

Daniel Yergin

LA HISTORIA DEL PETROLEO

PREMIO PULITZER 1992



Daniel Yergin LA HISTORIA DEL PETROLEO



PLAZA & JANES



cambi6



Daniel Yergin es una de las primeras autoridades mundiales en política internacional y en el sector petrolero. Su galardonada obra **Shattered Peace** ha llegado a ser una historia clásica de los orígenes de la Guerra Fría. Es coautor de **Energy Future: Report of the Energy Project at the Harvard Business School**, obra fundamental sobre la política energética y que fue uno de los libros más vendidos en Estados Unidos, Europa y Japón.

Yergin es presidente de Cambridge Energy Research Associates, uno de los principales gabinetes de consultoría energética de todo el mundo. Anteriormente fue profesor de la Facultad de Empresariales de Harvard y de la Facultad de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard. Obtuvo su licenciatura en la Universidad de Yale y el doctorado en la Universidad de Cambridge, donde fue becario Marshall. En 1992 le concedieron el Premio Pulitzer para obras de non-fiction.

Daniel Yergin

Daniel Yergin

**LA HISTORIA DEL
PETROLEO**

PREMIO PULITZER 1992



Título original:

THE PRIZE

Traducción de

MARIA ELENA APARICIO ALDZABAL

Portada de

JULIO VIVAS

Primera edición: **Octubre, 1992**

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© 1990 by Daniel Yergin

© 1992 by Javier Vergara Editor, S. A.

Canción página 734 © 1962 Carolintone Music Company, Inc.

Renovado en 1990. Utilizada con permiso.

El poema de la página 940 está tomado de *The Intellectual Adventure of Ancient Man* de H. y H. A. Frankfort, John A. Wilson y Thorkild Jacobsen, página 142

© 1946 Universidad de Chicago. Utilizado con permiso

Editado por Actualidad y Libros, S. A. — PLAZA & JANES EDITORES/Cambio 16
Enric Granados, 86-88. 08008 Barcelona

Este libro se ha publicado originalmente en inglés con el título de
THE PRIZE
(ISBN: 0-671-50248-4. Simon & Schuster. New York. Ed. original.)

Printed in Spain — Impreso en España

ISBN: 84-7863-036-8 — Depósito Legal: B. 32.112 - 1992

Impreso en Printer, Industria Gráfica, s.a.
Sant Vicenç dels Horts (Barcelona)

LA HISTORIA DEL PETROLEO

a Angela, Alexander y Rebecca

Índice

Prólogo	11
---------------	----

PRIMERA PARTE **Los fundadores**

1. Obsesionados por el petróleo: El principio	21
2. "Nuestro plan": John D. Rockefeller y la integración del petróleo norteamericano	43
3. Comercio competitivo	72
4. El nuevo siglo	100
5. La caída del dragón	124
6. Las guerras del petróleo: El ascenso de Royal Dutch, la caída de la Rusia imperial	148
7. "Un lecho de rosas" en Persia	175
8. El paso decisivo	196

SEGUNDA PARTE **La contienda mundial**

9. La sangre de la victoria: Primera Guerra Mundial	219
10. Abriendo la puerta en Oriente Medio: La Turkish Petroleum Company	242
11. De la escasez al excedente: La era de la gasolina	272
12. La lucha por una nueva producción	302
13. La superabundancia	322
14. "Amigos" y enemigos	344
15. Las concesiones árabes: El mundo que Frank Holmes creó	370

TERCERA PARTE **Guerra y estrategia**

16. El camino a la Guerra de Japón	403
17. La fórmula alemana para la guerra	433

18. El talón de Aquiles de Japón	464
19. La Guerra de los Aliados	486

CUARTA PARTE

La era del hidrocarburo

20. El nuevo centro de gravedad	517
21. El orden petrolero de la posguerra	540
22. Cincuenta-cincuenta: El nuevo trato del petróleo	570
23. El "Viejo Mossy" y la lucha por Irán	595
24. La crisis de Suez	633
25. Los elefantes	660
26. La OPEP y el "premio gordo" del petróleo	687
27. El hombre del hidrocarburo	716

QUINTA PARTE

La batalla por el dominio del mundo

28. Los años de cambio: países contra compañías	745
29. El arma del petróleo	778
30. "Pujando por nuestra vida"	812
31. El imperio de la OPEP	839
32. El ajuste	866
33. La segunda conmoción: el gran pánico	894
34. "Nos están avasallando"	929
35. ¿Simplemente otra mercancía más?	951
36. El peor de los agobios: ¿Cuánto puede bajar?	992

Epílogo	1025
Cronología	1052
Notas	1059
Bibliografía	1155
Agradecimientos	1185
Index	1189

Prólogo

WINSTON CHURCHILL cambió de idea prácticamente de la noche a la mañana. Hasta el verano de 1911, el joven Churchill, secretario de Interior, era uno de los líderes de los "economistas", el grupo de miembros del gabinete que criticaba el creciente gasto militar que fomentaban algunos para mantener la delantera en la carrera naval anglo-germana. Esa competencia había pasado a ser el elemento más insidioso del creciente antagonismo entre las dos naciones. Pero Churchill razonaba enfáticamente que la guerra con Alemania no era inevitable, que las intenciones de Alemania no eran necesariamente agresivas. Mejor sería gastar el dinero, insistía, en programas de asistencia social interna que no dedicarlo a la construcción de más barcos de guerra.

Luego, el 11 de julio de 1911, el káiser Guillermo envió un barco de guerra, el *Panther*, al puerto de Agadir, en la costa atlántica de Marruecos. Su intención era comprobar la influencia francesa en Africa y consolidar una posición para Alemania. Aunque el *Panther* no era más que una cañonera y Agadir era una ciudad portuaria de importancia secundaria, la llegada del barco alemán provocó una grave crisis internacional. El fortalecimiento de la Armada alemana ya estaba causando inquietud entre sus vecinos europeos; ahora parecía que Alemania, en su afán de hacerse de un "lugar de privilegio", desafiaba abiertamente las posiciones mundiales de Francia y Gran Bretaña. Durante varias semanas el temor a la guerra atenaceó a Europa. Sin embargo, a finales de julio la tensión había disminuido pues, como declaró Churchill, "el matón ha vuelto la espalda". Pero la crisis había transformado la forma de ver las cosas de Churchill. En contra de su anterior evaluación de las inten-

ciones alemanas, ahora estaba convencido de que Alemania buscaba la hegemonía y que ejercería su poder militar para conseguirla. Llegó entonces a la conclusión de que la guerra era virtualmente inevitable, cuestión de tiempo, solamente.

Nombrado Primer Lord del Almirantazgo inmediatamente después de lo de Agadir, Churchill se comprometió a hacer todo cuanto pudiera para preparar militarmente a Gran Bretaña para el ineludible día del enfrentamiento. Su cometido era asegurar que la Armada Real, el símbolo y la propia personificación del poder imperial de Gran Bretaña, estuviera dispuesta a aceptar el reto alemán en alta mar. Uno de los más importantes y contenciosos dilemas a que se enfrentaba era, aparentemente, de naturaleza técnica, pero en realidad tendría unas consecuencias descomunales para el siglo veinte. El asunto era si habría que adaptar la Armada Real para el uso de derivados del petróleo como fuente de energía propulsora, en lugar del carbón, que había sido la fuente tradicional de energía. Muchos pensaron que tal conversión sería pura necedad, porque significaría que la Armada no podría abastecerse del accesible y fiable carbón galés y tendría que depender del lejano e inseguro suministro de petróleo de Persia, nombre por el que se conocía entonces a Irán. "Comprometer irrevocablemente a la Armada al uso del petróleo era en verdad 'levantarse en armas contra un mar de dificultades'", dijo Churchill. Pero las ventajas estratégicas –mayor velocidad y uso más eficaz de las dotaciones– eran tan evidentes para él que no vaciló. Decidió que Gran Bretaña tendría que basar su "supremacía naval en el petróleo" y, consecuentemente, se comprometió, con toda su energía y entusiasmo, al logro de ese objetivo.

No había elección –en palabras de Churchill "el dominio en sí era el premio de la aventura".¹

Con eso, Churchill, en vísperas de la Primera Guerra Mundial, había captado una verdad fundamental y aplicable no solamente a la conflagración que siguió, sino a muchas décadas del futuro. Porque el petróleo ha representado el dominio a lo largo del siglo veinte. Y esa búsqueda del dominio es el tema central de esta obra.

A principios de la década de 1990, casi ochenta años después de que Churchill asumiera el compromiso con el petróleo, después de dos guerras mundiales y una prolongada Guerra Fría y en lo que se suponía que iba a ser el principio de una nueva y más pacífica era, el petróleo pasó a ser –una vez más– el foco del conflicto mundial. El 2 de agosto de 1990, y de nuevo otro de los dictadores del siglo, Saddam Hussein, de Iraq, invadió Kuwait, un pequeño estado fronterizo con el suyo. Su objetivo no era solamente conquistar un estado soberano, sino también apoderarse de sus riquezas. El premio era enorme. Si tenía éxito, Iraq pasaría a ser el país líder entre los productores de petróleo y dominaría tanto el mundo árabe como el Golfo Pérsico, donde se concentra la mayoría de las reservas de petróleo del mundo. Su nueva fortaleza y rique-

za junto con el control del petróleo obligarían al resto del mundo a prestar atención a las ambiciones de Saddam Hussein. En resumen, el dominio en sí era, una vez más, el premio.

Pero el envite era tan evidentemente grande que la invasión de Kuwait no fue aceptada por el resto del mundo como un hecho consumado, al contrario de lo que Saddam Hussein había supuesto. No se recibió con la misma pasividad que la militarización de Renania por parte de Hitler y el asalto de Etiopía por parte de Mussolini. Muy al contrario, las Naciones Unidas decretaron un embargo contra Iraq y muchas naciones de los mundos occidental y árabe desplegaron espectacularmente sus fuerzas militares para defender la vecina Arabia Saudita contra Iraq y para ofrecer resistencia a las ambiciones de Saddam Hussein. No había precedentes ni para la cooperación entre Estados Unidos y la Unión Soviética ni para el rápido y masivo despliegue de fuerzas en la región. Durante unos cuantos años antes se había puesto de moda decir que el petróleo ya no seguía siendo "importante". A decir verdad, en la primavera de 1990, unos pocos meses antes de la invasión iraquí de Kuwait, los militares de más alta graduación del Mando Central Norteamericano, que sería el eje de la movilización estadounidense, recibieron una serie de charlas en las que se apuntaba que el petróleo había perdido su trascendencia estratégica. Pero la invasión de Kuwait hizo desaparecer tamaña ilusión. Al final del siglo veinte, el petróleo seguía siendo determinante no sólo para la seguridad y prosperidad de la civilización, sino para su propia naturaleza.

Aunque la moderna historia del petróleo empieza en la última mitad del siglo diecinueve, es el siglo veinte el que se ha visto completamente transformado por el advenimiento del petróleo. En particular, son tres los grandes temas que subyacen en la historia del petróleo.

El primero es el auge y desarrollo del capitalismo y de la empresa moderna. El petróleo es el negocio más grande y difundido de todo el mundo, el mayor de los grandes sectores industriales que surgieron en las últimas décadas del siglo diecinueve. Standard Oil, que ya dominaba totalmente el sector norteamericano del petróleo a finales de aquel siglo, se encontraba entre las primeras y mayores empresas multinacionales. La expansión del negocio en el siglo veinte —que abarcó prácticamente de todo, desde prospectores aventureros hasta enormes burocracias corporativas y empresas de propiedad estatal, pasando por promotores embaucadores y emprendedores dominantes— encarna la evolución experimentada durante el siglo veinte por las empresas, la estrategia corporativa, el cambio tecnológico, el desarrollo del mercado y, a buen seguro, las economías tanto nacional como internacional. A lo largo de la historia del petróleo se han hecho operaciones y se han tomado decisiones transcendentales —entre hombres, compañías y naciones— a veces de forma muy calculada y a veces casi por accidente. No hay ne-

gocio alguno que tan acusada y extremadamente defina el significado de riesgo y recompensa, y el profundo impacto de la suerte y el destino.

A medida que contemplamos cada vez más próximo el siglo veintiuno, queda claro que el dominio se basará tanto en un "chip" informático como en un barril de petróleo. Sin embargo, el sector del petróleo sigue teniendo un impacto enorme. De las veinte compañías que encabezan la mítica lista de 500 de la revista *Fortune*, siete son compañías petroleras. Hasta que se encuentre alguna otra fuente alternativa de energía, el petróleo seguirá teniendo unos efectos notabilísimos en la economía mundial; las grandes oscilaciones en los precios pueden activar el crecimiento económico o, por el contrario, disparar la inflación y desencadenar todo tipo de recesiones. En la actualidad, el petróleo es la única mercancía cuyos acontecimientos y controversias se encuentran habitualmente no sólo en las páginas económicas sino en las primeras páginas. Y, al igual que en tiempos pasados, es completamente descomunal generador de riquezas, para personas, compañías y naciones al completo. En palabras de un magnate: "El petróleo es casi como dinero."²

El segundo tema es el del petróleo como mercancía íntimamente entrelazada con las estrategias nacionales y la política y el poder a escala mundial. Los campos de batalla de la Primera Guerra Mundial establecieron la importancia del petróleo como elemento de poder nacional cuando el motor de combustión interna desplazó al caballo y a la locomotora impulsada por el vapor generado mediante la combustión de carbón. El petróleo fue determinante para el curso y resultado de la Segunda Guerra Mundial, tanto en el Extremo Oriente como en Europa. Los japoneses atacaron Pearl Harbor para proteger su flanco al tiempo que se apoderaban de los recursos petrolíferos de las Indias Orientales. Entre los objetivos estratégicos más importantes para Hitler en la invasión de la Unión Soviética se encontraba la captura de los campos petrolíferos del Cáucaso. Pero el predominio petrolero de Estados Unidos resultó decisivo y al final de la guerra los depósitos de carburante de Japón y de Alemania estaban vacíos. En los años de la Guerra Fría, la batalla en pos del control del petróleo entre las compañías internacionales y los países en vías de desarrollo fue uno de los principales capítulos del drama épico de la descolonización y emergente nacionalismo. La crisis de Suez de 1956, que en verdad marcó el final del camino para las antiguas potencias coloniales europeas, estuvo tan determinada por el petróleo como por cualquier otra causa. "El poder del petróleo" se agigantó en la década de 1970 y catapultó a estados que hasta entonces habían estado marginados en la política internacional a posiciones de gran riqueza e influencia y creó una profunda crisis de confianza en las naciones industrializadas que habían basado en el petróleo su crecimiento económico. Y el petróleo estaba en lo más profundo de la primera crisis de la "Posguerra Fría" de la década de 1990: la invasión de Kuwait por Iraq.

No obstante, el petróleo también ha demostrado que puede ser el oro de los necios. El sha de Persia vio cumplido su más ferviente deseo: la riqueza del petróleo. Y la riqueza del petróleo lo destruyó. El petróleo levantó la economía de México, sólo para luego minar sus cimientos. La Unión Soviética —el segundo exportador del mundo por volumen— despilfarró sus enormes ingresos por petróleo durante las décadas de 1970 y 1980 en unos enormes gastos militares y en una serie de inútiles y en algunos casos desastrosas aventuras internacionales. Y Estados Unidos, que en tiempos fue el mayor productor y todavía es el mayor consumidor, debe importar la mitad de su suministro, lo que debilita su posición estratégica general y añade una gran partida a un déficit comercial que ya resulta enormemente gravoso.

Con el final de la Guerra Fría, un nuevo mundo de orden está cobrando forma. La competencia económica, las luchas regionales y las rivalidades étnicas pueden ocupar el puesto de las ideologías como centro de los conflictos internacionales —y nacionales— ayudadas e instigadas por la proliferación de moderno armamento. Pero cualquiera que sea la evolución de este nuevo orden internacional, el petróleo seguirá siendo la mercancía estratégica por excelencia, crítica para las estrategias nacionales y la política internacional.

Un tercer tema en la historia del petróleo resalta la forma en que la nuestra ha llegado a ser una "Sociedad del Hidrocarburo" y nosotros, en el lenguaje de los antropólogos, unos "Hombres del Hidrocarburo". En sus primeras décadas, el negocio del petróleo facilitó a un mundo en vías de industrialización un producto bautizado con el nombre compuesto de "keroseno" y conocido como la "nueva luz", que apartó la noche y amplió la jornada de trabajo. Al final del siglo diecinueve, John D. Rockefeller se había hecho el hombre más rico de Estados Unidos, en su mayor parte con la venta de keroseno. Entonces la gasolina era un subproducto inútil casi, que a veces se llegaba a vender a dos centavos el galón y, cuando no se podía vender, se vertía a hurtadillas en los ríos por las noches. Pero precisamente cuando el invento de la lámpara incandescente parecía señalar la obsolescencia del sector petrolífero, se abrió una nueva era con el desarrollo del motor de combustión interna, activado por gasolina. El sector petrolífero tenía un nuevo mercado, producto del nacimiento de una nueva civilización.

En el siglo veinte, el petróleo, acompañado por el gas natural, arrojó de su trono al rey Carbón como fuente de energía para el mundo industrial. El petróleo también pasó a ser la base del gran movimiento de suburbanización de la posguerra, que transformó tanto el paisaje contemporáneo como nuestra moderna forma de vida. Actualmente, dependemos en tal medida del petróleo, y el petróleo está tan inculcado en nuestras actividades cotidianas, que escasamente nos hemos parado a comprender su penetrante significado. Es el petróleo lo que hace posible el sitio donde vivimos, la forma en que vivimos, la forma en que vamos y

venimos de casa al trabajo, la forma en que viajamos –incluso el sitio donde cortejamos a nuestros amores. Es la savia vital de las comunidades suburbanas. El petróleo (y el gas natural) son los componentes esenciales del fertilizante de que depende la agricultura mundial; el petróleo posibilita el transporte de alimentos a las megaciudades del mundo, a todas luces incapaces de producir los alimentos que consumen. El petróleo proporciona también los plásticos y productos químicos que constituyen el esqueleto de la civilización contemporánea, civilización que se postraría si los pozos de petróleo del mundo se secaran repentinamente.

Durante la mayor parte de este siglo la creciente dependencia del petróleo se celebraba casi universalmente como un buen símbolo del progreso humano. Pero las cosas ya no siguen igual. Con el auge de los movimientos medioambientales, los supuestos básicos de la sociedad industrial se están poniendo en tela de juicio y el sector petrolífero en todas sus dimensiones encabeza la lista de los que se van a examinar, criticar y combatir. Los esfuerzos están creciendo en todas las partes del mundo para restringir la combustión de todos los combustibles fósiles –petróleo, carbón y gas natural– debido a la niebla artificial y contaminación del aire que producen, acompañadas además de la lluvia ácida y de la destrucción de la capa de ozono, sin olvidarnos del espectro del cambio climático. El petróleo, que es una característica tan determinante del mundo, tal como lo conocemos, es acusado ahora de provocar la degradación medioambiental; y el sector petrolero, orgulloso de su capacidad técnica y de su contribución a la conformación del mundo moderno, se encuentra a la defensiva, acusado de ser una amenaza para las generaciones actuales y futuras.

No obstante, el Hombre del Hidrocarburo muestra poca inclinación a renunciar a sus coches, su vivienda en las zonas residenciales de la periferia de las grandes aglomeraciones urbanas y a lo que considera no sólo comodidades sino partes esenciales de su forma de vida. Los pueblos de los países en vías de desarrollo no dan señales de que deseen privarse de las "ventajas" de una economía impulsada por el petróleo, sean cuales fueren las cuestiones medioambientales. Y cualquier idea de rebajar el consumo mundial de petróleo se verá influida por el extraordinario crecimiento demográfico que se avecina. En la década de 1990 se espera que la población mundial aumente en mil millones –un veinte por ciento más de personas a final de la década que al principio de ella–, la mayoría de las cuales exigirán su "derecho" a consumir. Los programas medioambientales del mundo industrial se medirán comparativamente con la magnitud de ese crecimiento. Mientras tanto, se ha montado el escenario para uno de los grandes e inevitables choques de la década de 1990 entre, de una parte, el poderoso y creciente movimiento en pro de una mayor protección medioambiental y, de la otra, un compromiso con el crecimiento económico y las ventajas de la Sociedad del Hidrocarburo, y los recelos respecto de la seguridad energética.

Estos son, así pues, los tres temas que animan la historia que se expone en estas páginas. Su ámbito es mundial. La narración es una crónica de acontecimientos épicos que han afectado a la vida de todos nosotros. Se ocupa tanto de las poderosas e impersonales fuerzas de la economía y la tecnología como de las estrategias e ingenio de los empresarios y políticos. Pueblan sus páginas los magnates y promotores del sector: Rockefeller, naturalmente, pero también Henri Deterding, Calouste Gulbenkian, J. Paul Getty, Armand Hammer, T. Boone Pickens y muchos otros. No menos importancia para la narración tienen personas como Churchill, Adolf Hitler, Joseph Stalin, Ibn Saud, Mohammed Mossadegh, Dwight Eisenhower, Anthony Eden, Henry Kissinger, George Bush y Saddam Hussein.

El siglo veinte bien se merece el apelativo de "el siglo del petróleo". Sin embargo, a pesar de toda su complejidad y conflictividad, muy frecuentemente se ha producido una "unicidad" en la historia del petróleo, una sensación de contemporaneidad incluso en acontecimientos que sucedieron hace mucho tiempo y, simultáneamente, profundos ecos del pasado en acontecimientos recientes. Y al mismo tiempo, esta es la historia de personas singulares, de poderosas fuerzas económicas, de cambio tecnológico, de luchas políticas, de conflictos internacionales y, ciertamente, de cambios épicos. Es deseo y esperanza del autor que esta exploración de las consecuencias económicas, sociales, políticas y estratégicas de la dependencia del petróleo a que se ve sometido nuestro mundo iluminará el pasado, nos permitirá comprender mejor el presente y ayudará a prever el futuro.

PRIMERA PARTE

Los fundadores

1

Obsesionados por el petróleo: El principio

LA COSA ERA que le debían 526,08 dólares.

El sueldo de un profesor en la década de 1850 no era muy elevado y, con intención de obtener unos ingresos extra, Benjamin Silliman, Jr., hijo de un destacado químico norteamericano, y él mismo distinguido profesor de química en la Universidad de Yale, emprendió un proyecto externo de investigación cuyos honorarios ascendieron a 526,08 dólares. Durante 1854 estuvo trabajando para un grupo de promotores y hombres de negocios, pero, aunque concluyó el proyecto, los honorarios prometidos no acababan de llegar. Silliman, cada vez más enfadado, quería saber dónde estaba el dinero. Su enojo se centraba en los líderes del grupo inversor, sobre todo en George Bissell, un abogado de Nueva York, y James Townsend, presidente de un banco en New Haven. Townsend, por su parte, había tratado de pasar inadvertido, ya que temía que sus clientes no encontraran apropiado que estuviese metido en un asunto tan especulativo.

Porque lo que Bissell, Townsend y los otros miembros del grupo tenían en la mente no era nada más que orgullo desmedido, una grandiosa visión del futuro de una sustancia que se conocía como "aceite mineral", llamado así para distinguirlo de los aceites vegetales y las grasas animales. Sabían que el aceite mineral brotaba a la superficie en una especie de manantiales o rezumaba por las paredes de los pozos de sal de la zona circundante de Oil Creek, en las aisladas y boscosas colinas del noroeste de Pensilvania. Allí, en el quinto pino, se habían recogido unos cuantos bidones de esta oscura y olorosa sustancia con unos métodos bastante primitivos, bien despumándolo de los manantiales o riachuelos o bien escurriendo telas o mantas que habían sumergido en las aguas aceitosas. La gran mayoría de este escaso suministro se utilizaba para hacer medicinas.

El grupo pensó que este aceite mineral se podría explotar en cantidades mucho mayores, procesándolo hasta obtener un fluido que se pudiera utilizar como combustible en las lámparas. Estaban seguros de que esta nueva fuente de iluminación sería muy competitiva con los "aceites de carbón" que dominaban los mercados en la década de 1850. En resumen, creyeron que si pudieran obtenerlo en cantidades suficientes, podrían introducir en el mercado una nueva fuente de iluminación, barata y de gran calidad, que el hombre del siglo XIX necesitaba desesperadamente. Estaban convencidos de que podrían iluminar las ciudades y las granjas de Norteamérica y Europa. Y lo que también era muy importante, podrían utilizar el aceite mineral para lubricar las partes móviles de la naciente era mecánica. Y, al igual que todos los emprendedores que están persuadidos por sus propios sueños, estaban convencidos de que haciendo todo esto llegarían a hacerse multimillonarios, sin la menor duda. Muchos se rieron de ellos. Aun así, siendo perseverantes, acabarían por alcanzar el éxito y fijar las bases para una era completamente nueva en la historia de la humanidad: la era del petróleo.

Para "aliviar nuestros sufrimientos"

La aventura tuvo su origen en una serie de acontecimientos accidentales y en la determinación de un hombre, George Bissell, que, en mayor parte que cualquier otro, fue responsable de la creación de la industria del petróleo. Con sus largas y pronunciadas facciones y amplia frente, Bissell daba una impresión innegable de fuerza intelectual. Pero también era perspicaz y estaba abierto a cualquier oportunidad de negocio, ya que la experiencia le había obligado a ser así. Desde la corta edad de doce años Bissell tuvo que buscarse la vida por sus propios medios y

se fue abriendo camino en la Facultad de Dartmouth enseñando y escribiendo artículos. Durante una temporada, después de su graduación, fue profesor de latín y griego, luego fue a Washington, D.C., para trabajar como periodista. Acabó en Nueva Orleáns, donde llegó a director de un instituto y, más adelante, a superintendente de las escuelas públicas. En su tiempo libre estudió derecho y fue aprendiendo por sí solo varios idiomas. En conjunto, adquirió fluidez en francés, español y portugués y podía leer y escribir, hebreo, sánscrito, griego clásico y moderno, latín y alemán. Su mala salud le obligó a volver al Norte en 1853 y al pasar a través de Pensilvania occidental, camino de su casa, vio parte de la primitiva industria de recogida de petróleo con sus espumaderas y trapos empapados en petróleo. Poco después, mientras visitaba a su madre en Hannover, New Hampshire, se dejó caer por su alma máter, la Facultad de Dartmouth, donde vio en el despacho de un profesor una botella que contenía una muestra del mismo aceite mineral de Pensilvania. Lo había traído unas cuantas semanas antes otro graduado de Dartmouth, un médico que estaba haciendo prácticas como médico rural en Pensilvania occidental.

Bissell tuvo conocimiento de que algunas cantidades de aceite mineral se estaban utilizando como medicinas populares y en específicos para aliviar todo, desde dolores de cabeza, dolor de muelas y sordera a dolores de estómago, lombrices, reumatismo e hidropesía y para curar heridas en el lomo de los caballos y las mulas. Lo llamaban "Aceite Seneca" por los indios locales y en honor a su jefe, Red Jacket, que supuestamente impartió sus secretos curativos al hombre blanco. Un vendedor de Aceite Seneca anunciaba sus "maravillosos poderes curativos" en un poema:

*El bálsamo curativo, del secreto manantial de la Naturaleza,
a todo el que lo use impartirá salud, vitalidad y fortaleza;
pues este mágico fluido, extraído de profundos yacimientos,
calma todos los dolores y mitiga todos los sufrimientos.*

Bissell sabía que el viscoso y negruzco líquido era inflamable. Al ver en Dartmouth la muestra de aceite mineral concibió repentinamente la idea de que se podría utilizar no como medicina sino como fuente de iluminación, y que podría mitigar los sufrimientos de su "cartera". Podría dejar tras de sí el espectro de la pobreza y hacerse rico promoviéndolo. Esa intuición se convertiría en su principio guía y su fe, factores ambos que se verían sometidos a incesantes pruebas durante los siguientes seis años, a medida que las desilusiones fueron amontonándose abrumadoramente sobre su inquebrantable esperanza.¹

El profesor desaparecido

Pero, ¿se podría utilizar de verdad el aceite mineral como fuente de iluminación? Bissell despertó el interés de otros inversores y, a finales de 1854, el grupo encomendó al profesor Silliman, de la Universidad de Yale, que analizara las propiedades del aceite, como fuente de iluminación tanto como lubricante. Puede que todavía más importante fuera el hecho de que quisieran que Silliman aportase su distinguido nombre al proyecto para poder vender acciones y aumentar el capital con el que seguir adelante. No podían haber elegido un hombre mejor para sus propósitos. Recio y vigoroso, con "cara de bueno y siempre sonriente", Silliman tenía uno de los historiales mejor y más respetado de la ciencia del siglo XIX. Hijo del fundador de la química norteamericana, él mismo se contaba entre los científicos más distinguidos de su época y era autor de excelentes libros de texto de física y química. Yale era la capital de los científicos en la Norteamérica de mediados del siglo XIX y los Silliman, padre e hijo, estaban en el centro de ella.

Pero Silliman estaba menos interesado en lo abstracto que en lo puramente práctico, circunstancia que le llevaría al mundo de los negocios. Además, a pesar de que su fama y sus conocimientos científicos eran grandes, Silliman necesitaba continuamente ingresos complementarios. Los salarios académicos eran bajos y tenía una familia que sacar adelante; de modo que habitualmente solía buscar trabajos de consultoría fuera de la universidad y hacía estudios y evaluaciones geológicos y químicos para diversos clientes. Su gusto por lo práctico también le llevaría a la participación directa en aventuras empresariales de tipo especulativo que, si tenían éxito, según lo explicaba él, le darían "mucho espacio libre... para la ciencia". Un cuñado suyo era más escéptico. Decía que Benjamin Silliman, Jr., "está constantemente metido en una u otra cosa, y así le va con la Ciencia".

Cuando Silliman emprendió su análisis del aceite mineral, dio a sus clientes buenas razones para pensar que el informe les resultaría apropiado. "Puedo prometerles", les dijo al comienzo de su investigación, "que el resultado satisfará sus expectativas sobre el valor de este material." Tres meses después, casi al final de su investigación, se mostraba todavía más entusiasmado e informaba "de un éxito inesperado en la utilización del destilado del *Aceite Mineral* como fuente de iluminación". Los inversores esperaron con mucho interés el final de la investigación. Pero entonces llegó el gran problema. Debían a Silliman los 526,08 dólares (el equivalente a unos cinco mil dólares de hoy) y el químico había insistido en que ingresaran 100 dólares como pago inicial en su cuenta en Nueva York. Los honorarios de Silliman eran mucho mayores de lo que ellos esperaban. No hicieron el ingreso y el profesor es-

taba enfadado y desilusionado. Después de todo, él no había emprendido el proyecto únicamente por curiosidad científica. Necesitaba el dinero, y lo quería lo antes posible. Dejó muy claro que no entregaría el estudio hasta que le pagasen. De hecho, para hacer más apremiante su reclamación, entregó el informe a un amigo para que se lo guardase a buen recaudo hasta que se encontrara una solución satisfactoria, y se fue de viaje por el Sur, donde no podrían encontrarle tan fácilmente.

Los inversores estaban cada vez más desesperados. El informe definitivo era absolutamente necesario si querían captar capital adicional. Hicieron diversas gestiones, tratando de encontrar el dinero, pero no tuvieron éxito. Finalmente, uno de los socios de Bissell, aunque quejándose de que "estos son los peores tiempos que he visto en toda mi vida", puso el dinero de su propio bolsillo. El informe, con fecha del 16 de abril de 1855, llegó por fin a manos de los inversores, quienes lo llevaron rápidamente a la imprenta. Aunque todavía estaban consternados por los honorarios de Silliman, la verdad es que los inversores obtuvieron mucho más que el valor de su dinero. El estudio de Silliman, como dijo un historiador, fue, ni más ni menos, "un cambio decisivo para el establecimiento del negocio petrolífero". Silliman desvaneció cualquier duda acerca de los nuevos usos del aceite mineral. Informó a sus clientes que podía llevarse a diferentes puntos de ebullición y, de este modo, destilarlo en varias fracciones, todas ellas compuestas de carbono e hidrógeno. Una de esas fracciones era un aceite de iluminación de elevada calidad. "Caballeros", escribió Silliman a sus clientes, "me parece que hay muchos motivos para el ánimo ya que creo que su Compañía tiene en su poder una materia prima de la que, mediante procesos sencillos y nada costosos, podrán obtener productos muy valiosos." Y, satisfecho con la forma en que finalmente se había resuelto la relación de trabajo con sus clientes, les dijo que quedaba a su entera disposición para proyectos futuros.

Armados con el informe de Silliman, que era la publicidad más ventajosa para la empresa, el grupo no tuvo problemas en conseguir los fondos necesarios de otros inversores. El propio Silliman se hizo de doscientas acciones, aumentando aun más la respetabilidad de la empresa, que se dio a conocer con el nombre de Pennsylvania Rock Oil Company. Pero tuvo que pasar otro año y medio más de dificultades antes de que los inversores estuvieran en disposición de dar el siguiente paso más arriesgado.

Ahora ya sabían, como resultado del estudio de Silliman, que del aceite mineral se podría extraer un fluido aceptable para iluminación. Pero había suficientes reservas de aceite mineral? Algunos decían que no eran más que "escurriduras" de vetas subterráneas de carbón. Ciertamente, no se puede crear una empresa a base de espumar los lamparones de aceite que afloran en los regatos o de escurrir trapos empapados de dicho aceite. El tema principal, y lo que intentaba la empresa, era de-

mostrar que había unas reservas explotables de aceite mineral suficientes para justificar una proposición de pago sustancial.²

Precio e innovación

Las esperanzas puestas en las todavía misteriosas propiedades del aceite surgieron por pura necesidad. Las poblaciones cada vez mayores y el imparable desarrollo económico, fruto de la revolución industrial, habían aumentado la demanda de fuentes artificiales de iluminación, mejores que las simples mechas impregnadas en algún tipo de grasa animal o aceite vegetal, que era lo mejor que muchos se pudieron permitir durante años, si es que se podían permitir algo. Para aquellos que tenían dinero, el aceite de cachalote fue durante cientos de años la forma más habitual de iluminación de gran calidad; pero, a medida que la demanda fue aumentando, los bancos de ballenas del Atlántico se diezmaron y los barcos balleneros se veían forzados a ir cada vez más lejos, alrededor del Cabo de Hornos y a las distantes aguas del Pacífico. Para los balleneros, aquella fue la época dorada, pues los precios aumentaban sin cesar, pero no fue la época dorada para los consumidores, que no querían pagar dos dólares y medio por galón –precio que era casi seguro que aumentaría más. Se habían preparado fluidos para iluminación más baratos. Pero, desde luego, todos ellos eran inferiores. El más popular era el canfeno, un derivado de la trementina, que daba una buena luz pero tenía el lamentable inconveniente de ser altamente inflamable, agravado por una tendencia aún menos atractiva a explotar dentro de las casas. También había "gas ciudad", destilado del carbón, que se conducía por tuberías a las farolas de las calles y a las casas de cada vez más familias de clase media y alta en las áreas urbanas. Pero el "gas ciudad" era caro y la verdad es que había una necesidad acuciante de un iluminante fiable y relativamente barato. También había una segunda necesidad, un lubricante. Los avances en la producción mecánica posibilitaron la creación de máquinas como telares mecánicos y prensas de imprenta a vapor que tenían una fricción demasiado elevada para lubricantes como la manteca de cerdo.

La innovación empresarial ya había comenzado a responder a estas necesidades a finales de la década de 1840 y principios de la de 1850, con la extracción de aceites de iluminación y lubricantes de carbón y otros hidrocarburos. Un emprendedor grupo de hombres de negocios, tanto en Gran Bretaña como en Estados Unidos, impulsó la investigación, definió el mercado y desarrolló la tecnología de refinado en la que

más tarde se basaría el sector petrolífero. Thomas Cochrane, un almirante británico que pasó por un controvertido consejo de guerra —y del que se dice que sirvió de modelo para su *Don Juan* a Lord Byron— se obsesionó con las posibilidades de utilización del asfalto, intentó promoverlo, y, de paso, adquirió una gran reserva de alquitrán en Trinidad. Cochrane colaboró durante algún tiempo con un canadiense, el doctor Abraham Gesner. De joven, Gesner había intentado sacar adelante una empresa de exportación de caballos a las Indias Occidentales, pero, después de naufragar en dos ocasiones, lo dejó y acudió al Hospital Guy, en Londres, para estudiar medicina. Al volver a Canadá, cambió de carrera de nuevo y ocupó el puesto de geólogo provincial de New Brunswick. Desarrolló un proceso para extraer un aceite del asfalto, o sustancias similares, y refinarlo hasta obtener un aceite de iluminación de buena calidad. Llamó a este aceite keroseno, de *keros* y *elaion*, palabras griegas, que significan "cera" y "aceite", respectivamente, alterando *elaion* por *eno*, de modo que este producto sonase parecido al familiar canfeno. En 1854 solicitó una patente en Estados Unidos para la fabricación de "un nuevo hidrocarburo líquido, que he denominado keroseno y que se podrá utilizar como fuente de iluminación y con otros propósitos".

Gesner ayudó a crear una fábrica de keroseno en la ciudad de Nueva York que para 1859 ya producía cinco mil galones al día. Un establecimiento similar funcionaba en Boston. El químico escocés James Young había sido el pionero de un sector paralelo de refinería en Gran Bretaña, basado en el carbón, y también se había desarrollado en Francia, utilizando piedra de esquisto. Para 1859, unas treinta y cuatro empresas en Estados Unidos estaban fabricando keroseno o "aceites de carbón" como se conocía generalmente al producto, por valor de cinco millones de dólares al año. El crecimiento de este negocio de aceite de carbón, escribió el editor de una publicación sectorial, fue prueba de "la impetuosa energía con que las mentes norteamericanas abordan cualquier rama de la industria que prometa buenos beneficios". Una pequeña parte del keroseno se extraía del aceite de roca que se obtenía en Pensilvania por los métodos tradicionales y que, de vez en cuando, iba destinado a las refinerías en Nueva York.³

El petróleo no era tan desconocido para la humanidad. En varias partes de Oriente Medio, una sustancia semisólida rezumante, llamada betún, salía a la superficie a través de grietas y fisuras y esas filtraciones se almacenaban desde una antigüedad bastante remota, pues en Mesopotamia se hacía desde el año 3000 a.C. La fuente más famosa estaba en Hit, en el Eufrates, no muy lejos de Babilonia (y el emplazamiento de la actual ciudad de Bagdad). En el primer siglo a.C., el historiador griego Diodoro escribió entusiasmadamente sobre la antigua industria del betún: "Aunque en Babilonia se han producido gran cantidad de milagros increíbles, no hay nada como la gran cantidad de asfalto que se encuentra allí." Algunas de estas filtraciones, junto con los gases que ema-

naban del petróleo, ardían continuamente dando así la base para el culto al fuego en Oriente Medio.

El betún era un artículo de comercio en el antiguo Oriente Medio. Se utilizaba como material de construcción. Con ello unieron los muros de Jericó y Babilonia. El Arca de Noé y la cesta de Moisés probablemente estaban recubiertas de betún, a la manera de aquella época, para hacerlas impermeables al agua. También se utilizaba para hacer carreteras y, de un modo limitado y generalmente insatisfactorio, como fuente de iluminación. Y el betún servía como medicina. La descripción de su valor farmacológico hecha por el naturalista romano Plinio en el primer siglo d.C. era muy similar a la típica en los Estados Unidos durante la década de 1850. Plinio decía: "Corta hemorragias, cicatriza heridas, trata las cataratas, sirve como linimento para la gota, cura el dolor de muelas, cura el catarro crónico, alivia la fatiga al respirar, corta la diarrea, corrige los desgarros musculares y alivia el reumatismo y la fiebre." También era útil para "enderezar las pestañas que molestan al meterse dentro de los ojos".

Todavía había otro uso más para el petróleo; el producto de las filtraciones, puesto en llamas, desempeñó un amplio y en ocasiones decisivo papel en la guerra. En *La Iliada* Homero comenta que "los troyanos arrojaron sobre el rápido navío un fuego incansable tras el cual se extendían unas llamas que no podían extinguir". Cuando el rey Ciro de Persia se estaba preparando para tomar Babilonia le advirtieron de los peligros de la lucha en las calles. Respondió anunciando que provocarían incendios y declaró: "Tenemos suficiente brea y estopa para que las llamas se propaguen rápidamente a todas partes, y aquellos que estén en las azoteas o bien saldrán corriendo rápidamente o bien se consumirán rápidamente entre las llamas." Desde el siglo séptimo en adelante, los bizantinos hicieron uso del *oleum incendiarum*, fuego griego. Era una mezcla de petróleo y cal viva que al ponerse en contacto con la humedad estallaba en llamas; la receta era un secreto de Estado celosamente guardado. Los bizantinos lo arrojaban sobre los barcos atacantes, lo disparaban en la punta de las flechas y lo catapultaban en una especie de granadas primitivas. Durante siglos se consideró un arma mucho más poderosa que la pólvora.⁴

De modo que la utilización del petróleo tiene una larga y variada historia en Oriente Medio. Aun así, como un gran misterio, los conocimientos de sus aplicaciones han tardado varios siglos en llegar a Occidente, tal vez debido a que las mayores fuentes de betún, y el conocimiento de sus usos, estaban detrás de las fronteras del Imperio Romano, y no hubo una transmisión directa de estos conocimientos a Occidente. Incluso aun siendo así, en muchas partes de Europa —Bavaria, Sicilia, el Valle del Po, Alsacia, Hannover y Galitzia, por nombrar unas cuantas— se observaron y se comentaron filtraciones de petróleo desde la Edad Media en adelante. La tecnología del refinado se transmitió a Europa a

través de los árabes. Pero, en su mayor parte, el petróleo se utilizaba únicamente como remedio medicinal para todos los males, postura fortalecida por las cultas disquisiciones que sobre sus propiedades curativas propalaban los monjes y los primeros médicos. Pero, bastante antes de la visión empresarial de George Bissell y el informe de Benjamin Silliman, se había desarrollado en Europa Oriental una pequeña industria petrolífera —primero en Galitzia (que era parte de Polonia, Austria y Rusia) y más tarde en Rumania. Los campesinos cavaban pozos a mano para obtener petróleo en crudo, del que al refinarlo obtenían keroseno. Un farmacéutico de Lvov con la ayuda de un fontanero, inventó una lámpara barata que servía muy bien para quemar keroseno. Para el año 1854 el keroseno era un producto de comercio habitual en Viena, y para 1859, Galitzia tenía un negocio de keroseno muy extendido, con más de 150 ciudades relacionadas con las excavaciones en busca de petróleo. En conjunto, la producción europea de crudo en 1859 se estimó en unos treinta y seis mil barriles, principalmente de Galitzia y Rumania. El sector de Europa Oriental carecía, sobre todo, de tecnología para perforar.

En la década de 1850, la expansión del keroseno por Estados Unidos se enfrentó a dos problemas importantes: ni había una fuente importante de suministro, ni existía una lámpara barata donde quemar el keroseno disponible. Las existentes echaban mucho humo y el keroseno producía muy mal olor al arder. Entonces un agente de ventas de keroseno en Nueva York se enteró de que en Viena se fabricaban unas lámparas con una chimenea de cristal para quemar el keroseno obtenido en Galitzia. Basada en el diseño del farmacéutico y el fontanero, la nueva lámpara eliminaba los problemas del humo y del olor. El vendedor de Nueva York comenzó a importar las lámparas, que rápidamente encontraron sitio en el mercado. A pesar de que su diseño se fue perfeccionando con el tiempo, esa lámpara de Viena se convirtió en la base del comercio de lámparas de keroseno en Estados Unidos y más tarde se reexportaron al resto del mundo.⁵

De modo que, para cuando Bissell estaba poniendo en marcha su empresa, un aceite de iluminación de bastante calidad y más barato, el keroseno, ya se había introducido en algunos hogares. Las técnicas necesarias para refinar el petróleo hasta convertirlo en keroseno ya se habían comercializado con los aceites de carbón. Y también se había diseñado una lámpara nada cara para poder quemar satisfactoriamente el keroseno. Esencialmente, lo que Bissell y sus compañeros inversores en la Pennsylvania Rock Oil Company trataban de hacer, era descubrir una nueva fuente de obtención de la materia prima que luego pasaría por un proceso ya existente y comprobado. Todo se reducía a la cuestión del precio. Si podían encontrar suficiente aceite mineral —petróleo— se podría vender barato, captando así el mercado de aceites de iluminación que hasta el momento contaba con aceites mucho más caros o mucho menos satisfactorios.

Cavar en busca de petróleo no era la solución. Pero tal vez habría una alternativa. En China, hacía más de mil quinientos años se había desarrollado una "perforadora", o taladro para buscar sal, formando unos pozos que descendían a más de tres mil pies. Alrededor de 1830, el método chino se importó a Europa y se copió. Esto, a su vez, pudo haber estimulado la perforación de pozos de sal en Norteamérica. George Bissell estaba todavía luchando para poner juntas todas sus ideas cuando, en un día de calor en Nueva York, en el año 1856, se refugió del sol abrasador bajo el toldo de una farmacia en Broadway. Allí, en el escaparate, vio un anuncio de una medicina de aceite mineral que mostraba varias torres de perforación, del tipo utilizado para perforar en busca de sal. El aceite mineral utilizado para la medicina se había obtenido como un subproducto de las perforaciones en busca de sal. Bissell al ver esto por pura coincidencia —a continuación de ver lo que había visto al oeste de Pensilvania y en el colegio Dartmouth— colocó en su mente la última pieza del rompecabezas. ¿Se podría aplicar esta técnica de perforación para obtener petróleo? Si la respuesta era sí, aquí estaba por fin el método para hacer fortuna.

La intuición esencial de Bissell —y a continuación de sus compañeros inversores en la Pennsylvania Rock Oil Company— era adaptar directamente al petróleo la técnica de perforación para buscar sal. En lugar de excavar en busca de aceite mineral, harían perforaciones para encontrarlo. No estaban solos; otros en Estados Unidos y Ontario, Canadá, estaban experimentando con la misma idea. Pero Bissell y su grupo estaban dispuestos a continuar. Tenían el informe del profesor Silliman y, gracias al informe, habían obtenido el capital. Aun así, todavía no les habían tomado muy en serio. Cuando el banquero James Townsend comentó su idea de perforar, mucha gente en New Haven le dijo: "Vamos, Townsend, ¿petróleo que brota de la tierra, extraer petróleo con una bomba al igual que se hace con el agua? ¡Qué tontería! Está usted loco." Pero los inversores tenían intención de seguir adelante. Estaban plenamente seguros de la necesidad y la oportunidad. Pero ¿a quién confiarían este proyecto lunático?⁶

El "coronel"

Su candidato era un tal Edwin L. Drake, al que habían elegido más que nada por coincidencia. Realmente no aportaba ninguna calificación destacada u obvia para la tarea. Era un hombre de muchos oficios y en otros tiempos había sido maquinista de tren, que había estado guardando cama por su mala salud y vivía con su hija en el antiguo Hotel Ton-

tine de New Haven. Casualmente, James Townsend, el banquero de New Haven, vivía en el mismo hotel. Era el tipo de hotel en el que los hombres se reunían a intercambiar noticias y a matar el tiempo, un lugar perfecto para Drake, un hombre de treinta y ocho años, que era amigable, jovial y locuaz, y no tenía ninguna otra cosa que hacer. De modo que pasaba las tardes entreteniendo a sus compañeros con historias de su variada vida. Tenía una gran imaginación, y las historias solían ser espectaculares y exageradas, en las que Drake tenía siempre el papel principal, un papel heroico. El y Townsend hablaban con frecuencia de la aventura del aceite mineral. Townsend incluso convenció a Drake para que comprara acciones de la empresa. Y acto seguido, Townsend incorporó al propio Drake a su organización. Este último no tenía trabajo y, por lo tanto, estaba disponible y como también se encontraba en excedencia de su anterior puesto de interventor de ferrocarriles, tenía un pase con el que podía viajar gratis, lo que era una gran ayuda para esta aventura especulativa que andaba algo escasa de fondos. Tenía otro atributo que sería de gran valor: era muy tenaz.

Al mandar a Drake a Pensilvania, Townsend le dio algo que resultó ser una encomienda muy valiosa. Preocupado por las condiciones en la frontera y la necesidad de impresionar a los "patanes", el banquero envió por delante varias cartas dirigidas al "coronel" E. L. Drake. Así se inventó al "coronel" Drake, ya que su enviado no lo era. La estratagema funcionó. En diciembre de 1857 el "coronel" E. L. Drake recibió una calurosa bienvenida cuando llegó, después de un agotador viaje a través de un mar de barro dando tumbos en la parte trasera del carro que llevaba el correo dos veces a la semana, a la diminuta y empobrecida ciudad de Titusville, con 125 habitantes, oculta en las montañas al noroeste de Pensilvania. Titusville era una ciudad maderera, cuyos habitantes estaban profundamente endeudados con el almacén de la compañía maderera local. Se esperaba que la ciudad acabase por desaparecer cuando los montes de alrededor estuviesen completamente talados y que el lugar se viese cubierto de malezas al poco tiempo.

El primer cometido de Drake era simplemente legalizar el derecho sobre la tierra de prospección petrolífera, que estaba en una granja. Esto lo consiguió rápidamente. Volvió a New Haven, absorto con el siguiente paso mucho más preocupante: perforar en busca de petróleo. "He llegado a la conclusión", dijo más tarde, "de que se podría obtener petróleo en grandes cantidades perforando igual que se hace para buscar agua salada. También estoy convencido de que yo debería ser la persona que lo hiciera. Pero he descubierto que ninguna de las personas con las que he hablado sobre el tema está de acuerdo conmigo, todos mantienen que el petróleo son las filtraciones de un yacimiento o vena extendida de carbón."

Pero ni le disuadieron ni Drake cambió de opinión. En la primavera de 1858 estaba de vuelta en Titusville para comenzar a trabajar. Los

inversores habían creado una nueva empresa, la Seneca Oil Company, con Drake como agente general de ella. Asentó sus instalaciones a unos tres kilómetros hacia Oil Creek desde Titusville, en una granja que tenía un manantial de petróleo, en el que se recogían de tres a seis galones de petróleo diarios por los métodos tradicionales. Después de estar varios meses en Titusville escribió a Townsend. "No voy a seguir excavando más a mano; estoy convencido de que perforar es más barato." Pero pidió al banquero de New Haven que enviase fondos adicionales inmediatamente. "Debemos tener dinero si queremos hacer algo... Por favor, hágame-lo saber de una vez. Andamos muy escasos de dinero por aquí." Después de algún retraso, Townsend se las arregló para enviarle mil dólares y con eso Drake trató de contratar los "barreneros de sal" —o sondeadores— que necesitaba si quería comenzar. Pero los barreneros de sal tenían fama de ser extremadamente aficionados al whisky y de estar bebidos frecuentemente, y el "coronel" necesitaba andarse con mucho cuidado a la hora de contratar obreros. De modo que condicionó la retribución al trabajo bien hecho, a razón de un dólar por cada treinta centímetros perforados. La primera pareja de perforadores que contrató, simplemente desaparecieron o se disculparon. En verdad, aunque no se atrevieron a decírselo a la cara, pensaron que Drake estaba loco. Drake sabía que en su primer año en Titusville no había conseguido nada y enseguida iba a llegar el crudo invierno. De modo que se dedicó íntegramente a fabricar un motor de vapor que impulsase la perforadora, mientras que los inversores en New Haven se impacientaban y esperaban.

Finalmente, en la primavera de 1859, Drake encontró a su sondeador, un herrero llamado William A. Smith —"Tío Billy" Smith— que vino con sus dos hijos. Smith sabía algo de lo que se necesitaba hacer, de modo que hizo las herramientas para perforar y el pequeño equipo procedió a construir la torre de perforación y a ensamblar el equipo necesario. Supusieron que tendrían que profundizar varios cientos de metros en la tierra. El trabajo era lento y los inversores en New Haven estaban cada vez más preocupados por los escasos progresos realizados. Aun así, Drake seguía firme en sus planes. No iba a dejarlo. Finalmente, Townsend era el único de los promotores que todavía creía en el proyecto y al quedarse la asociación sin dinero empezó a pagar las facturas de su propio bolsillo. Pero, desesperado al fin, envió a Drake un giro como última provisión, le dio instrucciones de pagar todas las facturas, cerrar la instalación y volver a New Haven. Eso fue hacia finales de agosto de 1859.

Drake todavía no había recibido la carta cuando, al mediodía del sábado 27 de agosto de 1859, a unos veinte metros de profundidad, la barrena cayó en una grieta y se desvió otros quince centímetros. Se dejó el trabajo durante el resto del fin de semana. Al día siguiente, domingo, el "Tío Billy" fue a ver la perforación. Echó un vistazo por la tubería. Vio un líquido negro flotando sobre el agua. Utilizó un trozo de tubo de desagüe para recoger una muestra. A medida que examinaba el espeso

líquido se iba entusiasmando. El lunes, cuando Drake llegó, encontró al "Tío Billy" y a sus chicos haciendo guardia frente a los barreños, palan-ganas y barriles, todos llenos de petróleo. Drake cogió una sencilla bomba de mano y comenzó a hacer lo que otros habían ridiculizado, bombear el líquido. Ese mismo día recibió el dinero de Townsend y las órdenes de cerrar el negocio. Una semana antes, con los últimos fondos en la mano, lo habría hecho. Pero ahora no. La tenacidad de Drake había dado su fruto. Justo a tiempo. Tenía petróleo. Los granjeros de todo Oil Creek salieron corriendo hasta Titusville gritando a voz en cuello: "El yanqui ha encontrado petróleo." La noticia se propagó como el fuego y dio origen a una alocada carrera para adquirir terrenos y perforar en busca de petróleo. La población de la pequeña Titusville creció desmesuradamente de la noche a la mañana y los precios de las tierras subieron instantáneamente.

Sin embargo, el éxito de las perforaciones no garantizaba el éxito económico. Había nuevos problemas. ¿Qué iban a hacer Drake y el "Tío Billy" con el petróleo que estaban sacando? Se hicieron de todos los barriles de whisky de los alrededores y cuando todos los barriles estaban llenos, construyeron y llenaron varias cubas de madera más. Lamentablemente, una noche, la llama de una linterna prendió los gases del petróleo y provocó una explosión en la zona de almacenaje que ardió completamente. Mientras tanto, se perforaron otros pozos en los alrededores y cada vez había más aceite mineral disponible. La oferta superaba ampliamente la demanda y el precio descendió. Con la implantación de la perforación, ya no había escasez de aceite mineral. Ahora lo único que escaseaban eran los barriles de whisky y enseguida llegaron a costar dos veces más que el petróleo que tenían dentro.

"La luz del siglo"

No tuvo que pasar mucho tiempo antes de que el aceite mineral de Pensilvania encontrara salida en el mercado, convertido en keroseno. Sus virtudes quedaron inmediatamente a la vista. "Como iluminante, el petróleo no tiene rival: es la luz del siglo", escribió el autor del primer manual norteamericano sobre el petróleo, menos de un año después del descubrimiento de Drake. "Aquellos que no lo hayan visto arder pueden estar totalmente seguros de que su luz no es como el brillo de la luna, sino algo más parecido a la clara, fuerte y brillante luz del día, de la que la oscuridad no forma parte... el aceite mineral da una luz excelente; la más brillante y la más barata del mundo; una luz digna de monarcas y monárquicos y no menos adecuada para republicanos y demócratas."

George Bissell, el promotor original, estuvo entre aquellos que no perdieron tiempo en llegar a Titusville. Gastó cientos de miles de dólares arrendando con opción a compra y comprando directamente cuantas granjas pudo en los alrededores de Oil Creek. "Encontramos aquí un gran entusiasmo", escribió a su esposa. "Toda la población está prácticamente loca... nunca he visto a nadie tan entusiasmado. Todo el mundo de la parte Oeste se está agolpando aquí y se están ofreciendo precios fabulosos por las tierras lindantes con los terrenos donde se está obteniendo petróleo." Seis años le había costado a Bissell llegar a este punto y los altibajos de su viaje le dieron razones para reflexionar. "Me encuentro bastante bien, pero estoy muy cascado. Hemos pasado unos momentos muy difíciles. Nuestras perspectivas son francamente brillantes... Haremos una inmensa fortuna."

De hecho, Bissell se hizo muy rico. Y, entre sus muchas obras filantrópicas, donó el dinero para un gimnasio en Dartmouth, donde había visto por primera vez la botella con aceite mineral que inspiró sus ideas. Insistió en que el gimnasio debería estar equipado con seis pistas de bolos "en recuerdo de los problemas disciplinarios que padeció como estudiante por su afición a este deporte pecaminoso". En sus últimos años se decía de Bissell que "su nombre y fama son conocidos entre los petroleros de todo el continente". A James Townsend, el banquero que corrió los mayores riesgos financieros, le negaron el mérito que él creyó que se merecía. "Todo el plan lo sugerí yo y mis sugerencias se llevaron a cabo", escribió amargamente años más tarde. "La captación de fondos y los envíos los realicé yo. No lo digo por egoísmo, sino solamente porque es verdad, ya que si yo no hubiese hecho lo que hice en favor de la explotación del petróleo, no se habría explotado nunca." Y añadió: "los sufrimientos e inquietudes que experimenté nunca los repetiré, ni por una fortuna".

Y para Drake, las cosas tampoco fueron demasiado bien. Se convirtió en comprador de petróleo. Más tarde fue socio de una firma de Wall Street especializada en acciones petroleras. No era previsor ni buen hombre de negocios, a decir verdad, un jugador imprudente cuando se trataba de comercio. Para el año 1866, ya había perdido todo su dinero y se había quedado medio inválido, asactado de dolores y viviendo en la pobreza. "Si todavía te queda algún sentimiento de compasión por mi familia y por mí, envíame algo de dinero", escribió a un amigo. "Lo necesito perentoriamente y estoy enfermo." Finalmente, en 1873, el Estado de Pensilvania le concedió una pequeña pensión vitalicia por sus servicios, dándole en alguna medida un alivio económico, aunque no físico, en sus últimos y dolorosos años de vida.

Hacia el final de su vida, Drake trató de asegurarse su propio lugar en la historia. "Quiero decir que inventé el tubo de perforación y que perforé con él y que sin él no se habría podido perforar hasta llegar a las tierras profundas donde todo está lleno de agua. Y quiero decir que yo

creé la primera perforadora que extrajo petróleo en tierras norteamericanas y puedo enseñar el pozo." Evidentemente, era enfático. "Si yo no lo hubiese hecho, no se habría hecho nada hasta hoy."⁸

La primera oleada de prosperidad

A decir verdad, todos los demás elementos –refino, experimentos con keroseno y el tipo adecuado de lámpara– ya estaban hechos cuando Drake cumplió, con las perforaciones, la exigencia definitiva de un nuevo sector: la disponibilidad de suministro. Y con eso, el hombre recibió de repente la capacidad de dejar a un lado la oscuridad. Aunque esto era solamente el principio. El descubrimiento de Drake, en el debido momento, legaría movilidad y energía a la población del mundo, desempeñaría un papel decisivo en el ascenso y la caída de naciones e imperios, y se convertiría en uno de los principales elementos de la transformación de la sociedad humana. Pero, desde luego, todo esto estaba por llegar.

Todo lo que vino a continuación se pareció mucho a la fiebre del oro. Los pisos en el pequeño valle de Oil Creek se alquilaron rápidamente y para noviembre de 1860, quince meses después del descubrimiento de Drake, estaban funcionando unos setenta y cinco pozos, y había muchos más taladrados, pero secos, que carcomían la tierra. Titusville "es ahora el lugar de encuentro de forasteros impacientes por especular", observó un escritor en 1860. "Truecan precios en concesiones y acciones; compran y venden instalaciones, e informan de la profundidad, indicios o productividad de los pozos, etcétera, etcétera. Aquellos que se van hoy hablan a otros del pozo que han visto produciendo cincuenta barriles de petróleo puro al día... La historia va más allá mañana. Nunca estuvo una colmena de abejas a tiempo de enjambrar más movida o haciendo más ruido."

Abajo, al final de Oil Creek, donde confluía con el río Allegheny, una pequeña ciudad llamada Cornplanter en recuerdo de un jefe indio de la tribu de los senecas, fue "rebautizada" y pasó a llamarse Oil City; al poco tiempo era el principal centro de actividad, junto con Titusville, en la zona conocida ahora como las Regiones del Petróleo (Oil Regions). Las refinerías para convertir el crudo en keroseno eran fáciles de construir y para 1860 ya estaban funcionando quince de ellas, por lo menos, en las Regiones del Petróleo, y otras cinco más en Pittsburgh. Un refinador de alquitrán de hulla visitó los campos de petróleo en 1860 para ver la competencia por sí mismo. "Si este negocio tiene éxito", dijo, "el mío está arruinado." Tenía razón; para finales de 1860, los refinadores de al-

quitrán de hulla o bien habían abandonado los negocios o habían pasado rápidamente a la actividad del refinado de petróleo.

No obstante, todos los pozos que había en explotación en aquellas fechas eran modestos productores y tenían que bombearse a mano. Eso cambió en abril de 1861, cuando los perforadores dieron con el primer pozo surgente, que expulsaba petróleo al exterior al asombroso ritmo de tres mil barriles al día. Cuando el petróleo del pozo salió por los aires, algo prendió los gases que brotaban junto con el petróleo y produjo una gran explosión que a su vez creó un muro de fuego que mató a diecinueve personas y estuvo ardiendo durante tres días. Aunque temporalmente perdida en las horribles noticias de la semana anterior —que el Sur había roto el fuego en Fuerte Sumter, los disparos precursores de la Guerra Civil—, la explosión anunció al mundo que había amplias disponibilidades de materia prima para este nuevo sector.

La producción en el oeste de Pensilvania aumentó a ritmo vertiginoso, de aproximadamente 450.000 barriles en 1860 a 3 millones de barriles en 1862. El mercado no se podía desarrollar suficientemente de prisa para absorber ese volumen de crudo. Los precios, que habían sido de 10 dólares por barril en enero de 1861, cayeron a 50 centavos en junio y, para finales de 1861, volvieron a caer a 10 centavos. Muchos productores estaban arruinados. Pero esos precios tan bajos dieron al crudo de Pensilvania una rápida y decisiva victoria en el mercado, al acostumbrar casi inadvertidamente a los consumidores y desbancar al alquitrán de hulla y a otras fuentes de iluminación. No obstante, la demanda no tardó en ponerse a la altura de la oferta y para finales de 1862 los precios subieron a 4 dólares el barril y más tarde, en setiembre de 1863, llegaron a los 7,25 dólares. A pesar de las grandes fluctuaciones de precios, las historias de enriquecimientos instantáneos siguieron arrasando a gran cantidad de personas a las Regiones del Petróleo. En menos de dos años, un pozo memorable había generado 15 dólares de beneficios por cada dólar invertido.⁹

La Guerra Civil prácticamente no afectó la frenética oleada de prosperidad en las Regiones del Petróleo; antes al contrario, dio un mayor estímulo para el desarrollo del negocio, ya que durante la guerra se cortó el envío por barco de trementina del Sur, lo que creó una grave escasez de canfeno, el aceite de iluminación, más barato, derivado de la trementina. El keroseno obtenido a partir del petróleo de Pensilvania llenó rápidamente el hueco, desarrollando mercados en el Norte con mucha mayor rapidez de la que podría haberse esperado de no haber sido este el caso. La guerra tuvo incluso un impacto mucho más importante. Cuando el Sur se separó, el Norte ya no se benefició más tiempo de los ingresos por venta de algodón al extranjero, una de las principales exportaciones norteamericanas. El rápido crecimiento de las exportaciones de petróleo a Europa ayudaron a compensar esa pérdida y fueron una importante fuente de nuevos ingresos provenientes del extranjero.

El final de la guerra, con toda su turbulencia y trastornos, dejó libres a miles y miles de veteranos que se fueron a las Regiones del Petróleo para rehacer allí su vida y buscar fortuna en una oleada de prosperidad especulativa que estaba alimentada por los incentivos de los precios, que llegaron hasta los 13,75 dólares por barril. Los efectos de tal frenesí se sintieron de extremo a extremo de la Costa Este, según se iban creando cientos de nuevas empresas petroleras. El espacio de oficinas para estas nuevas empresas empezó a escasear en el distrito financiero de Nueva York, y las acciones se vendieron tan rápidamente que una empresa nueva colocaba todas sus acciones en unas pocas horas. Un banquero británico estaba asombrado por los "cientos de miles de previsores trabajadores, que prefieren los beneficios del petróleo a los pequeños tipos de interés que daban los ahorros en los bancos". Washington, D. C., no estaba más inmunizado que Nueva York a tamaña locura. El congresista James Garfield, que pasó a ser un importante inversor en los yacimientos petrolíferos —y más tarde, Presidente de Estados Unidos— informó a un vendedor de concesiones de petróleo que había hablado con otros varios miembros del Congreso, "que están metidos en el negocio, porque debe usted saber que la fiebre ha invadido el Congreso de un modo nada habitual."¹⁰

Nada revela mejor el tono frenético de la especulación que la extraña historia de la ciudad de Pithole, en Pithole Creek, a unos veinticinco kilómetros de Titusville. Allí, en enero de 1865 se abrió un primer pozo en una tierra llena de vegetación; para junio ya había cuatro pozos surgentes, con una producción de dos mil barriles al día, una tercera parte de la producción total de las Regiones Petrolíferas, y la gente luchaba por llegar hasta allí por las carreteras llenas de carretones cargados de barriles. "Todo el lugar", dijo un visitante, "huele como un cuerpo de ejército cuando todos tienen diarrea". La especulación con las tierras parecía no tener límite. Una granja que prácticamente no tenía valor unos meses antes se vendió por 1,3 millones de dólares en julio de 1865 y se revendió por 2 millones de dólares en setiembre. En ese mismo mes, la producción de la cuenca de Pithole Creek alcanzó los seis mil barriles al día, dos terceras partes de la producción de las Regiones Petrolíferas. Y en ese mismo mes de setiembre, lo que en tiempos había sido un punto insignificante dentro de la naturaleza salvaje se convirtió en una ciudad de quince mil habitantes. El *New York Herald* informó que el principal negocio en Pithole eran "el licor y los alquileres"; y *The Nation* añadió: "Se puede afirmar con toda seguridad que en esa ciudad se bebe más licor de garrafón que en cualquier otra de su tamaño situada en cualquier parte del mundo." Aun así, Pithole ya estaba en el camino de la respetabilidad, con dos bancos, dos oficinas de telégrafos, un periódico, una central depuradora, un cuerpo de bomberos, montones de pensiones y oficinas, más de cincuenta hoteles —tres de ellos, por lo menos, eran todo lo elegantes que pudieran exigir las normas de las grandes ciu-

dades— y una estafeta de correos que despachaba más de cinco mil cartas cada día.

Pero luego, un par de meses después, la producción de petróleo descendió de golpe, tan de prisa como había comenzado. Para la gente de Pithole eso fue una calamidad, algo así como una plaga bíblica; para enero de 1866, solamente un año después del primer descubrimiento, miles de personas habían dejado la ciudad en busca de nuevas esperanzas y oportunidades. La ciudad, que había surgido de la nada y de la noche a la mañana, estaba totalmente desierta. El fuego arrasó los edificios y los armazones de madera que quedaron en pie se desmontaron para construir casas en otros lugares o los quemaron como leña los granjeros de las colinas de los alrededores. Pithole volvió a hundirse en el silencio y en la naturaleza. Una parcela de tierra en Pithole, que en 1865 se había vendido por 2 millones de dólares, fue subastada, en 1878 por 4,37 dólares.

Al mismo tiempo que Pithole moría, el ímpetu especulativo estaba explotando en cualquier otro lugar y engulléndose otras zonas vecinas. La producción en las Regiones Petrolíferas llegó a los 3,6 millones de barriles en 1866. El entusiasmo por el petróleo parecía no conocer límite y se convirtió no sólo en una fuente de iluminación y lubricación, sino también en parte de la cultura popular. Los norteamericanos bailaban al son de la "Polka Norteamericana del Petróleo" y del "Galop de la Fiebre del Petróleo" y cantaban canciones tales como "Famosas Empresas Petroleras" y "Obsesión por el Petróleo".

*Hay varios tipos de aceite por ahí:
De hígado de bacalao, de ricino y mineral
Que suelen hacer bien al hombre enfermo
Y le ponen de nuevo en pie.
Pero el nuestro hace una proeza curiosa:
Basta con que se descubra un pozo
Para que la gente se vuelva loca
Con su "obsesión por el petróleo".*

*Ahí teníamos al pobre vecino Smith,
Un joven que no tenía ni un real;
Sus ropas eran harapos llenos de rasgones.
Pero dio con su "pozo" justo a tiempo.
Y ahora va vestido como un dandy,
Presumiendo de brillantes, chicas y bastón;
Y debe su éxito con toda razón, a que un día
Le cautivara "la obsesión por el petróleo".¹¹*

Prosperidad y fiasco

Tras la carrera para encontrar petróleo, otra se produjo inmediatamente para producirlo tan rápida y abundantemente como fuera posible. La carrera por la "producción acelerada" a menudo perjudicaba las reservas y llevaba al agotamiento prematuro de la presión del gas y por lo tanto a un rendimiento bastante menor de lo que hubiese sido normal en otro caso. Aun así hubo varias razones por las que esto se convirtió en la práctica habitual. Una fue la carencia de conocimientos geológicos. Otra, los elevados y rápidos beneficios que se podían obtener. La tercera fue la naturaleza de las condiciones de arrendamiento, que apremiaban para que se produjese tan de prisa como fuese posible.

Pero, lo más importante al configurar el contexto legal de la producción de petróleo norteamericana y la propia estructura del sector desde sus primeros días, fue la "ley de apropiación", una doctrina basada en la ley inglesa. Si un animal o ave de caza de un terreno migraba a otro, el propietario de este último terreno estaba en su perfecto derecho de matar al animal en sus tierras. De un modo similar, los propietarios de terrenos tienen derecho a extraer cualquier riqueza que haya en su subsuelo; porque, como había establecido un juez inglés, nadie podía estar seguro de lo que realmente pasaba "en esas venas ocultas de la tierra".

Aplicada a la producción petrolífera, la ley de apropiación significa que los diversos propietarios de unos terrenos situados sobre un yacimiento común podían sacar todo el petróleo que pudieran obtener, incluso aunque bombeasen desproporcionadamente el pozo y redujesen la producción de pozos y de productores colindantes. Por lo tanto, era inevitable que los propietarios de pozos adyacentes mantuvieran una acalorada competencia por producir todo lo que pudiesen y tan rápidamente como les fuese posible para evitar que otro vaciase el pozo antes que ellos. El ímpetu por la rápida producción contribuyó a la inestabilidad tanto de la producción como de los precios. El petróleo no era lo mismo que las aves de caza y la ley de apropiación causó considerables pérdidas y daños, en detrimento de la producción definitiva de un pozo dado. Pero también hubo otro aspecto de los efectos de aquella ley. Dejaba espacio para que se incorporasen al sector y dominaran las técnicas necesarias muchas más personas de lo que hubiera sido el caso con una legislación más restrictiva. Y al acumular la producción más rápidamente también ayudó a crear un mercado más amplio.¹²

Estimulada por la ley de apropiación —y la carrera en pos de enormes fortunas— el desmedido afán por la producción creó en las Regiones Petrolíferas una situación caótica de poblaciones arracimadas de chabolas y edificios de madera hechos a toda prisa, de hoteles con cuatro, cinco o seis jergones de paja apiñados en una sola habitación, de torres de

perforación y depósitos de almacenaje, y de personas movidas por la esperanza y los rumores y envueltas en el acre olor de petróleo. Y por doquier, había un factor ineludible: el barro perenne. "El barro de Oil Creek alcanzó una fama en los años iniciales y siguientes que siempre se mantendrá fresca en la memoria de aquellos que lo vieron y no tuvieron más remedio que atravesarlo", comentaron dos escritores de la época. "Un barro profundo e indescriptiblemente repugnante cubría todos los caminos, tanto importantes como secundarios durante la época de lluvias, mientras que las calles de las ciudades que formaban los principales puntos de transporte, tenían la apariencia de lagos o caminos de barro líquido."

Hubo algunos que observaban toda esa prosperidad y actividad febril y a los "espabilados" que venían en busca del dinero rápido, y recordaban las tranquilas colinas y ciudades de Pensilvania antes de que apareciese en escena el petróleo. Se preguntaban qué había pasado y se maravillaban de que la naturaleza humana pudiera transformarse y rebajarse tanto ante el espectro de la riqueza. "El nerviosismo por el petróleo y las tierras en esta zona se ha convertido en algo parecido a una epidemia", escribió un editor local en 1865. "Afecta a hombres de todas las clases y edades. Ninguno habla, ni tiene el mismo aspecto, ni actúa igual que seis meses antes. Tierras, arrendamientos, contratos, notativas, escrituras, intereses y todo ese tipo de temas es de lo único que saben hablar ahora. En cada esquina veíamos caras extrañas, y más de la mitad de nuestros conciudadanos pasaban más tiempo en Nueva York o Filadelfia que en la ciudad... El juzgado está paralizado; los abogados desmoralizados; el círculo social se ha roto; el santuario está abandonado; y todos nuestros hábitos, ideas y asociaciones que llevaban más de medio siglo en vigor han quedado patas arriba en la acelerada carrera en pos de riquezas. Algunos hombres pobres ahora son ricos; algunos hombres ricos ahora lo son aun más; algunos hombres pobres... algunos hombres ricos han perdido todo lo que habían invertido. Así vamos tirando."

El editor tuvo un pensamiento final: "Esta gran burbuja reventará más tarde o más temprano."¹³

Y la burbuja reventó —la reacción inevitable a la especulación y la hiperproducción frenética. La depresión llegó al sector en 1866 y 1867; el precio del petróleo llegó a caer hasta los 2,40 dólares el barril. Aun así, aunque muchos dejaron de perforar, algunos no lo hicieron y se abrieron algunos pozos nuevos más allá de Oil Creek. Además, la innovación y la organización se estaban imponiendo en el sector.

Desde los primeros descubrimientos, los carreteros, fustigando a sus caballos, habían atascado los caminos de las Regiones Petrolíferas con sus cargas de barriles. Eran algo más que un simple embotellamiento físico. Mantenían una posición de monopolio y cargaban unos precios desorbitados; costaba más transportar un barril unos cuantos kilómetros por tierra embarrada hasta la estación del ferrocarril, que llevar el barril

por tren desde el oeste de Pensilvania hasta Nueva York. El abuso de los carreteros llevó a un ingenioso esfuerzo por encontrar una alternativa, el transporte por tuberías. Entre 1863 y 1865, a pesar de las risas y el ridículo público, se demostró que las tuberías de madera podían transportar el petróleo de un modo mucho más barato y eficaz. Los carreteros vieron que su situación había cambiado y respondieron con amenazas, ataques armados, incendios provocados y sabotajes. Pero era demasiado tarde. Para 1866, se habían acoplado tuberías a la mayoría de los pozos de las Regiones Petrolíferas, las cuales descargaban en un sistema colector con una gran tubería central que enlazaba con los ferrocarriles.

Los refinadores necesitaban comprar petróleo y también eso era caótico. La compra de petróleo se hacía al principio un poco al azar por compradores montados a caballo, que iban de pozo en pozo. Pero, a medida que el sector se fue desarrollando, surgió un sistema de comercialización bastante más ordenado. Las lonjas comerciales de petróleo de tipo informal, donde los compradores y vendedores se reunían y acordaban los precios, tuvieron su origen en un hotel en Titusville y en un local de la vuelta, cerca de las vías del tren, en Oil City. Las lonjas de contratación de petróleo de un carácter más formal comenzaron a funcionar a principios de la década de 1870 en Titusville, Oil City y en casi todas partes en las Regiones Petrolíferas. El petróleo se compraba y se vendía sobre tres bases. Ventas "a tocateja" en las que la entrega y el pago eran inmediatos. Venta "regular", en la que la transacción se tenía que formalizar en el plazo de diez días. Y ventas "de futuros" en las que se establecía que cierta cantidad de petróleo se vendería a un cierto precio dentro de un plazo especificado de tiempo por venir. Los precios de los futuros eran el foco de la especulación y el petróleo se convirtió en "la fuente de especulación favorita de la época". El comprador estaba obligado bien a comprar el petróleo y pagar el precio estipulado, o a pagar o recibir la diferencia entre el precio contratado y el precio "regular" del momento. De este modo, los compradores podían sacar pingües beneficios —o sufrir unas enormes pérdidas— incluso sin tomar posesión del petróleo.

Cuando la Titusville Oil Exchange abrió en 1871, el petróleo ya estaba en camino de convertirse en un gran negocio, capaz de transformar la vida diaria de millones de personas. En resumen, la década de 1860 había sido de gran progreso desde el lunático experimento de Drake. Aquí estaba verdaderamente la prueba perenne de "la impetuosa energía con que la mente norteamericana acomete cualquier rama de la industria que prometa unos buenos beneficios". La intuición de George Bissell y el descubrimiento de Edwin Drake y la perseverancia de los dos hombres dieron origen a una era turbulenta —un tiempo de ingenio e innovación, de tratos y fraudes, de amasar fortunas, de perder fortunas, de fortunas que nunca se obtuvieron, de pesados y arduos trabajos y amargas desventuras, y de desarrollo sorprendente.¹⁴

¿Y qué se podía esperar del futuro del petróleo? Había gente que observaba lo que había acontecido tan rápidamente al oeste de Pensilvania y veía muchas más posibilidades en el futuro. Veían el sector a una escala que pocos en las Regiones Petrolíferas podían ni siquiera imaginarse, y aun así, al mismo tiempo estaban asqueados y disgustados por el caos y el desorden, las fluctuaciones y el frenesí. Tenían sus propias ideas muy arraigadas respecto de cómo se debería organizar el sector petrolífero y cómo se debería actuar en él. Y ya estaban trabajando, de acuerdo con sus propios planes.

2

"Nuestro plan": John D. Rockefeller y la integración del petróleo norteamericano

UNA CURIOSA SUBASTA tuvo lugar un día de febrero de 1865 en Cleveland, Ohio, por entonces una ciudad activa que se había beneficiado tanto de la Guerra Civil como de la prosperidad repentina del petróleo y que ahora iba a prosperar gracias a la magnífica era de la expansión industrial norteamericana. Los dos socios de una de las refinerías con más éxito de la ciudad habían entablado una de sus habituales disputas crónicas acerca del ritmo de expansión. Maurice Clark, el socio más cauteloso, amenazó con la disolución. En esta ocasión el otro socio, John D. Rockefeller, le sorprendió aceptando. A continuación, los dos socios acordaron que lo mejor sería celebrar una subasta privada entre ellos dos y que quien más ofertara se quedara con la empresa; y decidieron celebrar la subasta inmediatamente, allí mismo, en la oficina.

La cifra de salida fue de quinientos dólares, pero subió rápidamente. Maurice Clark llegó enseguida a los setenta y dos mil dólares. Rockefeller tranquilamente ofreció setenta y dos mil quinientos. Clark

levantó las manos. "No voy a subir más, John", dijo. "El negocio es tuyo." Rockefeller se ofreció a extenderle un cheque al momento; Clark le dijo que no, que ya se lo abonaría cuando le viniera mejor. Con un apretón de manos dieron por hecho el trato y por terminada su asociación.

"Siempre pensaré que ese día", decía Rockefeller medio siglo después, "fue el principio del éxito que he tenido durante toda mi vida."

Ese apretón de manos también señaló el comienzo del sector petrolífero moderno, que trajo orden al caos de la incontrolada prosperidad de Pensilvania. Ese orden cobraría la forma de la Standard Oil, que, a medida que adquiría un dominio total sobre el comercio petrolero mundial, se convirtió en una compleja empresa mundial que llevó la iluminación barata, la "nueva luz", a los rincones más recónditos de la tierra. La empresa funcionaba de acuerdo con los despiadados métodos y la codicia desenfrenada del capitalismo de finales del siglo XIX; aunque también abrió una nueva era, al convertirse en una de las primeras y mayores corporaciones multinacionales.¹

"Metódico en extremo"

El cerebro de la Standard Oil era el joven que ganó la subasta en Cleveland en 1865. Incluso entonces, a la edad de veintiséis años, John D. Rockefeller, ya causaba una impresión severa. Alto y delgado, se mostraba ante sus interlocutores como un hombre solitario, taciturno, distante y ascético. Su imperturbable tranquilidad —combinada con la fría mirada de sus ojos azules y los inescrutables rasgos de un rostro anguloso rematado por un prominente mentón— hacía que la gente se sintiese incómoda y temerosa. De algún modo, quienes se ponían frente a él pensaban que podía ver a través de ellos.

Rockefeller fue la figura más importante, por sí sola, a la hora de configurar el sector petrolífero. Lo mismo se puede decir del lugar que ocupó en la historia del desarrollo industrial norteamericano y en el auge de las corporaciones modernas. Admirado por algunos como el genio de la dirección y organización, también llegó a ser el número uno en el escalafón de los hombres de negocios norteamericanos más odiados y vilipendiados —en parte porque era extremadamente implacable y en parte porque tuvo tanto éxito. Su perdurable legado se dejaría sentir profundamente, tanto en lo que se refiere a su profunda influencia en el sector petrolero y en el capitalismo en sí, cuanto por el continuado impacto de su ilimitada filantropía— y también en lo que se refiere a las imágenes sombrías que de forma permanente grabó en la mente del público.

Rockefeller nació en 1839 en la zona rural del Estado de Nueva York y vivió prácticamente un siglo, hasta 1937. Su padre, William Rockefeller, comerciaba con madera y sal, y luego se trasladó con su familia a Ohio y allí trabajó con el nombre de "Dr. William Rockefeller", dedicado a la venta de remedios herbáceos y medicinas de laboratorio. El padre solía salir mucho de viaje y estaba durante mucho tiempo alejado de su familia; la razón que algunos alegaban era que mantenía a otra esposa y otra prole en Canadá.

El carácter del hijo quedó patente desde muy jovencito: piadoso, resuelto, persistente, minucioso, atento a todos los detalles, con unas dotes y una afición insuperables para los números, especialmente números relacionados con el dinero. A la edad de siete años, tuvo su primer negocio con éxito: vender pavos. Su padre intentó enseñar a todos los hermanos las habilidades mercantiles desde muy jovencitos. "Hago tratos con los chicos", se cuenta que decía orgullosamente el padre, "y les desplumo y les gano todas las veces que puedo. Quiero hacerles avispados." La matemática era la asignatura fuerte de Rockefeller en el instituto. Daban mucha importancia a la aritmética mental —la habilidad de hacer cálculos rápidos de cabeza— y él era excelente en ello.

Con intención de lograr "algo grande", Rockefeller se fue a trabajar a la edad de dieciséis años en una empresa reexpedidora de mercancías en Cleveland. En 1859, formó su propia empresa asociado con Maurice Clark dedicada al comercio. La empresa prosperó gracias a la demanda generada tanto por la Guerra Civil como por la colonización del Oeste. Maurice Clark declaraba más tarde con enojo que Rockefeller era "metódico en extremo". A medida que la empresa fue creciendo, Rockefeller fue dedicándose cada vez más a su hábito de mantener "conversaciones íntimas consigo mismo", aconsejándose, repitiendo homilías, alertándose a sí mismo para librarse de los fallos, tanto morales como prácticos. La empresa comerciaba con trigo de Ohio, sal de Michigan y cerdos de Illinois. Un par de años después del descubrimiento del coronel Drake, Clark y Rockefeller comerciaban también, y ganaban su buen dinero, con el petróleo de Pensilvania.

El petróleo y las historias sobre el enriquecimiento instantáneo ya habían llamado la atención de los hombres emprendedores de Cleveland, cuando, en 1863, una nueva conexión de ferrocarril puso a Cleveland en una buena posición para competir en el negocio. Por todo el recorrido del tren hasta Cleveland se fueron construyendo refinerías tras refinerías. Muchas de ellas estaban terriblemente escasas de fondos, pero esto nunca ocurrió con la que poseían Rockefeller y Clark. Al principio, Rockefeller pensó que la refinería sería otra ayuda más para el negocio, pero al pasar un año y ver que la refinería era altamente rentable, Rockefeller empezó a pensar de otra manera. Ahora, en 1865, con la subasta y con Clark fuera de su camino, Roc-

kefeller, que ya era un hombre bastante rico, era el dueño de su propio negocio, que era el mayor de las treinta refinerías existentes en Cleveland.²

El gran juego

Rockefeller ganó este envite, su primera victoria en el sector del refino, en el momento oportuno. Porque el final de la Guerra Civil ese mismo año, 1865, inauguró en Estados Unidos una era de expansión económica general y de rápido desarrollo, de una enorme especulación y feroz competencia, y de integración y monopolio. Surgieron empresas a gran escala en conjunción con avances tecnológicos en sectores tan diversos como el del acero, envasado de alimentos, y comunicaciones. La fuerte inmigración y la colonización del Oeste favorecieron el rápido crecimiento de nuevos mercados. De hecho, en los treinta y cinco últimos años del siglo XIX, como en ningún otro momento de la historia norteamericana, las empresas estadounidenses fueron verdaderamente negocios, y las energías, ambiciones y pensamientos de los hombres jóvenes se vieron irresistiblemente atraídos por este imán. Estaban atrapados en lo que Rockefeller llamó "el Gran Juego", la lucha por lograr y construir, y la carrera por hacer dinero, tanto por su propio interés como por dejar constancia de sus logros. El juego, que se jugaba con nuevos inventos y nuevas técnicas de organización, convirtió a una república agrícola, recientemente desgarrada por una sangrienta Guerra Civil, en la mayor potencia industrial del mundo.

A medida que fue progresando la prosperidad del petróleo, Rockefeller se metió decididamente en el gran juego y siguió invirtiendo en su refinería, tanto los beneficios como el dinero prestado que consiguió. Construyó una segunda. Necesitaba nuevos mercados para su creciente capacidad y en 1866 organizó otra empresa en Nueva York para gestionar el comercio de la costa atlántica y la exportación de keroseno. Puso a su hermano William al frente de este negocio. En ese año, sus ventas excedieron los dos millones de dólares.

Ahora bien, aunque los mercados de keroseno y lubricantes habían crecido, no lo estaban haciendo lo suficientemente de prisa para poderse equiparar a la capacidad de la refinería. Muchas empresas estaban compitiendo por los mismos clientes. No se necesitaba ni mucho dinero ni unas cualidades específicas para ser refinador. Como más tarde comentaba Rockefeller: "Todo tipo de personas se han metido en esto: el carnicero, el panadero y el fabricante de velas empezaron a refinar petróleo." De hecho, Rockefeller y sus asociados se preocuparon mucho

cuando se enteraron de que un panadero alemán al que apreciaban había cambiado alocadamente su panadería por una refinería de escasa calidad. Le compraron la refinería para conseguir que volviese a hacer pan.

Rockefeller se dedicó en cuerpo y alma a fortalecer su negocio, amplió sus instalaciones y se esforzó por mantener y mejorar la calidad, sin dejar por ello de controlar los costes en todo momento. Dio los primeros pasos hacia la integración, el proceso de incorporar las funciones de suministro y distribución dentro de la propia empresa, a fin de conseguir aislar el conjunto de la explotación de la volatilidad del mercado y mejorar su posición competitiva. La empresa de Rockefeller adquirió sus propios terrenos en los que crecían robles de madera blanca para fabricar sus propios barriles; también compró sus propios vagones cisterna y sus propios almacenes en Nueva York, y sus propias barcas en el río Hudson. Al comienzo, Rockefeller también estableció otro principio, que siguió religiosamente desde entonces: crear y mantener una fuerte posición de tesorería. Así pues, antes de finalizar la década de 1860, había acumulado suficientes recursos monetarios para que su compañía no tuviese que depender durante más tiempo de los banqueros, financieros y especuladores en los que los ferrocarriles y otros grandes sectores se habían tenido que apoyar. El dinero en efectivo no solamente aislaba a la empresa de las violentas convulsiones y depresiones que podían llevar a la ruina a los competidores, sino que además le permitía sacar partido de esos altibajos.

Uno de los grandes dones de Rockefeller saltaba ya a la vista: preveía dónde iba a ir su empresa y toda la industria y al mismo tiempo persistía en su dominio de los detalles cotidianos que tan críticos eran para su explotación. "Como empecé mi vida laboral como contable", decía más tarde, "aprendí a tener un gran respeto a las cifras y a los hechos, con independencia de lo pequeños que fuesen." Rockefeller estaba inmerso en todos los detalles y aspectos del negocio, incluso en los más desagradables, y así era en la práctica. Guardaba un viejo traje que era el que se ponía cada vez que iba a las Regiones Petrolíferas para recorrer los embarrados campos y comprar petróleo. El resultado de este decidido empeño fue que, en los últimos años de la década de 1860, Rockefeller poseía la que tal vez era la mayor refinería de todo el mundo.³

En 1867, Rockefeller se asoció con un hombre joven, Henry Flagler, cuya influencia en la creación de la Standard Oil fue casi tan grande como la de Rockefeller. Comenzó a trabajar a los catorce años como dependiente en unos almacenes y cuando tenía veintitantos años ya había hecho una pequeña fortuna destilando whisky en Ohio. Vendió la destilería en 1858 no como consecuencia de los escrúpulos morales respecto del alcohol, sino los suyos propios, por lo menos los de su padre, que era pastor protestante. Entonces se dedicó a la elaboración de sal en

Michigan. Pero, en circunstancias de competencia caótica y exceso de oferta, se arruinó. Eso era una desagradable experiencia para un hombre al que hacer dinero, inicialmente, le había resultado tan fácil.

Aun con todo esto, Flagler era un hombre eternamente optimista, decidido a rehacerse, aunque ahora había madurado gracias a sus duras lecciones. Su bancarrota le dejó con una creencia profundamente arraigada sobre el valor de la "cooperación" entre fabricantes y una aversión no menos arraigada a lo que él mismo denominó más tarde "competencia desbocada". Para minimizar los riesgos en el incierto mundo del capitalismo, llegó a la conclusión de que eran necesarias la cooperación y la integración. También había aprendido otra lección; como más tarde dijo: "Mantén tu cabeza por encima del agua y apuesta por el desarrollo de tu país." Flagler estaba decidido y dispuesto a apostar por la Norteamérica de la Posguerra Civil.

Flagler iba a ser el colega con el que Rockefeller estaría más vinculado en toda su vida y uno de sus amigos más íntimos. Su relación con el distante Rockefeller iba a llevar a Flagler a acuñar otro adagio: "Una amistad basada en los negocios es bastante mejor que un negocio basado en la amistad." Enérgico y luchador, Flagler resultaba muy adecuado para el severo y cuidadoso Rockefeller, que quedó encantado de unirse a un socio tan "lleno de empuje y tesón". Sin embargo, para un crítico, Flagler parecía algo diferente, "un egoísta temerario y sin escrúpulos [que] no tenía remordimientos de conciencia y que haría cualquier cosa que fuese necesaria para alcanzar el éxito". Muchos años después, tras haber amasado una gran fortuna con Rockefeller, Flagler emprendió una segunda conquista, el desarrollo del Estado de Florida. Construiría los ferrocarriles que bordeaban la costa este de Florida, hasta los Cayos, con objeto de abrir lo que él llamó "la Riviera Norteamericana" y fundaría Miami y West Palm Beach.

Pero todo eso iba a ser en un futuro lejano. Ahora, en los años de creación, Rockefeller y Flagler trabajaron muy unidos. Trabajaban en la misma oficina, con sus mesas una frente a otra, pasándose entre ellos cartas dirigidas a clientes y proveedores tantas veces como hiciese falta hasta que las misivas dijeran exactamente lo que ellos querían decir. Su amistad era el negocio, que estaban continua y obsesivamente comentando, en la oficina, durante el almuerzo en el Union Club, o mientras iban de la oficina a sus casas, que estaban muy cerca. "En esos paseos", decía Rockefeller, "cuando estamos apartados de las interrupciones en la oficina, pensamos, hablamos y planificamos cosas juntos."

Flagler estructuró y gestionó los planes del transporte, que tan importantes resultaron ser para el éxito de la Standard Oil. Dieron a la empresa un poder decisivo frente a todos los competidores y fue sobre esta base donde se consolidaron la formidable posición y progreso de la empresa. Sin la experiencia y agresividad de Flagler en este campo, bien podría no haber existido la Standard Oil como el mundo la ha conocido.

Las dimensiones, eficacia y economías de escala de la empresa de Rockefeller le permitieron conseguir rebajas –descuentos– en las tarifas del ferrocarril de mercancías, con lo que redujo los costes de transporte por debajo de lo que pagaban sus competidores, lo que reportó una fuerte ventaja en lo tocante a determinación de precios y obtención de beneficios. Más tarde, estas rebajas serían fuente de grandes controversias. Muchos dijeron que la Standard consiguió a la fuerza estas rebajas para poder vender más barato que sus competidores, deslealmente. Pero la competencia entre los ferrocarriles de mercancías era tan intensa que las rebajas y descuentos de un tipo u otro se convirtieron en una práctica habitual en toda la nación, especialmente para aquellos que podían garantizar unos envíos grandes y regulares. Flagler, con la fortaleza de la organización Standard Oil por detrás, actuó muy bien a la hora de conseguir los mejores precios posibles.

Sin embargo, la Standard no paró con las rebajas. También utilizó su destreza para conseguir "reintegros". Un competidor podía pagar un dólar por barril para enviar su petróleo en tren a Nueva York. Entonces, el ferrocarril reintegraba veinticinco centavos de ese dólar, no al remitente sino a su rival, ¡la Standard Oil! Eso, desde luego, dio a la Standard, que de por sí ya pagaba un precio menor por su petróleo, una enorme ventaja económica adicional respecto de sus competidores. Lo que realmente significaba esa práctica era que los competidores estaban, sin saberlo, subvencionando a la Standard Oil. Pocas de sus otras prácticas comerciales provocaron tanta antipatía entre el público hacia la Standard Oil como estos reintegros, cuando finalmente se conocieron.⁴

"Ahora prueba nuestro plan"

Aunque el mercado del petróleo crecía a un ritmo extraordinario, la cantidad de petróleo en busca de mercado crecía aún más de prisa, lo que daba como resultado unas violentas fluctuaciones de los precios y frecuentes colapsos. Hacia finales de la década de 1860, como el exceso de producción provocó la caída de los precios, el nuevo sector entró en un período de depresión. La causa era sencilla, demasiados pozos y demasiado petróleo. Los refinadores se resintieron tanto como los productores. Entre 1865 y 1870, el precio de venta al público del keroseno se vio reducido en más de la mitad. Se estimó que la capacidad de refinado era tres veces mayor que las necesidades del mercado.

Los costes de la súper capacidad eran obvios para Rockefeller y fue en esas circunstancias, cuando la mayoría de los refinadores estaban perdiendo dinero, cuando realizó su mayor esfuerzo para consolidar el

sector bajo su propio dominio. El y Flagler querían captar más capital, pero sin perder el control. La técnica que utilizaron fue convertir su asociación en una sociedad anónima por acciones. El 10 de enero de 1870, cinco hombres, encabezados por Rockefeller y Flagler, constituyeron la Standard Oil Company. El nombre se eligió para indicar un "estándar de calidad del producto" en el que el consumidor pudiese confiar. En aquella época, se vendía keroseno de muy diferentes calidades. Si el keroseno contenía demasiada gasolina inflamable o nafta, como en ocasiones ocurría, el intento del comprador de iluminar algo sería su último acto en esta vida. Rockefeller tenía una cuarta parte de las acciones de la nueva empresa, que, por entonces, controlaba una décima parte del sector norteamericano de refino. Pero eso fue solamente el comienzo. Muchos años después, Rockefeller echaría la vista atrás, a sus primeros días, y diría pensativo: "¿Quién podría haber pensado jamás que iba a alcanzar semejante tamaño?"

Recientemente constituida y armada con más capital, la Standard utilizó su fuerza para conseguir rebajas todavía mayores de los ferrocarriles con el fin de obtener mayor ventaja sobre sus competidores. Pero las condiciones generales del sector siguieron deteriorándose, y para 1871 el sector del refino sufría los efectos del pánico. Los márgenes de beneficios estaban desapareciendo por completo y la mayoría de las refinerías estaban perdiendo dinero. Incluso Rockefeller, cabeza pensante de la mayor compañía, estaba preocupado. Para entonces ya era un líder empresarial en Cleveland y el pilar de la Iglesia Baptista de la Euclid Avenue. En 1864 se casó con Laura Celestia Spelman. En su tesis de graduación en la escuela superior, "Puedo manejar mi propia canoa", Laura escribió: "la independencencia de la *mujer* en pensamientos, actos o deseos es uno de los problemas de la época". Aunque al casarse con Rockefeller dejó atrás su sueño de manejar su propia canoa, consiguió ser su más íntima confidente, incluso revisando sus cartas de negocios más importantes. Una vez en su dormitorio, él le había prometido que si en algún momento estaba preocupado por el negocio, primero se lo diría a ella. Luego, en 1872, en medio de la depresión de las refinerías, estaba suficientemente preocupado para sentir que tenía que tranquilizarla. "Ya sabes", dijo, "somos suficientemente ricos sin contar las inversiones en el negocio del petróleo."

Fue por aquella época de inquietudes cuando Rockefeller concibió su arriesgada visión de consolidar casi todo el negocio de refino en una gran explotación verticalmente integrada. "Era oportuno hacer algo para salvar el negocio", decía más tarde. Una integración vertical real podría hacer lo que un simple acuerdo para mantener precios o una asociación no podrían: eliminar el exceso de capacidad, suprimir las fluctuaciones en los precios, y de hecho, salvar el negocio. Eso era lo que Rockefeller y sus colegas querían decir cuando hablaban de "nuestro plan". Pero el plan era de Rockefeller, y él dirigió su realización. "La idea

era mía", dijo mucho tiempo después. "Además, la idea persistió a pesar de la oposición de algunos que estaban apocados ante la magnitud de la aventura, ya que a cada momento cobraba mayores proporciones."

La Standard Oil hizo sus preparativos para la campaña; aumentó su capitalización para facilitar las absorciones. Pero los acontecimientos también iban por otros derroteros. En febrero de 1872, un funcionario local de los ferrocarriles de Pensilvania se confundió y aumentó las tarifas de golpe, multiplicando repentinamente por dos el coste del transporte del crudo de las Regiones Petrolíferas a Nueva York. Se corrieron rumores de que el aumento era cosa de una entidad desconocida que se llamaba South Improvement Company. ¿Qué era esta misteriosa empresa? ¿Quién estaba detrás de ella? Los productores y refinadores independientes de las Regiones Petrolíferas se preocuparon y alarmaron.⁵

La South Improvement Company era la personificación jurídica de otro plan para la estabilización del sector petrolero que llegaría a ser el símbolo del esfuerzo para lograr un control monopolístico. El nombre de Rockefeller se iba a ver todavía más relacionado con él, aunque si bien él era uno de los principales creadores del plan, la idea pertenecía realmente a los ferrocarriles, que trataban de encontrar una salida a las enconadas guerras de tarifas. De acuerdo con este plan, los ferrocarriles y refinadores se unirían en carteles y dividirían los mercados. Los refinadores no solamente obtendrían rebajas en sus envíos, sino que también recibirían esos reintegros —deducciones de las tarifas íntegras que tenían que pagar los refinadores que no eran miembros de la asociación. "De todos los planes para la extinción de la competencia", ha escrito uno de los biógrafos de Rockefeller, "este fue el más cruel y el más devastador de los concebidos por cualquier grupo de industriales norteamericanos."

Aunque todavía envuelta en el misterio, la South Improvement Company desató la ira en las Regiones Petrolíferas. Un periódico de Pittsburgh alertó de que podría crear "un solo comprador de petróleo en toda la región petrolífera", mientras que el periódico de Titusville decía que era nada menos que una amenaza para "sangrar a Titusville". A finales de febrero, tres mil hombres encolerizados entraron con pancartas en la Opera House de Titusville para denunciar a la South Improvement Company. Con esto comenzó lo que llegó a conocerse por la "Guerra del Petróleo". Los ferrocarriles, Rockefeller, los otros refinadores, estos eran los enemigos. Los productores iban de ciudad en ciudad para denunciar al "Monstruo" y a "los Cuarenta Ladrones". Y entonces, unidos contra el monopolio, lanzaron un boicot contra los refinadores y los ferrocarriles que fue tan eficaz que las refinerías de la Standard en Cleveland, que normalmente empleaban hasta mil doscientos hombres, únicamente tenían el petróleo necesario para dar trabajo a setenta. Pero Rockefeller no tenía duda alguna de lo que estaba haciendo. "Es fácil escribir artículos en los periódicos, pero nosotros tenemos otros negocios", dijo a su esposa durante la Guerra del Petróleo. "Debemos hacer lo co-

recto y no ponernos nerviosos o preocuparnos por lo que digan los periódicos." En otro punto de la batalla, en una carta escrita a su esposa estableció uno de sus perdurables principios: "No es asunto del público cambiar nuestros contratos privados."

Sin embargo, para abril de 1872, tanto los ferrocarriles como los refinadores, incluido Rockefeller, habían decidido que ya era hora de desentenderse a todos los efectos de la South Improvement Company. La Guerra del Petróleo terminó y aparentemente la ganaron los productores. Más tarde, Rockefeller diría que siempre había sabido que la South Improvement Company fracasaría, pero que siguió adelante con ella por su propia conveniencia. "Cuando fracasara, estaríamos en situación de decir: 'Probemos ahora con nuestro plan'." Pero Rockefeller ni siquiera esperó a que la South Improvement Company fracasase. Para la primavera de 1872, ya había logrado el control de la mayoría de las refinerías de Cleveland y de alguna de las refinerías más importantes de la ciudad de Nueva York, haciéndose así el dueño del mayor grupo refinador del mundo. Estaba dispuesto a conseguir todo el sector del petróleo.

La década de 1870 iba a estar marcada por una producción en constante aumento. Los productores trataban continuamente de restringir la producción, pero no lograron nada. Los depósitos de almacenaje llegaban a rebosar y cubrían el terreno con espuma negruzca. El exceso de oferta fue tan grande y los precios bajaron tanto que echaban el crudo por los ríos y lo llevaban a las granjas porque no había otro sitio donde desprenderse de él. En una ocasión, el precio bajó a cuarenta y ocho centavos el barril, tres centavos menos de lo que las amas de casa pagaban en las Regiones Petrolíferas por un barril de agua potable. Los repetidos esfuerzos para organizar movimientos en pro del cierre siempre fracasaban. Constantemente se estaba perforando en nuevos territorios, lo que minaba la estabilidad en el sector. Además había muchos productores, muchísimos para poder organizar cualquier restricción significativa. Las estimaciones sobre el número de empresas productoras en las Regiones Petrolíferas en el último cuarto del siglo XIX situaban la cifra en torno de las dieciséis mil. Muchos de los productores eran especuladores, otros granjeros, y la mayoría de ellos, fueran cuales fuesen sus antecedentes, eran demasiado individualistas y había muy pocas posibilidades de que tuviesen "una visión de futuro" y pensasen en el bien común, incluso aunque se hubiese presentado un plan viable. Rockefeller, con su pasión por el orden, miraba con repulsión el caos y las luchas entre los productores. "Las Regiones Petrolíferas", dijo más tarde con un desdén evidente, "eran un campo de mineros." Su objetivo eran los refinadores.⁶

"Guerra o paz"

El objetivo del audaz y cuidado plan de batalla de Rockefeller era, en sus propias palabras, terminar con "la política despiadada de no obtener beneficios" y "hacer que el negocio petrolero sea seguro y rentable", bajo su control. Rockefeller era un buen estratega y un excelente jefe, dirigiendo a sus lugartenientes para que se movieran con agilidad y rapidez y con una ejecución magistral. No es sorprendente que su hermano William catalogase sus relaciones con los refinadores en términos de "guerra o paz".

La Standard comenzó, en cada área, intentando comprar las refinerías líderes y las empresas destacadas. Rockefeller y sus asociados se aproximarían a sus objetivos con deferencia, educación y lisonjas. Demostrarían lo rentable que era la Standard Oil comparada con otras refinerías, muchas de las cuales estaban luchando contra unos malos tiempos. El propio Rockefeller utilizaría todas sus indiscutibles dotes de persuasión en un intento de concretar una adquisición amistosa. Si todo eso fallaba, la Standard obligaría a cualquier competidor contumaz a dar su brazo a torcer haciendo que el mundo se le hundiera bajo los pies o, como decía Rockefeller, haciéndole "sudar la gota gorda". La Standard reduciría los precios en ese mercado en particular, forzando al competidor a operar con pérdidas. En un momento, la Standard orquestó una "escasez de barriles" para presionar a los refinadores reacios. En otra batalla, buscando que un adversario sucumbiese, Henry Flagler dio las siguientes instrucciones: "Si creen ustedes que este tipo no acaba de sudar la gota gorda, echen sobre él todas las mantas que haga falta. Preferiría perder un montón de dinero antes de dejarle producir ni un solo litro en esta ocasión."

Los hombres de la Standard, moviéndose con gran secreto, operaban mediante firmas que parecían independientes al mundo exterior pero que, en realidad, formaban parte del Grupo Standard. Muchos refinadores nunca supieron que sus competidores locales, que estaban reduciendo los precios y sometiéndoles a otros tipos de presiones, eran realmente parte del gran imperio creciente de Rockefeller. Durante todas las fases de la campaña los hombres de la Standard se comunicaban en código, la propia Standard Oil en clave era "Morose". Rockefeller nunca vaciló a la hora de defender el secreto de sus operaciones. "¡Todo eso es verdad!", dijo en una ocasión. "Pero me pregunto, ¿qué general de los aliados iba a enviar por delante una banda de música con órdenes de notificar al enemigo que en determinado día iba a comenzar el ataque?"

Para 1879, la guerra prácticamente había terminado. La Standard Oil había salido triunfante. Controlaba el 90 por ciento de la capacidad refinadora de Norteamérica. También controlaba los oleo-

ductos y el sistema de recogida en las Regiones Petrolíferas y dominaba el transporte. Rockefeller no demostraba sus emociones por la victoria. No guardaba rencor a nadie. De hecho, algunos de los conquistados entraron a formar parte en los consejos internos de la dirección de Standard y así fueron unos aliados dedicados en alma y cuerpo a la causa de Standard durante las siguientes etapas de la campaña. Pero incluso cuando la Standard Oil alcanzó su posición dominante a finales de la década de 1870, aparecieron nuevos retos inesperados.

Nuevas amenazas

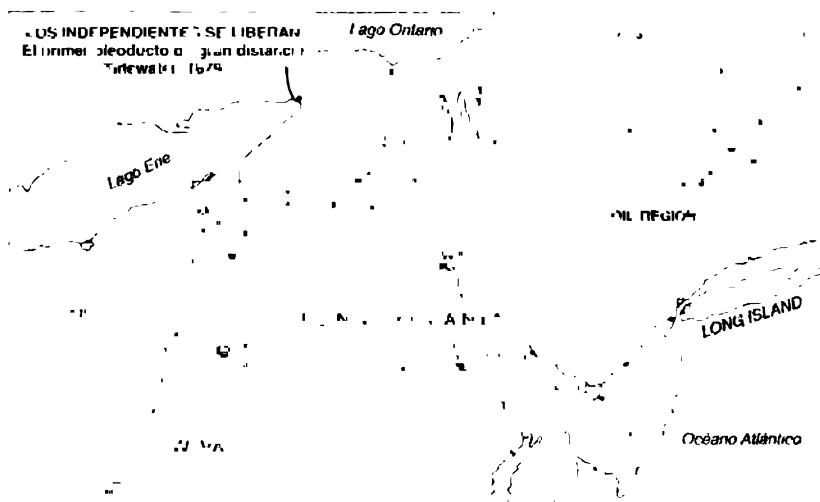
Al final de la década de 1870, precisamente cuando Rockefeller pensó que ya lo tenía todo controlado, los productores de Pensilvania hicieron un último esfuerzo por romper la supremacía agobiante de la Standard con un experimento atrevido, el primer intento de un oleoducto de larga distancia. No había precedentes de otro proyecto así, que se llamó el Oleoducto Tidewater, y tampoco ninguna garantía de que técnicamente fuese posible. El petróleo se transportaría por el Este unos ciento ochenta kilómetros, desde las Regiones Petrolíferas hasta una conexión con el Pennsylvania and Reading Railroad. Su construcción se realizó con disimulo y rapidez. Incluso se realizaron reconocimientos topográficos falsos para apartar de su ruta verdadera a la Standard. Muchos dudaron hasta el último momento si el oleoducto iba a funcionar. Para mayo de 1879 el oleoducto estaba en funcionamiento. Fue un gran logro tecnológico, comparable al puente de Brooklyn, construido cuatro años después. También introdujo una nueva etapa en la historia del petróleo. El oleoducto iba a convertirse en un gran competidor de los ferrocarriles para el transporte a larga distancia.

El claro éxito de este oleoducto, y la revolución consiguiente en el transporte, no solamente sorprendió a la Standard sino que además puso repentinamente en peligro su control del sector. Los productores tenían una alternativa a la Standard Oil. La compañía se puso en acción, construyendo en breve plazo otros cuatro oleoductos desde las Regiones Petrolíferas hasta Cleveland, Nueva York, Filadelfia y Búfalo. En el plazo de dos años, la Standard era accionista minoritario del Oleoducto Tidewater y tenía acuerdos para agrupar envíos con la nueva empresa de oleoductos para controlar la competencia, a pesar de que la compañía del de Tidewater mantenía independencia de acción. Completada la integración del sector de refino, estos progresos en los oleoductos marcaron las siguientes etapas más impor-

tantes de la integración por la Standard del sector petrolero. Muy sencillamente, con la excepción parcial de la Tidewater, la Standard controlaba prácticamente hasta el último centímetro de los oleoductos, dentro y fuera de las Regiones Petrolíferas.⁸

Solamente había una manera de controlar a este gigante, y era a través del sistema político y los tribunales. A finales de la década de 1870, los productores de las Regiones Petrolíferas lanzaron una serie de asaltos jurídicos en Pensilvania contra las tarifas discriminatorias. Denunciaron "el control desmesurado del sector petrolero por parte de la Standard Oil Company", la tildaron de "autocrática" y de "banda de ladrones" y buscaron el procesamiento de sus principales directivos por conspiración delictiva. Mientras tanto, las sesiones legislativas sobre los ferrocarriles en el Estado de Nueva York se centraron en el sistema de rebajas de la Standard Oil. Las investigaciones y los procesos legales en los dos Estados marcaron conjuntamente la primera revelación pública sobre las actividades de la Standard Oil, su alcance y extensión y su manipulación de las rebajas y reintegros. Un gran jurado de Pensilvania inculpó a Rockefeller, Flagler y otros asociados por conspiración para crear un monopolio y perjudicar a los competidores. Se hizo un gran esfuerzo por extraditar a Rockefeller a Pensilvania. Profundamente preocupado, Rockefeller se las ingenió para arrancar al Gobernador de Nueva York la promesa de no aprobar orden alguna de extradición y el intento acabó por fracasar.

Además, el efecto acumulativo sobre la opinión pública de los diferentes descubrimientos fue devastador para la empresa, y duradero. Se había corrido el velo y el público estaba muy disgustado por lo que vio. Henry Demarest Lloyd reunió por primera vez las acusaciones contra la Standard, en una serie de artículos para el *Chicago Tribune* y, más tarde, en un artículo titulado "La historia de un gran monopolio", que se publicó en el *Atlantic Monthly* en 1881. Fue tan grande la atención y el interés que despertó el artículo que de aquel número de la revista se imprimieron siete tiradas. Lloyd declaró que la Standard Oil había hecho toda clase de trastadas a la Legislatura del Estado de Pensilvania, excepto refinarla. Empero, el artículo produjo pocos efectos inmediatos en el negocio de la Standard. La de Lloyd fue la primera denuncia importante contra la Standard Oil, pero no iba a ser, ni mucho menos, la última. La misteriosa figura de John D. Rockefeller ya no podía seguir manteniendo su invisibilidad. En las Regiones Petrolíferas, las madres asustaban a sus hijos diciéndoles: "Si no tenéis cuidado, Rockefeller os llevará."⁹



El truste

Al mismo tiempo que se esforzaba por mantener a raya a los tribunales y la opinión pública, Rockefeller consiguió crear un orden y control internos muy ingeniosos en el vasto imperio que había conquistado. Para empezar, no había una base legal clara para la asociación de estas diversas refinerías repartidas por todo el país. Por este motivo, en una declaración jurada, Rockefeller diría más tarde, de un modo directo y sin perjurar, que la Standard Oil no poseía o controlaba la multitud de empresas que manifiestamente controlaba. Un ejecutivo de uno de los grupos explicaría a un comité de la Legislatura del Estado de Nueva York que las relaciones entre el noventa por ciento más o menos de las refinerías del país eran "cordiales" y que simplemente habían trabajado juntas "en armonía". Y otro aseguraría al mismo comité que su propia empresa no tenía conexión con la Standard Oil y que su única relación personal era como "reclamante de dividendos". Esta fue la verdadera

pista para la organización. Eran los *accionistas* de la Standard Oil, y no la propia Standard, los que poseían acciones en las otras empresas. En aquel momento, las propias corporaciones no podían poseer acciones de otras corporaciones. Las acciones constituían un "truste", no para la Standard Oil Company de Ohio, sino en favor de los accionistas de esa corporación.

El concepto legal de "truste" se refinó y formalizó en el Acuerdo de la Standard Oil Company, que se firmó el 2 de enero de 1882. Era una respuesta a los ataques judiciales y políticos de finales de la década de 1870 y principios de la de 1880. También había más razones personales. Rockefeller y sus asociados comenzaron a pensar en la mortalidad y la herencia, y llegaron a la conclusión de que la muerte de alguno de ellos podría llevar, con el sistema existente, a la confusión, la controversia sobre valores, los litigios y los sinsabores. Con un truste se organizaría y clarificaría la propiedad, dejando muy poco que discutir en futuros debates.

Para preparar el truste "se tuvo en cuenta cada centímetro de los oleoductos y cada ladrillo". Se creó una junta de administradores y se pusieron en manos de ellos los valores de todas las entidades controladas por la Standard Oil. A su vez se emitieron acciones del truste; de las setecientas mil acciones totales, Rockefeller poseía ciento noventa y un mil setecientas, y Flagler le seguía con sesenta mil. Los administradores tenían las acciones de las empresas individuales en nombre de los cuarenta y un accionistas del Standard Oil Trust y estaban encargados de la "supervisión general" de las catorce empresas de plena propiedad y de las veintiséis empresas de propiedad parcial. Entre sus responsabilidades se incluían la selección de consejeros y apoderados, entre los que podían incluirse a sí mismos. Fue el primer gran truste y era perfectamente legal. Pero este fue también el motivo por el que el truste, en principio ideado para proteger a las viudas y huérfanos, pasó a ser un término despectivo y odioso. Mientras tanto, se crearon en cada Estado organizaciones separadas de la Standard Oil para controlar las entidades en dichos Estados. El acuerdo del truste hizo posible la creación de una oficina central para coordinar y racionalizar las actividades de las varias entidades en funcionamiento, una tarea que era muy urgente debido a la creciente escala del negocio. Y el truste dio a Rockefeller y a sus asociados "el amparo de la legalidad y la flexibilidad administrativa que necesitaban para actuar eficazmente con lo que habían pasado a ser propiedades virtualmente mundiales".

Con esto estaban solucionados los aspectos legales. Pero, ¿qué pasaba con los problemas prácticos de dirigir la nueva entidad? ¿Cómo iban a integrar en el nuevo truste a tantos empresarios independientes y tantas empresas fabricantes de tantos productos, keroseno y aceite combustible, además de unos trescientos subproductos? Había un Comité de Comercio Nacional, un Comité de Comercio Exterior, un Comité de Fa-

bricación, un Comité de Asesores y Secciones, un Comité de Oleoductos, un Comité de Estudios, un Comité de Lubrificantes y, más tarde, un Comité de Fabricación. Diariamente llegaban a los comités informes de todo el país. Por encima de todos ellos estaba el Comité Ejecutivo, compuesto por la alta dirección, que marcaba todas las políticas y orientaciones de la empresa. El Comité Ejecutivo no emitía tantas órdenes como peticiones, sugerencias y recomendaciones. Pero nadie dudaba de su autoridad o control. Las relaciones entre las oficinas centrales y las sucursales quedan reflejadas en un comentario que hizo Rockefeller en una carta: "Ustedes, caballeros de las sucursales pueden opinar mejor que nosotros sobre la materia, pero no nos metamos en negocios de los que no podamos controlar la política."¹⁰

Una estrategia básica que se había utilizado en la Standard en la década de 1870 fue incluso más explícita en la década de 1880: ser el productor de más bajo coste. Para esto era necesaria eficacia en las operaciones, dominio de los costes, una tendencia hacia la escala y el volumen, atención constante a la tecnología y una búsqueda incesante de mercados cada vez mayores. Las operaciones de refino se consolidaron en busca de la eficacia; para mediados de la década de 1880, tres refinerías de la Standard –en Cleveland, Filadelfia y Bayonne, Nueva Jersey– producían más de una cuarta parte de la producción mundial de keroseno. Nunca se dejaba de lado la importancia de los costes, que algunas veces se calculaban hasta con tres decimales. Una vez Rockefeller dijo: "Yo siempre he tenido por norma en mis negocios que todo cuenta." Utilizando sus excelentes comunicaciones, la empresa sacó ventaja del arbitraje y jugó con la diferencia de precios en las Regiones Petrolíferas, Cleveland, Nueva York y Filadelfia, así como en Amberes y cualquier otro lugar en Europa. La compañía también utilizó su extraordinario sistema de espionaje empresarial para estar al corriente de las condiciones del mercado y los competidores. Tenía un extenso fichero que contenía prácticamente a todos los compradores de petróleo del país, donde se anotaba dónde iba cada barril que enviaban los productores independientes y dónde obtenía su keroseno cada tendero de ultramarinos, desde Maine hasta California.

Había un tema central en el estilo de gestión de Rockefeller; creía en el petróleo, y su fe nunca flaqueó. Cualquier bajada en el precio del crudo no era motivo de alarma, sino una oportunidad para comprar. "Espero que si el crudo baja de nuevo de precio... nuestro Comité Ejecutivo no permitirá que ningún tipo de estadística o información... nos impida comprar", dijo en 1884. "Debemos tratar de conseguir no perder la calma como suelen hacer muchas personas cuando el mercado cac a plomo." Poco después añadió: "*Seguramente cometeríamos un gran error si no compráramos.*"

La alta dirección estaba compuesta por Rockefeller, su hermano William, Henry Flagler y otros dos, que juntos controlaban cuatro sépti-

mas partes de las acciones. Pero también incluía unas doce personas más, profesionales voluntariosos y seguros de sí mismos que habían sido empresarios de éxito y, originalmente, competidores de Rockefeller. Más tarde Rockefeller dijo: "No siempre es una tarea fácil conseguir que hombres fuertes y testarudos estén de acuerdo." La única manera en la que ese grupo podía trabajar era por consenso. Se discutían y acordaban opciones y decisiones, pero solamente se pasaba a la acción cuando, como Rockefeller insistía, se habían dado muchas vueltas a los problemas, se habían previsto los posibles inconvenientes y, finalmente, se había tomado un acuerdo sobre la actuación apropiada. "Creo que siempre y en todos los negocios se plantea la cuestión de lo de prisa que se quiere ir, y la verdad es que actualmente se va bastante de prisa, construyendo y ampliando en todas direcciones", recordaba Rockefeller. "Nos enfrentábamos a nuevas emergencias constantemente... ¡Con cuánta frecuencia debatíamos estos asuntos difíciles! Algunos de nosotros queríamos hacer de una vez grandes inversiones y otros mantenernos un poco más moderados. Normalmente era una especie de avenencia, pero abordábamos estos asuntos de uno en uno y los solucionábamos, sin ir tan de prisa como deseaban los más progresistas, ni tan despacio como querían los más conservadores." Añadía que ellos "siempre alcanzaban al final decisiones unánimes".

Los altos directivos frecuentemente estaban viajando adelante y atrás durante el día y la noche en los trenes que circulaban entre Cleveland y Nueva York y Pittsburgh y Búfalo, y Baltimore y Filadelfia. En 1885, el truste se trasladó a una nueva oficina central, en un edificio de nueve pisos en el número 26 de Broadway, en el bajo Manhattan, que rápidamente se convirtió en un punto destacado. Desde allí se cursaban instrucciones a toda la empresa, empezando por el Comité Ejecutivo, compuesto por aquellos de sus miembros que estuvieran en la ciudad ese día. Los altos ejecutivos se reunían a diario en un comedor privado en el último piso del edificio. Durante la comida intercambiaban informaciones importantes, examinaban ideas y llegaban a consensos. Y bajo el liderazgo de Rockefeller, estos hombres, en tiempos competidores, crearon una empresa cuyas actividades y escala no tenían precedentes, un nuevo tipo de organización, que había evolucionado con una rapidez sorprendente. Los hombres que se reunían a la mesa en el 26 de Broadway eran un grupo con un talento fuera de lo común. "Estos hombres son mucho más inteligentes que yo", dijo William Vanderbilt del New York Central Railroad en la Asamblea Legislativa del Estado de Nueva York. "Son unos hombres muy emprendedores y astutos. Nunca he conocido a algún hombre que sea tan inteligente y esté tan capacitado como ellos están para su empresa."¹¹

"El viejo búho sabio"

Pero el más inteligente de todos era, sin duda, John D. Rockefeller. Cuando se formó el truste tenía cuarenta y pocos años y ya era uno de los seis hombres más ricos de Norteamérica. Era la fuerza que guiaba la empresa, perseverante en su dedicación al crecimiento de ella y a la causa de la integración al tiempo que mordaz en su desdén por el "despilfarro" de la competencia desenfrenada, y sin escatimar nada en su rigidez acerca de sus propósitos. También era extraña y deliberadamente inaccesible. Más avanzada su vida, solía recitar de memoria esta breve rima:

*Un viejo búho sabio vivía en un roble,
y cuando más veía, menos hablaba,
cuanto menos hablaba, más escuchaba,
¿por qué no somos todos como esa vieja ave?*

Desde el comienzo de su carrera en los negocios había decidido "salir a la superficie lo menos posible". Era analítico y receloso, y mantenía las distancias con la gente. Su penetrante mirada fija, distante y fría era desconcertante. En una ocasión, Rockefeller se reunió en Pittsburgh con un grupo de refinadores. Después de la reunión, varios de los refinadores se fueron a cenar. La charla se centró en el taciturno, insociable y amenazador hombre de Cleveland. "Me pregunto cuántos años tendrá", dijo un refinador. Varios refinadores comentaron sus dudas. "He estado observándole", dijo finalmente uno. "Deja hablar a todo el mundo, mientras él se arrellana en su asiento sin decir nada. Pero parece recordarlo todo, y cuando empieza con algo, pone todo en su sitio... Creo que tiene ciento cuarenta años, ya que cuando nació ya debía tener los cien."

Muchos años después, una persona que trabajó para Rockefeller le describió como "la persona con menos sentimientos que he conocido". Aunque, desde luego, detrás de su máscara había un hombre. La década de 1870 y la de 1880 fueron años durante los que "nuestro plan" alcanzó su madurez. Pero esos años de consolidación e integración, de imprevistos ataques políticos y de la prensa, también fueron años de gran esfuerzo y tensión. "Toda la fortuna que he hecho no ha servido para compensarme de la inquietud de ese período", dijo Rockefeller en una ocasión. Su esposa también recordaría esa época como "días de preocupación" y él mismo recordaría que rara vez disfrutó de "una noche de sueño ininterrumpido".

Buscaba la relajación y el alivio de diferentes maneras. Al final del día, durante las reuniones de negocios, se tumbaba en un sofá, decía a sus colegas que continuasen y él participaba en las discusiones mien-

tras descansaba tumbado boca arriba. Tenía en su oficina un primitivo aparato de musculación. Le encantaban los caballos, los caballos veloces y solía sacarlos a pasear enganchados a uno de sus carruajes preferidos, al final del día. Una hora paseando de prisa—"trote, paso, galope, todo"—seguida de un descanso y la cena le rejuvenecía. "Era capaz de coger el correo de la tarde y despachar diez cartas."¹²

En Cleveland, su vida fuera de los negocios se centraba en la Iglesia Baptista. Era superintendente de la Escuela Dominical, donde dejó una impresión imborrable en una de sus alumnas, amiga de sus hijos. Muchos años después ella recordaba: "Puedo ver al señor Rockefeller cuando dirigía los ejercicios en la Escuela Dominical, su larga y afilada nariz, su larga y afilada barbilla apuntando hacia su infantil audiencia, sus ojos azules claros que nunca cambiaban de expresión. Hablaba tan pausadamente que parecía pesado, aunque nadie podía dudar de que disfrutaba de su posición. Si se le quitara su devoción se le privaría de su mayor vocación."

Rockefeller amaba su finca de Forest Hill, a las afueras de Cleveland, y atendió personalmente a muchos de sus detalles, la construcción de una chimenea, construida con ladrillos vitrificados rojos especiales; la plantación de árboles; el trazado de nuevos senderos a través del arbolado. Siguió con su afición, a mayor escala, cuando se trasladó a su nueva finca en las colinas de Pocantico, al norte de la ciudad de Nueva York. Allí dirigió el diseño de los jardines, construyó miradores, y trabajó él mismo en el trazado de nuevas veredas señalizadas con postes y banderas, algunas veces hasta que caía rendido. En su pasión por la naturaleza demostró tener las mismas dotes para la organización y conceptualización que le habían hecho formidable en los negocios.

Aun cuando llegó a ser el hombre más rico de Norteamérica, mantenía una curiosa frugalidad. Insistía, para enfado de su familia, en llevar los mismos trajes viejos hasta que finalmente tenían tanto brillo que había que reponerlos. Uno de sus platos favoritos seguía siendo el pan con leche. Una vez, en Cleveland, invitó a un destacado hombre de negocios y a su esposa a pasar el verano en su finca de Forest Hill. La pareja pasó seis semanas muy agradables. Sin embargo, se quedaron muy sorprendidos cuando recibieron una factura de seiscientos dólares que les enviaba Rockefeller por las comidas.

La verdad es que no le faltaba el sentido del humor, incluso tenía un tono guasón, pero lo demostraba únicamente en el círculo de sus amigos más íntimos. "He estado en el dentista", dijo una vez a su colega Henry Flagler. "Creo que hubiese preferido escribirte, o incluso leer una de tus cartas, ¡pero no me pude escapar!" Entretenía a su familia durante la cena, cantando, o poniéndose una galletita salada en la nariz y atrapándola con la boca, o incluso balanceando un plato en la nariz. Le encantaba sentarse con sus hijos y amigos en el porche y jugar a un juego llamado "Buzz". Empezaban a contar y cada vez que llegaban a un

número con 7 tenían que decir Buzz en su lugar; si no estaban descalificados. No obstante, Rockefeller, a pesar de su facilidad para las matemáticas nunca pasaba del setenta y uno. Los niños encontraban esto muy divertido.

Rockefeller comenzó a hacer pequeñas donaciones a su iglesia en cuanto empezó a ganar dinero. Según fue pasando el tiempo, las donaciones fueron aumentando, y cada vez dedicaba más esfuerzos a repartir una parte importante de la riqueza que acumuló. Aplicó a la filantropía el mismo tipo de investigación metódica y consideraciones cuidadosas que aplicaba en los negocios; sus donaciones iban destinadas a las ciencias, medicina y educación. Sin embargo, durante el siglo XIX gran parte de su filantropía estuvo destinada a la Iglesia Baptista, de la que se había hecho su principal benefactor.

A finales de la década de 1880, se dedicó con mucho empeño a la creación de una gran universidad baptista y, para tal causa, aportó el respaldo, así como el espíritu organizador, para el establecimiento de la Universidad de Chicago, de la que siguió siendo, con notable diferencia, su principal donante, aunque prestaba una gran atención a su desarrollo, no interfería en sus actividades académicas, salvo para insistir que se mantuvieran dentro de los presupuestos. Se negó a permitir que pusieran su nombre a cualquiera de los edificios mientras estuviera vivo y solamente visitó dos veces la universidad durante sus diez primeros años. La visita inicial fue en 1896, por su quinto aniversario. "Creo en el trabajo", dijo ante una congregación de la universidad. "Es la mejor inversión que he hecho en toda mi vida... Si el Buen Señor me ha dado el dinero, ¿cómo se lo podía negar yo a Chicago?" Entonces un grupo de estudiantes le obsequió con una coplilla que venía a decir algo así como:

*John D. Rockefeller, es una auténtica maravilla
Que a la Uni de Chicago da toda su calderilla.*

Para 1910, la "calderilla" que Rockefeller había dado a la universidad ascendía a treinta y cinco millones de dólares, comparados con los siete millones de todas las demás fuentes. Y, en conjunto, entre todas sus causas, dio más de quinientos cincuenta millones de dólares.

Llevó a su vida privada sus hábitos de trabajo. Estas eran las décadas de la Epoca Dorada, cuando los "barones del robo" amasaron inmensas fortunas y crearon unas formas de vida extravagantes y desenfrenadas. Su casa de Nueva York y su finca de Pocantico eran verdaderamente opulentas, pero Rockefeller y su familia se mantenían al margen de la falta de gusto, ostentación y vulgaridad de la época. El y su esposa intentaban inculcar sus propios valores de probidad a sus hijos para evitar así que se echaran a perder por la molición de unas riquezas heredadas. Así pues, los niños no tenían más que un triciclo para todos a fin de que aprendieran a compartir. En la ciudad de Nueva York el jo-

ven John D. Rockefeller Jr., iba y volvía andando del colegio mientras que los hijos de otros ricos iban y volvían en coche de caballos, acompañados de un lacayo, y él se ganaba el dinero para sus gastos trabajando en las fincas de su padre con el mismo sueldo que los jornaleros.

En 1888, Rockefeller hizo el equipaje y se fue con su familia y dos clérigos baptistas a pasar tres meses en Europa. Aunque no sabía francés, miraba todas las cosas que le cargaban en cada factura. "¡Poulets!", exclamaba. "¿Qué son poulets?", preguntaba a su hijo John. Cuando le decía que eran pollos, pasaba y leía la siguiente partida, preguntando lo que era. "Mi padre", comentó más tarde John junior, "jamás pagaría una factura de la que no supiera que todas sus partidas eran correctas. Ese cuidado hacia los pequeños detalles podría parecer miserable a algunas personas, aunque para él era el resultado de un principio vital."¹³

Una maravilla para la vista

La empresa que Rockefeller fundó y llevó a una prosperidad sin igual siguió creciendo durante las décadas de 1880 y de 1890. Se incorporó al negocio la investigación científica. Se prestó mucha atención tanto a la calidad del producto como al orden y limpieza de las instalaciones, desde las refinerías hasta los distribuidores locales. El desarrollo de los sistemas de marketing —hasta el consumidor final— eran un imperativo del negocio. La empresa necesitaba mercados para colocar su inmensa capacidad, lo que le forzó a buscar agresivamente "la mayor cantidad posible de mercados en todas las tierras", como dijo Rockefeller. "Necesitamos volumen." Y con seguridad y firmeza iba obteniendo volúmenes cada vez mayores. Porque el crecimiento de la utilización del petróleo, gran parte en forma de keroseno, era estupendo.

El petróleo y la lámpara de keroseno estaban cambiando la vida norteamericana, y el reloj por el que vivían los norteamericanos; tanto si vivían en las ciudades o los pueblos del Este o en las granjas del medioeste, los consumidores normalmente compraban el keroseno bien en la tienda de ultramarinos o en la droguería, y ambas lo compraban a un mayorista que, a su vez, lo recibía de la Standard Oil. Para el año 1864, un farmacéutico de Nueva York describió el impacto de esta nueva fuente de iluminación. "El keroseno, en cierto sentido, ha aumentado las horas de vida entre la población agrícola", escribió. "Aquellos que, a cuenta de la carestía o la ineficacia del aceite de ballena, estaban acostumbrados a irse a la cama poco después de la puesta del sol del atardecer y pasarse casi la mitad de la vida durmiendo, ahora ocupan una parte de la noche

leyendo o con cualquier otra distracción; y esto es especialmente cierto durante la estación invernal."

En 1869, la autora de *La cabaña del Tío Tom*, Harriet Beecher Stowe, dio unos consejos prácticos sobre los usos del keroseno, dada su rápida y amplia aceptación, al ayudar a su hermana en la redacción de un libro titulado *American Woman's Home or Principles of Domestic Science*. "El buen keroseno da una luz que no deja nada que desear", escribieron al aconsejar a sus lectores sobre el tipo de lámparas que debían comprar. Pero también les alertaban contra la escasa calidad de los combustibles impuros, que eran responsables de "esas terribles explosiones". A mediados de la década de 1870, se atribuyeron entre quinientas y seiscientas muertes a estos accidentes. La regulación iba poco a poco y muy lentamente, por lo que Rockefeller insistió en la uniformidad y calidad del control, razón por la que eligió el nombre de Standard.¹⁴

En las grandes zonas urbanas, el keroseno todavía se enfrentaba a la competencia del gas artificial o "ciudad", que se obtenía del carbón o la nafta, otra fracción del crudo. Pero el keroseno todavía tenía una considerable ventaja por su precio. De acuerdo con una publicación, en Nueva York y allá por 1855, para cubrir las necesidades de una familia bastaba con diez dólares de keroseno al año, mientras que "era habitual que la factura de gas de las casas más adineradas ascendiese a muchísimo más al mes". En el entorno rural, no existía esa competencia. Un estudioso de los comercios rurales del país escribió: "Echar un vistazo a las existencias de un buen comercio rural en la época del Centenario de Filadelfia en 1876 hubiera sido suficiente para convencer al más incrédulo ciudadano del avance del progreso. Las lámparas y los quinqués, y todo tipo de artículos conocidos como 'artículos de keroseno', parecían ser una maravilla para los ojos que se habían esforzado por ver durante la noche con la tenue luz que daban unos jirones de tela empapados en sebo de vaca y enrollados en torno del borde de un plato."

El keroseno era, y con mucho, el producto más importante que se obtenía en las refinerías, pero no era el único. Los otros productos eran: nafta; gasolina, que se utilizaba como disolvente o, transformada en gas, para iluminar edificios que tuvieran las instalaciones adecuadas; aceite combustible; y lubricantes para las partes móviles de las máquinas y los vagones de los trenes, aperos agrícolas, hilanderías de algodón, y posteriormente para las bicicletas. Otros productos eran la gelatina de petróleo, comercializada con el nombre de "vaselina" y que servía como base para diferentes productos farmacéuticos, y la parafina, que no se utilizaba únicamente para hacer velas y conservar alimentos, sino también para la "goma de mascar de parafina", que estaba "altamente recomendada para su utilización constante en los grupos de señoras que se reunían para coser".

En su esfuerzo por llegar al consumidor, la Standard intentó con-

seguir el control de la parte comercializadora del negocio. Para mediados de la década de 1880, su control de la comercialización debía ser casi equivalente a su control de las refinerías, un ochenta por ciento. Y sus tácticas para obtener esa gran participación en el mercado fueron igual de despiadadas. Sus vendedores "amenazaban" y trataban de intimidar tanto a los rivales como a los vendedores ambulantes que traían productos competitivos. La Standard introdujo una serie de innovaciones para hacer que su comercialización fuese más eficaz y con costes menores. Se hicieron muchos esfuerzos para deshacerse de los voluminosos, goteantes, incómodos y costosos barriles. Una innovación fueron los vagones cisterna, que eliminaron la necesidad de apilar los barriles en vagones cerrados. La Standard también retiró los barriles de las calles de Norteamérica, replazándolos por carros cisterna tirados por caballos, que podían entregar al detallista desde medio litro a veinticinco litros de keroseno. Los barriles de madera —aunque siguieron en uso para definir las medidas del crudo— estaban únicamente destinados a las tierras del interior, de donde se suponía que no los devolverían.¹⁵

"Comprar todo lo que podamos"

Pero la Standard se había quedado fuera de una de las partes críticas del negocio, la producción de petróleo. Era demasiado arriesgado, demasiado volátil, demasiado especulativo. ¿Quién sabía cuándo podía agotarse un pozo? Era mejor dejar que los productores siguieran corriendo el riesgo y ceñirse a lo que se podía organizar y dirigir racionalmente: proceso de refinación, transporte y comercialización. Tal como uno de los miembros del Comité Ejecutivo escribió a Rockefeller en 1885: "Nuestro negocio es el de fabricantes y, en mi opinión, es lamentable que cualquier fabricante o comerciante permita que su mente tenga que estar al tanto de los cuidados y fricciones que acarrearán los negocios especulativos."

Pero bajo la estructura de cobertura mundial de la Standard latía una sensación de precariedad. Siempre existía el temor de que se terminase el petróleo. El regalo que surgió de la tierra podía desaparecer con la misma rapidez con que había aparecido. La extracción acelerada acabó rápidamente con la capacidad de producción de los pozos. En tanto que la producción norteamericana estaba en peligro, Pensilvania era todo lo que había, lo único que había; y tal vez lo que había pasado en diferentes zonas del Estado podría ser el destino de todas las Regiones Petrolíferas. El auge y la caída de Pithole fue el hecho que alertó de lo que podía pasar. Y, ¿quién sabía cuándo? ¿Podría el sector sobrevivir

incluso otra década? Y, sin petróleo, ¿qué valor tendrían todas las instalaciones y el capital invertido —las refinerías, los oleoductos, las cisternas, los barcos, las redes de comercialización? Varios expertos vaticinaron que las Regiones Petrolíferas se agotarían rápidamente. En 1885, el Departamento de Geología del Estado de Pensilvania advirtió que "la asombrosa aparición del petróleo" era únicamente "un fenómeno temporal y pasajero, y que los hombres jóvenes llegarían a ver su final natural".

Ese mismo año, uno de los especialistas de la empresa dijo a John Archbold, un alto ejecutivo de la Standard, que el declive de la producción en Norteamérica era casi inevitable y que las oportunidades de encontrar otro gran yacimiento "eran, por lo menos, de cien a uno en contra". Estas advertencias fueron suficientemente persuasivas para Archbold que vendió parte de sus acciones de la Standard a setenta y cinco u ochenta centavos por dólar de valor nominal. Más o menos por esa misma época, comentaron a Archbold que había indicios de petróleo en Oklahoma. "¿Está usted loco?", contestó. "¡A gusto me beberé cada galón que se extraiga al oeste del Mississippi!"

Pero precisamente en ese momento, el sector se iba a apartar de Pensilvania y con una prontitud espectacular. El escenario iba a pasar al noroeste de Ohio, donde se sabía de la existencia de bolsas de gas inflamable en las cercanías de Findlay desde los primeros asentamientos. A mediados de la década de 1880, se descubrió petróleo allí, lo que provocó una oleada de prosperidad en la región, que se encontraba a caballo de la frontera con Indiana y se conocía por el nombre de "campos de Lima-Indiana". Los campos petrolíferos recién descubiertos fueron tan prolíficos que, para 1890, iproducían la tercera parte del petróleo de Estados Unidos!¹⁶

Rockefeller estaba dispuesto para tomar su última gran decisión estratégica: acometer directamente la producción de petróleo. No menos que sus colegas, tenía una gran antipatía por los productores de petróleo. Sí, eran especuladores, uno no se podía fiar de ellos, se comportaban como mineros codiciosos durante la fiebre del oro. Aun con todo esto, en Lima, estaba la gran oportunidad para la Standard de obtener el control de sus materias primas en gran escala, aplicar sus directrices racionales para la producción de petróleo, para equilibrar los suministros y las existencias a tenor de las necesidades de su mercado. En resumen, la Standard sería capaz de aislarse en un grado considerable de las fluctuaciones y volatilidad del mercado del petróleo y del desorden del "campo de mineros". Y esta era la dirección en que definitivamente Rockefeller quería llevar a la Standard.

Los síntomas de agotamiento en Pensilvania eran una advertencia de que había llegado el momento de ser audaz, y Lima ofrecía una clara demostración de que el sector petrolero tenía un futuro más allá de Pensilvania. Pero había dos grandes obstáculos. Uno era la calidad del petróleo. Tenía propiedades muy diferentes al de Pensilvania, incluyen-

do un olor sulfúrico mucho más desagradable, como a huevos podridos. Algunos llamaban al crudo de Lima "jugo de mofeta". No se conocía la forma de eliminar el olor, y hasta que se encontró, el petróleo de Ohio tuvo unos mercados muy limitados.

El segundo obstáculo estaba localizado en el 26 de Broadway: la obstinación de los colegas de Rockefeller más cautelosos. Pensaban que el riesgo era demasiado grande. Como punto de partida Rockefeller argumentó que la compañía debería comprar todo el petróleo que pudiese y almacenarlo en depósitos por toda la región. Se extraía un volumen tan elevado de crudo en los campos de Ohio que el precio bajó de cuarenta centavos el barril en 1886 a quince centavos el barril en 1887. Pero muchos de los colegas de Rockefeller se opusieron rotundamente a la política de comprar crudo para el que todavía no había ningún buen uso. "Nuestros hermanos conservadores del Consejo", como los llamaba Rockefeller, "se han echado las manos a la cabeza llenos de terror y han luchado desesperadamente contra unos cuantos de nosotros." Finalmente, sin embargo, Rockefeller ganó y la Standard Oil almacenó más de cuarenta millones de barriles de petróleo de Lima. Más tarde, en 1888 y 1889, Herman Frasch, un químico alemán contratado por la Standard, pensó que si el crudo se refinaba en presencia de óxido de cobre, podría desaparecer el azufre, eliminando así el problema del olor a huevos podridos y haciendo, por lo tanto, del crudo de Lima una fuente aceptable de keroseno. Con esto se demostró que la jugada del crudo de Lima de Rockefeller había merecido la pena; después del descubrimiento de Frasch, el precio del crudo de Lima se duplicó, pasando de quince a treinta centavos el barril, y siguió subiendo.

Rockefeller empujó a la empresa hacia el paso definitivo de adquirir un gran número de propiedades productoras. Los participantes más alborotados y desordenados del nuevo sector eran los productores, tanto en la forma de dirigir sus campos como en sus relaciones comerciales. Aquí había una oportunidad de imponer una estructura más ordenada y estable. En este caso, como en otros anteriores, sus colegas se mostraron rehacios, incluso se opusieron. Rockefeller fue muy insistente. Y se logró la victoria. De los arrendamientos con opción a compra que estaban disponibles ordenó: "Comprar todo lo que se pueda." Para el año 1891, aunque había estado totalmente al margen de la producción unos pocos años antes, la Standard pasó a ser responsable de una cuarta parte de la producción petrolífera total de Norteamérica.¹⁷

La Standard se propuso construir la mayor refinería del mundo en un lugar llamado Whiting, entre desoladoras dunas de arena a orillas del lago Michigan en Indiana, para procesar el crudo de Lima. Allí, como en todas partes, el culto al secreto por parte de la Standard —que en último lugar ayudaría a minar toda la organización— estaba a la orden del día. Era completamente obvio que la Standard estaba construyendo una

refinería. Aun así, un reportero del *Chicago Tribune* no pudo obtener información alguna de un tal señor Marshall, el lacónico director del proyecto de construcción. "Y respecto de lo que se está haciendo en Whiting no tenía ni la más remota idea", escribió el reportero. "Bien podrían estar construyendo una refinería de petróleo de cinco millones de dólares o podrían estar construyendo una fábrica de productos del cerdo. No creía que fuese una fábrica de productos del cerdo, pero no estaba seguro."

También estaba la cuestión del precio. Durante muchos años los precios habían reflejado el desenfrenado comercio en certificados de petróleo en las varias lonjas de petróleo de las Regiones y de Nueva York. Durante la década de 1880, la Agencia Joseph Seep, la rami-ficación de la Standard Oil encargada de las adquisiciones, compró petróleo en el mercado abierto como todo el mundo, adquiriendo "certificados" a cargo de esas lonjas. Cuando la Agencia Seep compraba directamente en el pozo, hacía la media entre el precio más alto y más bajo del día a partir de las lonjas. Sin embargo, la Seep compraba cada vez más directamente de los productores y los refinadores independientes empezaron a hacer lo mismo. Las transacciones en las lonjas comenzaron a descender continuamente durante los inicios de la década de 1890.

Finalmente, en enero de 1895, Joseph Seep dio fin a la era de las lonjas de contratación de petróleo con un histórico "Aviso a los Productores de Petróleo." Anunció que las "operaciones" a cargo de las lonjas "ya no eran un indicio fiable del valor del producto". Desde entonces, manifestó, "el precio que se pague en todas las compras será tan alto como justifiquen los mercados mundiales, pero no será necesariamente el precio cotizado en las lonjas para el petróleo representado por certificados". Y añadió: "Las cotizaciones diarias se le facilitarán a usted desde estas oficinas." En su condición de comprador o propietario de entre el ochenta y cinco y noventa por ciento del petróleo de Pensilvania y Lima-Indiana, la Seep y la Standard Oil determinaban de un modo efectivo el precio de compra del petróleo norteamericano, aunque siempre dependientes de la oferta y la demanda. Uno de los colegas de Rockefeller dijo: "Tenemos ante nosotros, a diario, la mejor información disponible de todos los mercados mundiales. Y a partir de esto llegamos a los mejores acuerdos de precios posibles, y esa es nuestra base para llegar al precio actual."¹⁸

La creadora

Por dondequiera que se mirase, la escala de operaciones de la Standard era impresionante, y abrumaba a todos los competidores. Aun así no tenía un monopolio absoluto, ni incluso en el sector del refino. De una u otra forma, sus competidores vendían alrededor de un quince a un veinte por ciento del petróleo, y los directores de la Standard querían seguir así. El control de algo más de un ochenta y cinco por ciento del mercado era suficiente para que la Standard mantuviese la estabilidad que tanto deseaban. Siendo ya un anciano, Rockefeller comentó respecto de sus jardines y arbolados: "Con los retoños de árboles, como con otras cosas, la ventaja de hacer las cosas a gran escala salta a la vista por sí sola." Ciertamente se podría colocar a la Standard Oil en cabeza de la lista de "otras cosas". Rockefeller creó la compañía petrolera integrada verticalmente. Muchos años después, uno de los sucesores de Rockefeller en la Standard Oil de Ohio, que había trabajado con él como abogado joven, meditaba sobre uno de los grandes logros de Rockefeller. "Instintivamente se dio cuenta de que el orden podría derivarse únicamente de un control centralizado de grandes conjunciones de fábricas y capital, con el solo objetivo de una fluidez ordenada de productos del fabricante al consumidor. Esa fluidez ordenada, económica y eficaz, era lo que ahora, muchos años después, se llama 'integración vertical'." Añadió: "No sé si el señor Rockefeller utilizó alguna vez la palabra integración. Lo único que sé es que él concibió la idea."

Algunos comentaristas estaban confundidos por los logros de Rockefeller. El acreditado *Mineral Resources* del gobierno de Estados Unidos declaró en 1882: "Parece haber pocas dudas de que la compañía ha hecho un gran trabajo y de que por su mediación el refino de crudo se ha reducido a un negocio, y el transporte se ha simplificado en gran medida; pero respecto de cuánto mal se ha mezclado con este bien, no es posible hacer una declaración definitiva."

Para otros —los competidores de la Standard y una gran parte del público en general— el juicio era incontestable y completamente negativo. Para muchos productores y refinadores independientes la Standard Oil era el Gran Pulpo, dispuesto a engullirse a todos los competidores, "en cuerpo y alma". Y a todos aquellos relacionados con el sector petrolero que sufrían las maquinaciones de Rockefeller —desde las incesantes presiones comerciales que les hacían "sudar la gota gorda" hasta la duplicidad y los acuerdos secretos— era un monstruo inhumano, que hipócritamente invocaba al Señor según iba destruyendo metódicamente los medios de vida de muchas familias e incluso sus propias vidas en su afán de conseguir dinero y poder.

Algunos de los colegas de Rockefeller se sintieron acogojados por las críticas recibidas. "Hemos obtenido un éxito sin igual en la histo-

ria del comercio, nuestro nombre se conoce por todo el mundo, y nuestra imagen pública deja mucho que desear", escribió uno a Rockefeller en 1887. "Se habla de nosotros como representantes de todo lo que es malo, sin sentimientos, opresivo y cruel (creemos que injustamente)... Esto no es agradable de escribir, ya que siempre he anhelado tener una posición honorable en la vida comercial."¹⁹

El propio Rockefeller no estaba tan preocupado. Pensaba que no estaba haciendo más que actuar en el espíritu del capitalismo. Incluso intentó enrolar a los evangelistas protestantes y al clero del Evangelio Social en defensa de la Standard Oil. Sobre todo hacía caso omiso de las críticas; seguía confiado y absolutamente convencido de que la Standard Oil era un instrumento para el bienestar humano, que remplazaba el caos y la volatilidad por la estabilidad, hacía posible un mayor avance en la sociedad, y que hizo a esta el regalo de una "nueva luz" que la sacó de la oscuridad. Había reunido el capital, la organización y la tecnología y había corrido los grandes riesgos necesarios para crear y atender a un mercado mundial. Rockefeller diría a sus colegas en el Comité Ejecutivo: "Señores, den al hombre pobre una luz barata." En lo que a él se refería, el éxito de la Standard Oil era un paso audaz para el futuro. "Ya está aquí el día de la integración", dijo Rockefeller después de retirarse de la dirección activa de la empresa. "El individualismo ha desaparecido, para no volver nunca." La Standard Oil, añadió, ha sido una de las mayores, o tal vez la mayor, "creadora que nunca hayamos tenido en este país."

Mark Twain y Charles Dudley Warner, en su novela *The Gilded Age* (La Edad Dorada), captaron el ambiente que se vivía en las décadas siguientes a la Guerra Civil —una época de "creación de grandes planes, de especulaciones de todo tipo... [y de grandes deseos de una repentina riqueza]". De algún modo, Rockefeller fue la personificación de su época. La Standard Oil era un competidor sin piedad que "tiraba a matar", y él se convirtió en el más rico de todos. Aun así, mientras que muchos de los otros barones del robo amasaban sus riquezas especulando, con manipulación de valores y finanzas, y fraudes descarados —engañando a sus accionistas— Rockefeller amasó su fortuna basándose en un sector joven, no explotado, impredecible y poco fiable, al que transformó, sin vacilaciones y de acuerdo con su propia lógica, en un negocio organizado y boyante que satisfizo la necesidad imperiosa de luz en todo el mundo.²⁰

"Nuestro plan" iba a tener éxito, incluso en las ideas más arriesgadas de Rockefeller, pero a la larga fracasaría. En Estados Unidos, la opinión pública y el proceso político se pondrían en contra de la integración y el monopolio, y en contra de lo que llegaría a verse como una arrogancia inaceptable y un comportamiento empresarial inmoral. Al mismo tiempo, harían acto de presencia nuevos empresarios y nuevas empresas —operando fuera del alcance de Rockefeller en Estados Unidos y en lu-

gares tan lejanos como Bacú, Sumatra, Birmania y posteriormente Persia— para demostrar que Rockefeller tenía que enfrentarse aún a competidores duros y persistentes. Y algunos harían más que sobrevivir: llegarían a prosperar.

3

Comercio competitivo

AUNQUE EL RESTO DEL MUNDO estaba esperando la "nueva luz" de Norteamérica, no fue nada fácil conseguir enviar el primer barco de petróleo a Europa. Los marinos estaban aterrorizados con la posibilidad de explosiones e incendios que se podrían producir si llevaban keroseno a bordo. Finalmente, en 1861, un exportador de Filadelfia reunió una tripulación por el expeditivo procedimiento de emborrachar y subir a bordo del mercante a los potenciales marinos medio drogados. La carga llegó de un modo seguro a Londres. La puerta para el comercio mundial se había abierto, y el petróleo norteamericano rápidamente fue ubicándose en los mercados de todo el mundo. Los consumidores de todas partes empezarían a disfrutar de los beneficios del keroseno. Así que, prácticamente desde sus inicios, el petróleo fue un negocio internacional. El sector petrolero norteamericano no habría podido desarrollarse hasta el punto que lo hizo sin los mercados extranjeros. En Europa, el rápido aumento de la demanda de los productos derivados del

petróleo norteamericano se vio estimulado por la industrialización, el desarrollo económico y la urbanización, y por una escasez de grasas y aceites que había azotado a la Europa Continental durante más de una generación. El desarrollo de los varios mercados se vio acelerado por los cónsules de Estados Unidos en Europa, que estaban dispuestos a catapultar este nuevo "invento de los yanquis", como dijo uno, y que, en algunos casos, compraban el petróleo de su bolsillo para distribuirlo entre posibles clientes.

Piense en lo que significaba la demanda mundial. La sustancia para aquella forma de iluminación tan popular en todo el mundo la suministraba no un país, sino más bien y en su mayor parte un solo estado, Pensilvania. Jamás una sola región tendría tal dominio del suministro de una materia prima. Prácticamente de la noche a la mañana, el negocio de la exportación pasó a ser muy importante para el nuevo sector del petróleo norteamericano y para la economía nacional. En las décadas de 1870 y 1880, las exportaciones de keroseno ascendieron a más de la mitad de la producción norteamericana total. El keroseno era, en valor, la cuarta partida de las exportaciones de Estados Unidos; y la primera entre los artículos manufacturados. Y Europa era, y con mucho, el mayor mercado.

Para finales de la década de 1870, no era solamente un estado el que dominaba el sector, sino también una sola empresa, la Standard Oil. Por fin, no menos del noventa por ciento del keroseno exportado pasaba por manos de la Standard. La Standard estaba satisfecha con un sistema en el que su papel terminaba en un puerto de Norteamérica. Estaba segura de su posición de dominio y preparada para conquistar el planeta desde su base en Norteamérica. De hecho, John D. Rockefeller sería capaz de imponer "nuestro plan" en todo el mundo. Al mismo tiempo, la empresa estaba tremendamente orgullosa de su producto. El petróleo, decía un jefe de ventas de la Standard Oil en el extranjero, se ha "abierto paso en más rincones y esquinas de países, tanto civilizados como no, que cualquier otro producto de la historia del comercio, que haya surgido de una sola fuente".

Desde luego, había un peligro, la posible competencia extranjera. Pero los hombres del número 26 de Broadway descartaban esta posibilidad. La única manera en que se podría generar esta competencia sería si se encontraba alguna nueva fuente de crudo barato y abundante. El Informe Geológico de Pensilvania de 1874 comentaba con orgullo lo absolutamente que el petróleo del Estado dominaba los mercados mundiales. Mencionaba de pasada la posibilidad de que al "perforar en otros países... se encontrase petróleo". Pero este era un tema "que tal vez algún día nos interese". Los autores del informe estaban tan seguros del papel dominante de Norteamérica que no vieron la necesidad de seguir comentando esa cuestión en aquel momento. Sin embargo, estaban cometiendo un error.¹

"El dinero para la madera de nogal"

Entre los mercados más prometedores para la "nueva luz" estaba el enorme Imperio Ruso, que comenzaba a industrializarse, por lo que la luz artificial tenía gran importancia. La capital, San Petersburgo, estaba tan al norte que, en invierno, rara vez tenían más de seis horas de luz del día. Allá por 1862, el keroseno norteamericano llegó a Rusia y en San Petersburgo consiguió rápidamente una gran aceptación, y las lámparas de keroseno fueron remplazando poco a poco al sebo del que había dependido casi por completo la gente. El Cónsul de Estados Unidos en San Petersburgo informó muy contento en diciembre de 1863 que "se podía asegurar que durante los próximos años habría grandes aumentos anuales en la demanda de keroseno estadounidense". Pero en sus cálculos no tuvo en cuenta los futuros acontecimientos en una parte distante e inaccesible del imperio, que no solamente cerraría el mercado ruso al petróleo norteamericano, sino que también presagiaría el desmembramiento de los planes de alcance mundial de Rockefeller.

Durante varios siglos, se había sabido de la presencia de filtraciones de petróleo en la árida península de Asferon, un saliente de los montes del Cáucaso que se proyectaba hacia el mar Caspio, rodeado de tierra. En el siglo XIII, Marco Polo informó que alrededor de Bacú, había un pozo del que salía aceite que "aunque no era bueno para usarlo con los alimentos", sí era "bueno para hacerlo arder" y útil para curar la sarna de los camellos. Bacú era el territorio de las "eternas columnas de fuego" adoradas por los zoroastrianos. Por decirlo de un modo más prosaico, estas columnas eran el resultado del gas inflamable, asociado con los yacimientos de petróleo, que salía por las fisuras de la tierra caliza.

Bacú era parte de un ducado independiente que se anexionó al Imperio Ruso en los primeros años del siglo XIX. Para entonces ya se había comenzado a desarrollar un primitivo sector petrolero y para 1829 había ochenta y dos pozos excavados a mano. Pero la producción era mínima. El desarrollo del sector estaba gravemente restringido tanto por el atraso de la región como por su lejanía y por la corrupta, rígida e incompetente administración del Zar, que dirigía el minúsculo sector petrolero como un monopolio del Estado. Finalmente, a principios de la década de 1870, el gobierno ruso abolió el sistema de monopolios y abrió la zona a la empresa privada competitiva. El resultado fue una explosión de espíritu emprendedor. Los días de pozos petrolíferos excavados a mano se habían terminado. Los primeros pozos se perforaron en 1871-1872; y para 1873, había más de veinte pequeñas refinerías en funcionamiento.

Poco después, un químico llamado Robert Nobel llegó a Bacú. Era el hijo mayor de Immanuel Nobel, un inteligente inventor sueco que había emigrado en 1837 a Rusia, donde los organismos militares se inte-

resaron entusiasmadamente por su invento de una mina subacuática. Immanuel creó una importante compañía industrial, que fracasó únicamente en el momento en que el gobierno ruso hizo uno de sus periódicos cambios para pasar de los suministros nacionales a los extranjeros. Uno de sus hijos, Ludwig, levantó, a partir de las ruinas de la empresa de su padre, una nueva empresa, relacionada con las armas; también desarrolló la "rueda Nobel" que estaba singularmente adaptada para las horribles carreteras rusas. Otro hijo, Alfred, al que se le daban especialmente bien la química y las finanzas, siguió una sugerencia de su tutor en San Petersburgo respecto de la nitroglicerina y creó un imperio mundial con la dinamita, que dirigía desde París. Pero el hijo mayor, Robert, no tuvo buena suerte; no tuvo éxito en ningún tipo de negocio y finalmente regresó a San Petersburgo para trabajar a las órdenes de Ludwig.

Ludwig consiguió un gran contrato para fabricar fusiles para el gobierno ruso. Necesitaba madera para los fusiles y, en su búsqueda de suministros nacionales, mandó a Robert al Sur, al Cáucaso para buscar nogales rusos. En marzo de 1873 el viaje de Robert le llevó hasta Bacú. Aunque estaba en medio de un gran imperio comercial entre Oriente y Occidente, Bacú estaba todavía muy influenciado por Asia, con los minaretes y antiguas mezquitas de los Sha de Persia, y con su población de tártaros, persas y armenios. Pero la reciente explotación del petróleo había comenzado a traer los primeros grandes cambios; y Robert, inmediatamente después de su llegada a Bacú, se vio atrapado por la fiebre. Sin consultar a su hermano —después de todo, él era el mayor, y por lo tanto tenía ciertos privilegios— Robert cogió los veinticinco mil rublos que le había confiado Ludwig para comprar madera —"el dinero para la madera de nogal"— y compró una pequeña refinería. Los Nobel ya estaban en el negocio del petróleo.²

El auge del petróleo ruso

Robert enseguida pensó en modernizar y hacer más eficaz la refinería que había comprado con el dinero de Ludwig. Con más fondos remitidos por su hermano, se hizo el refinador más competente de Bacú. En octubre de 1876, llegó a San Petersburgo el primer envío del petróleo para iluminación de Nobel. Ese mismo año, Ludwig fue a Bacú para verlo por sí mismo. Ducho en el trato con el sistema imperial, Ludwig se ganó la bendición del Gran Duque, hermano del Zar y Virrey del Cáucaso. Pero Ludwig Nobel era también un excelente líder empresarial, capaz de concebir un plan de la escala del de Rockefeller. Se puso a analizar cada fase del negocio del petróleo; aprendió todo lo que pudo de la

experiencia norteamericana con el petróleo; utilizó la ciencia, la innovación y los rudimentos de planificación empresarial a la sazón vigentes para conseguir eficacia y rentabilidad; y dedicó a la aventura su liderazgo y atención personales. En muy pocos años el petróleo ruso iba a alcanzar, incluso a sobrepasar al petróleo norteamericano, al menos durante algún tiempo; y este sueco, Ludwig Nobel, se iba a convertir en "el Rey del Petróleo de Bacú".

El problema crítico era el transporte a larga distancia. El petróleo se enviaba en barriles de madera desde Bacú, por una larga e ineficaz ruta —iba en barco unos novecientos cincuenta kilómetros por el norte del mar Caspio hasta Astrajan, a continuación lo pasaban a barcas para un largo viaje por el río Volga, tras el cual llegaba a alguna de las líneas de ferrocarril existentes a las que se pasaba para un posterior envío. Los costes de transporte eran enormes. Incluso los barriles eran muy caros. No había ningún tipo adecuado de madera en los alrededores en cantidad suficiente, por lo que la madera la traían de alguna parte lejana del imperio o de Norteamérica. Incluso se compraban en Europa occidental barriles norteamericanos de segunda mano. Ludwig concibió una solución al problema de los barriles que fue un avance muy importante. La cuestión era embarcar el petróleo "a granel", es decir en grandes cisternas construidas dentro de los barcos.

La idea tenía gran mérito pero, en la práctica, se encontró con considerables problemas de lastre y seguridad. El capitán de un barco que había naufragado mientras transportaba petróleo en un tanque explicó: "El problema es que el petróleo parece moverse más de prisa que el agua, y con el mar agitado, cuando el barco se hundía algo de proa, el petróleo bajaba corriendo y hundía más al barco en las olas." Ludwig se las ingenió para solucionar el problema de lastre, y acabó por contar con el primer buque cisterna eficaz, el *Zoroaster*, que se puso en servicio en 1878 en el mar Caspio. Para mediados de la década de 1880 se probó el invento de Ludwig en el Atlántico, donde produjo una gran revolución en el transporte del crudo. Mientras tanto, Ludwig estaba constantemente perfeccionando su refinería en Bacú para que estuviese entre las más avanzadas del mundo, desde el punto de vista científico. La suya fue la primera empresa en el mundo que tuvo en plantilla permanente a un geólogo profesional especialista en petróleo.

La gran combinación altamente integrada creada por Ludwig dominó rápidamente el comercio petrolero ruso. Señales evidentes de la existencia de la Compañía Productora de Petróleo de los Hermanos Nobel se podían encontrar por todo el imperio: pozos, oleoductos, refinerías, buques cisterna, barcas, depósitos de almacenaje, su propio ferrocarril, una red de distribución a minoristas, y una plantilla de trabajadores multinacional que estaba mejor tratada que cualquier otro grupo trabajador en Rusia y cuyos miembros se llamaban a sí mismos con orgullo "Nobelitas". El rápido desarrollo del imperio petrolífero de Lud-

wig Nobel en los primeros diez años de su existencia se ha descrito como "uno de los mayores triunfos de la actividad empresarial en todo el siglo XIX".

La producción rusa de crudo, que era inferior a los seiscientos mil barriles en 1874, alcanzó los 10,8 millones de barriles una década después, el equivalente a casi una tercera parte de la producción norteamericana. Para principios de 1880 eran casi doscientas las refinerías que estaban en funcionamiento en la nueva zona industrial de Bacú, que con bastante razón se había ganado el apelativo de la Ciudad Negra. Despedían una nube tan densa de un humo oscuro y apestoso a petróleo que un visitante comparó la vida en la Ciudad Negra con "vivir encerrado en una chimenea". Este era el sector en expansión que controlaban los Nobel. Su empresa, que producía la mitad del keroseno ruso, manifestó triunfalmente a sus accionistas que "el keroseno norteamericano se ha visto forzado a abandonar el mercado ruso".

Pero la empresa sufrió las consecuencias de la discordia entre los hermanos Nobel. Robert estaba resentido por la intromisión de Ludwig en su terreno y se volvió a Suecia. Ludwig era un creador, constantemente intentaba ampliar el negocio, con lo que la sociedad "Hermanos Nobel" estaba continuamente buscando más capital. Alfred, que no olvidaba cómo su padre fracasó por un exceso de ampliación y compromiso, era mucho más cauteloso. "El principal punto de crítica", reconvino Alfred a Ludwig, "es que primero construyes y a continuación buscas recursos." Aconsejó a Ludwig que especulara con las acciones de la empresa en el mercado de valores como forma de generar capital adicional. Ludwig respondió a Alfred: "Olvidate de la especulación en Bolsa porque es una mala ocupación y déjala para aquellos que no sirven para un trabajo verdaderamente provechoso." A pesar de sus desavenencias, Alfred le prestaba una ayuda muy importante, tanto con su propio dinero como consiguiendo préstamos en otras partes, incluyendo un gran préstamo del Crédit Lyonnais. Esa transacción creó un precedente importante en lo que pudo haber sido el primer préstamo en el que la futura producción petrolífera se utilizó como garantía.

Aunque la "Hermanos Nobel" dominaba la distribución del petróleo dentro del Imperio Ruso, más allá de sus fronteras el petróleo ruso carecía de importancia. La geografía encerraba al crudo dentro del imperio. Por ejemplo, llegar a un puerto en el mar Báltico representaba más de tres mil kilómetros de transporte intermitente por agua y tren a través del oeste de Rusia. Para poner las cosas peor, el mal tiempo invernal imposibilitaba el envío de keroseno por el mar Caspio entre octubre y marzo, con el resultado de que muchas refinerías se limitaban a trabajar durante medio año. Incluso había zonas del imperio que eran inaccesibles; en la ciudad de Tiflis, era más barato importar keroseno de Norteamérica, a unos trece mil kilómetros de distancia, que de Bacú, que estaba a unos quinientos cincuenta kilómetros al Oeste.

También había limitaciones en el mercado dentro del Imperio Ruso; la iluminación estaba muy lejos de ser una necesidad para el pueblo llano y en cualquier caso no se la podían permitir. La producción, cada vez mayor, forzó a los productores de Bacú a buscar desesperadamente nuevos mercados más allá de las fronteras del imperio. Otros dos productores, Bunge y Palashkovski, buscaron una alternativa a la ruta del Norte que estaba dominada por Nobel, y obtuvieron la aprobación del gobierno para comenzar a construir un ferrocarril que iría hacia el Oeste desde Bacú, pasando por el Cáucaso, para llegar a Batum, un puerto del Mar Negro que se había incorporado a Rusia en 1877 como resultado de la guerra con Turquía. Pero cuando estaba construida la mitad, el precio del petróleo bajó, Bunge y Palashkovski se quedaron sin dinero. Estaban en una situación económica desesperada.

El alivio a su problema llegó de manos de una entidad francesa, de una familia que además de las guerras y gobiernos y sectores que había financiado, también había financiado la construcción de nuevos ferrocarriles en Europa. Poseían una refinería en Fiume, en el mar Adriático, y estaban interesados en comprar petróleo ruso a bajo precio para refinarlo en ella. Prestaron el dinero necesario para acabar de construir el ferrocarril que Bunge y Palashkovski habían comenzado, adquiriendo a cambio un paquete de hipotecas de instalaciones petroleras rusas. También acordaron envíos garantizados de petróleo ruso a Europa a precios interesantes. Eran los Rothschild.

Esta era una época de un marcado antisemitismo en Rusia. Un Decreto Imperial de 1882 había prohibido a los judíos adquirir o arrendar más tierras dentro del imperio y, después de todo, los Rothschild eran los judíos más famosos del mundo. Pero, en su caso, el decreto pareció no importar. El petróleo ruso era un proyecto de la Rothschild de París. Es decir, en particular, del barón Alphonse —que organizó los pagos por reparaciones de Francia después de su derrota en Prusia en 1871 y al que se consideraba uno de los hombres mejor informados de toda Europa y del que se decía que poseía el mejor par de bigotes del continente— y de su hermano menor, el barón Edmond, que patrocinó el asentamiento judío en Palestina. El préstamo de los Rothschild permitió que se terminase el ferrocarril de Bacú en 1883, lo que hizo de Batum uno de los más importantes puertos petroleros del mundo prácticamente de la noche a la mañana. En 1886, los Rothschild formaron la Compañía Petrolera del Caspio y el Mar Negro, conocida desde entonces por sus iniciales en ruso: "Bnito". Construyeron sus instalaciones de almacenaje y comercialización en Batum; la Hermanos Nobel les siguió rápidamente. La línea de ferrocarril Bacú-Batum abrió una puerta a Occidente para el petróleo ruso; también inició una dura lucha de treinta años para conquistar los mercados petroleros del mundo.⁴

El reto a la Standard Oil

Con la aparición en escena de los Rothschild, los Nobel se vieron enfrentados de golpe a un gran competidor, que rápidamente iba a ser el segundo grupo petrolero ruso. A pesar de que estos dos grupos competitivos trataron de unirse, no encontraron puntos comunes más allá de las expresiones amistosas del intento, y su rivalidad siguió siendo intensa. Hubo otros que tuvieron intenciones decididamente hostiles. La Standard Oil no podía permitirse el lujo de pasar por alto el sector petrolífero ruso. El keroseno ruso ya estaba compitiendo con los aceites para iluminación norteamericanos en muchos países europeos. En respuesta, la Standard Oil hizo un esfuerzo para estudiar de cerca los mercados extranjeros y a los nuevos competidores. Empezaron a llegar informes de todo el mundo al número 26 de Broadway, incluidos también algunos de cónsules norteamericanos que estaban en la nómina de la Standard. La información no fue precisamente tranquilizante. La Standard no podría contar durante más tiempo con su dominio arrollador.

La dirección de la Standard se dio cuenta de que el gobierno del Zar nunca les permitiría comprar toda la compañía de Ludwig Nobel. Pero, a cambio, tratarían de adquirir un paquete importante de acciones y retener al valioso Ludwig en la dirección, al igual que habían hecho con los mejores competidores que habían comprado en Estados Unidos. En 1885, W. H. Libby, el ejecutivo-diplomático de más alto rango en la Standard y embajador itinerante, inició las conversaciones con los Nobel en San Petesburgo. Ludwig Nobel no estaba interesado. Por ello, se centró en fortalecer su propia red comercial y en acrecentar sus ventas, en Europa. No tenía elección. El espectacular aumento de la producción rusa de petróleo obligó a Nobel y a otros petroleros rusos a buscar nuevos mercados más allá del imperio. Bacú se caracterizaba por una serie de sorprendentes "fuentes" o surtidores de petróleo, con nombres tales como "Kormilitza" (La Nodriza) y el Bazar Dorado y el Bazar del Demonio. Uno de ellos llamado "Droozba" (Amistad) estuvo emitiendo petróleo a borbotones durante cinco meses a un ritmo de cuarenta y tres mil barriles al día, de los que se perdió la mayoría. En 1886 había once fuentes y luego un montón de ellas en un campo recientemente abierto. En conjunto, la producción petrolífera rusa se multiplicó por diez entre 1879 y 1888, alcanzando los 23 millones de barriles, lo que era equivalente a más de cuatro quintas partes de la producción norteamericana. Como la producción de petróleo aumentó rápidamente en la década de 1880, necesitaba abrirse paso en nuevos mercados.

A la vista de la nueva campaña de ventas agresiva de Nobel en Europa y profundamente alarmados por la producción cada vez mayor de Bacú, la Standard decidió que tenía que ponerse en acción en lugar de limitarse a discutir. En noviembre de 1885, rebajó sus precios en Euro-

pa, al igual que cuando atacaba a un competidor en Estados Unidos. Sus agentes de ventas locales lanzaron campañas de rumores en varios países europeos sobre la calidad y seguridad de los kerosenos rusos. También recurrieron a los sabotajes y actos de vandalismo. A pesar de la ferocidad de los ataques de la Standard, los Nobel y los Rothschild contraatacaron con fiereza y éxito, y los ejecutivos de la Standard vieron con consternación que el tamaño de lo que habían etiquetado desprecia- tivamente "la competencia rusa" no dejaba de crecer en el mapa.

En el número 26 de Broadway en la ciudad de Nueva York, algu- nos miembros del Comité Ejecutivo de la Standard habían estado insis- tiendo en que la Standard crease sus propias empresas de comercializa- ción en países extranjeros, en lugar de vender a comerciantes locales independientes, para poder competir de un modo más agresivo. Además, el desarrollo del envío por mar en barcos cisterna introducía nuevas economías de escala en el negocio. El propio John D. Rockefe- ller se desesperaba con la lentitud en la toma de decisiones, incluso es- cribió un poema reprendiendo al Comité Ejecutivo en 1885:

*No somos viejos ni dormilones
y debemos estar en pie y activos
listos para lo que el destino nos eche;
sin dejar de seguir y conseguir las cosas
aprendamos a trabajar y esperar.*

En 1888, los Rothschild dieron un nuevo paso en la competencia; establecieron sus propias empresas de importación y distribución en Gran Bretaña. La "Hermanos Nobel" hizo lo mismo. Finalmente sacudi- da por la acción, la Standard creó su primera "filial" extranjera, la Anglo- American Oil Company, justamente veinticuatro días después de la or- ganización oficial de la nueva empresa de los Rothschild en Gran Bretaña. También estableció nuevas afiliadas en el continente, empresas mixtas en las que compartían la propiedad con los distribuidores locales líderes. La Standard Oil se había convertido en una verdadera empresa multinacional.

Aun así seguía habiendo competidores. Los Rothschild prestaban dinero a pequeños productores rusos, a cambio de los derechos de su producción a precios ventajosos. El ferrocarril Bacú-Batum sufría un gran embotellamiento; los ciento treinta kilómetros que se recorrían en- tre los montes de novecientos metros eran tan difíciles que solamente se podían enganchar seis vagones cada vez. En 1889, la "Hermanos Nobel" acabó de construir un oleoducto de setenta kilómetros a través de las montañas. Todo esto se consiguió utilizando cuatrocientas toneladas de la dinamita de Alfred. En esta nueva era de lo que Libby, el embajador itinerante de la Standard, llamó "comercio competitivo", la participación norteamericana en las exportaciones mundiales de aceite para ilumina-

ción descendió del setenta y ocho por ciento en 1888 al setenta y uno por ciento en 1891, mientras que la participación rusa aumentó del 22 al 29 por ciento.

En los prolíficos campos de Bacú siguieron apareciendo nuevas fuentes de petróleo, e incluso en mayor cantidad. Pero se había producido un cambio espectacular en el sector petrolero ruso. Aunque la paciencia y determinación de Ludwig Nobel no descendió al enfrentarse a una cantidad sin fin de obstáculos, físicamente estaba agotado. En 1888 a la edad de cincuenta y siete años, el Rey del Petróleo de Bacú murió de un ataque al corazón mientras estaba de vacaciones en la Riviera Francesa.

Algunos periódicos europeos confundieron a los hermanos Nobel e informaron de la muerte de Alfred. Al leer sus esquelas prematuras, Alfred se disgustó al ver que hablaban de él como un fabricante de municiones, el "Rey de la Dinamita", un mercader de la muerte que había amasado una gran fortuna encontrando nuevas formas de mutilar y matar. Pensó en estas esquelas y en las críticas y reformó su testamento de forma que destinó todo su dinero a la creación de unos premios que perpetuasen su nombre de una forma tal que honrasen lo mejor del esfuerzo humano.⁶

El hijo del comerciante de conchas

Todavía estaba el keroseno ruso, que fluía de Batum en cantidades cada vez mayores, buscando nuevos mercados. Los Nobel, al menos, tenían un dominio firme del mercado interior ruso. Pero para los demás, especialmente para los Rothschild, el problema de "ventas" aumentaba cada año que pasaba. De algún modo, los Rothschild tenían que buscarle las vueltas a la Standard Oil y penetrar en el mercado internacional. Miraban con especial interés a Oriente, a Asia, donde veían cientos de millones de posibles clientes para la "nueva luz". Pero ¿cómo hacerles llegar el petróleo?

Los Rothschild en París conocían a un agente naviero de Londres llamado Fred Lane, que miraba por sus intereses allí, y compartieron su problema con él. Aunque siempre en un segundo plano, Lane iba a ser uno de los importantes pioneros del petróleo. Era un hombre alto y fornido de gran inteligencia y con gran habilidad para hacer amigos y mediar en temas de intereses. Siempre estaba dispuesto a respaldar con su propio capital a sus amigos y aliados en los negocios, que normalmente eran los mismos. "Mediador por excelencia", se le llegaría a conocer por el apodo de "Shady Lane", no porque fuese un hombre poco honrado, ya

que sí era honrado, pero en ocasiones parecía estar representando a tantas y tan diversas partes interesadas simultáneamente en una transacción que era difícil saber realmente para quién estaba trabajando.

Lane era un verdadero experto en temas navieros; y en ese momento tenía una solución que ofrecer a los Rothschild. También conocía a cierto comerciante de destacada prominencia, Marcus Samuel. Puso a los Rothschild en contacto con Samuel. El resultado sería un audaz plan que no solamente podría solucionar el problema del petróleo ruso, sino que también tomaría la forma de un auténtico golpe mundial que, si tenía éxito, podría romper la presa de hierro de Rockefeller y la Standard Oil en el comercio del keroseno mundial.

Para finales de la década de 1880, Marcus Samuel ya había conseguido una posición destacada en el mundillo de los negocios en Londres. No era un flaco logro para un judío, y además para un judío que no procedía de las antiguas familias sefardíes, sino del "East End" de Londres, descendiente de inmigrantes que habían llegado a Gran Bretaña en 1750 procedentes de Holanda y Baviera. Samuel se llamaba igual que su padre, Marcus Samuel, algo todavía más raro para un judío. El padre había comenzado su propia carrera empresarial en los muelles del este de Londres, comprando curiosidades a los marineros que llegaban al puerto. En el censo de 1851, estaba censado como "comerciante de conchas"; entre sus artículos más populares se encontraban unas cajitas para baratijas, recubiertas de conchas, conocidas como "Recuerdo de Brighton", que compraban las niñas y las jovencitas en los pueblos costeros de verano en la Inglaterra de los años victorianos. Para la década de 1860, el padre había acumulado una riqueza considerable y, además de las conchas, importaba de todo, desde plumas de avestruz y pasamanería hasta bolsas de pimienta y lingotes de estaño. También exportaba una cantidad cada vez mayor de productos manufacturados, incluyendo los primeros telares mecánicos enviados a Japón. Además, lo que resultó ser de gran importancia para su hijo, creó una red de buenas relaciones con algunas de las grandes casas comerciales inglesas —dirigidas principalmente por escoceses expatriados— en Calcuta, Singapur, Bangkok, Manila, Hong Kong y otras partes de Extremo Oriente.

El joven Marcus nació en 1853. Y en 1869, a la edad de dieciséis años, después de haber estado estudiando en Bruselas y París, empezó a trabajar en la contabilidad de su padre. En aquel momento, en Norteamérica, John Rockefeller, catorce años mayor que Samuel, iba a comenzar su campaña de una década de duración para integrar el sector petrolero. La nueva tecnología estaba transformando radicalmente en todo el mundo los negocios y el comercio internacional. En 1869, se abrió el Canal de Suez, lo que restaba sus buenas cuatro mil millas náuticas de navegación al viaje a Extremo Oriente. Los barcos de vapor estaban desplazando a los veleros. En 1870, se terminó el enlace directo de telégrafos entre Inglaterra y Bombay y, poco después, Japón, China, Sin-

gapur y Australia entraron a formar parte de la red de telégrafos. Por primera vez el mundo estaba cubierto por la red de comunicaciones del telégrafo. La rápida información terminaba ahora y para siempre con los meses de espera e incertidumbre. El transporte de mercancías por barco ya no era un negocio especulativo y se podían realizar tratos específicos por adelantado. Estas serían todas las herramientas que el joven Marcus Samuel utilizaría para amasar su fortuna.

Después de la muerte de su padre, Marcus, en asociación con su hermano Samuel Samuel, creó un importante negocio de compraventa. Durante varios años, Samuel Samuel estuvo residiendo en Japón y los hermanos tenían dos empresas, M. Samuel and Co., en Londres, y Samuel Samuel and Co., en Yokohama, que más tarde se trasladó a Kobe. Los hermanos desempeñaron un importante papel en la industrialización de Japón, y antes de tener los treinta años, Marcus había amasado una gran fortuna gracias al comercio con Japón. Los dos hermanos empezaron a hacer negocios por todo Extremo Oriente, en cooperación con aquellas casas comerciales con las que antiguamente había tenido relación su padre. En aquella época Marcus y Samuel Samuel eran los únicos judíos británicos destacados en el comercio con Oriente.

Marcus Samuel fue siempre un comerciante, el hombre de las ideas, y Samuel Samuel, dos años más joven, fue siempre el ayudante y compañero de trabajo leal. Marcus era el más complicado y, a medida que pasaron los años, su innegable encanto dio paso a un alejamiento que casi parecía una máscara. Bajo y recio, con unas cejas pobladísimas, era de apariencia muy poco atractiva. Pero tenía el don de concebir ideas audaces, y era aventurero, ingenioso, rápido en sus acciones y resuelto cuando quería serlo. Hablaba con un tono de voz muy suave, difícil de entender a veces, con lo que hacía que sus interlocutores se esforzasen por oírle y así resultaba más persuasivo. Inspiraba confianza en la gente, tanto así que durante dos décadas se valió del crédito que le concedían los comerciantes escoceses del Lejano Oriente, sin tener que recurrir a los bancos. Marcus tenía más planes que la simple acumulación de riqueza. Ansiaba hacerse de una posición social. Como extraño a ella, en su condición de judío nacido en el East End de Londres, estaba dispuesto a dedicar toda su energía a la búsqueda y consecución de la aceptación social para el apellido Samuel en los más selectos círculos de la sociedad británica.

Samuel Samuel, en contraste con su hermano, era de buen corazón, generoso, sociable y, además, siempre llegaba tarde. Le gustaban mucho los acertijos tontos, algunos de los cuales contó durante más de medio siglo. Si un invitado que tuvieran a comer llegaba en medio de una mañana radiante de sol, Samuel le decía: "¡Qué día tan bueno para el género!" ¿Qué género? "El género humano", contestaría Samuel en tono triunfal.

Marcus no confiaba en las grandes estructuras; antes al contrario, dudaba mucho de ellas. Trabajaba en una pequeña oficina en Houndsditch, en el East End, tras la cual tenía su almacén, lleno hasta el techo de jarrones japoneses, muebles y sedas importados, conchas y plumas, y todo tipo de baratijas y curiosidades. Los artículos perecederos se vendían inmediatamente. Su equipo de ayudantes era escaso, lo cual es otra forma de decir que prácticamente no tenía asesores. Tenía poco capital, y en su lugar dependía del crédito que le daban las casas comerciales de Extremo Oriente. También utilizaba como agentes en el extranjero a las casas comerciales, con lo que se ahorraba muy buen dinero en organización y administración. Y para fletar barcos, utilizaba la naviera de Lane y Macandrew, a cuyo principal socio, Fred Lane, se le podía encontrar con frecuencia en las abarrotadas oficinas situadas en una estrecha bocacalle y que pertenecían a M. Samuel and Co.⁷

El golpe de 1892

Toda la experiencia comercial de Marcus Samuel le había preparado para ser rápido a la hora de aprovechar una oportunidad y con los Rothschild había una oportunidad como pocas. Se movió rápidamente para preparar el trabajo preliminar con Lane. Los dos hombres hicieron un viaje de prospección al Cáucaso en 1890. Allí Samuel vio por primera vez los primitivos buques cisterna y, como un fogonazo, comprendió que los petroleros —el barco como una botella flotante, como los petroleros modernos— serían mucho más eficaces. Entonces Samuel viajó a Japón y por Extremo Oriente, a fin de persuadir a las casas comerciales escocesas con las que generalmente hacía negocios para que participaran con él en la nueva aventura. Sin ellos, no podía seguir adelante. Necesitaba algo más que su cooperación: tendrían que financiar la empresa. Y todos convinieron en unirse a su plan.

Marcus Samuel llevó a cabo un estudio de la oportunidad y de las necesidades indispensables para el éxito con un meticuloso cuidado que no era nada habitual en un comerciante tan rápido de movimientos como él. Pero sabía que los riesgos eran grandes, como también lo era la inversión. Se dio cuenta de que no tenía sentido tratar de meterse en el mercado a menos que él y sus colegas pudiesen vender a precio más bajo que la Standard Oil, o por lo menos evitar que la Standard Oil vendiese más barato que ellos. Con objeto de asegurar ese resultado habría que lanzar la campaña simultáneamente en todos los mercados; de no ser así, la Standard Oil podría bajar de golpe los precios en los mercados en los que competía el grupo Samuel

y compensar las bajadas en los precios subiendo el de los mercados donde los Samuel no estuviesen presentes. Y, finalmente, la rapidez y el mayor secreto posible eran indispensables. Sabía que entraba en guerra con un oponente despiadado.

Pero ¿cómo iba Samuel a librar esta guerra, exactamente? Confeccionó una larga y desalentadora lista de necesidades. Necesitaban buques cisterna, de modo que se pudiera cargar el keroseno en tanques en lugar de en bidones. Los ahorros de espacio y peso y el aumento de volumen reducirían en gran medida los costes de transporte por galón. Al igual que Rockefeller con los ferrocarriles, Samuel comprendió desde un primer momento la necesidad de dominar los costes de transporte. Con el tipo de buques cisterna que se estaban utilizando entonces no lo conseguiría. Samuel necesitaba un buque cisterna nuevo, mayor y tecnológicamente más avanzado y él encargó el diseño y construcción de tales barcos. Necesitaba suministros garantizados de keroseno de Batum, en un volumen suficiente y a un precio que reflejase el ahorro de no tener que enlatar el keroseno. Necesitaba acceso al Canal de Suez, con lo que acortaría el viaje en cuatro mil millas, reduciría aun más los costes y aumentaría la ventaja competitiva contra la Standard, cuyo producto viajaba a Extremo Oriente en barcos de vela alrededor del Cabo de Buena Esperanza. Pero el Canal de Suez estaba cerrado a los buques cisterna, por cuestiones de seguridad; de hecho, habían negado el paso a los buques cisterna de la Standard. Pero eso no detuvo a Samuel. Abriría a golpes la entrada. Samuel también necesitaba grandes depósitos para almacenar el keroseno en todos los puertos importantes de Asia. Necesitaba vehículos o vagones cisterna para llevar el keroseno tierra adentro. Finalmente, él y sus socios en esta aventura, las casas comerciales, necesitarían construir almacenes en tierra donde se pudieran fragmentar los envíos a granel de keroseno, trasvasándolo a receptáculos apropiados para la venta local al por mayor y al detalle. Y esta exigente empresa, que entrañaba una detallada y remota organización y coordinación de mercados, ingeniería y políticas de empresa, tenía que mantenerse tan en secreto como fuera posible!

Samuel encontró muy difícil concretar el negocio en sí con los Rothschild y Bnito. Los Rothschild tenían dos puntos de vista: no estaban seguros de si querían competir con la Standard o llegar a un arreglo con ellos. Para M. Aron, jefe del negocio del petróleo de los Rothschild, la Standard fue siempre "cette puissante compagnie" ("esta poderosa empresa"), con la que no había que jugar. Pero finalmente, en 1891, después de largas negociaciones y en vista de la caída de los precios, Samuel firmó su contrato con los Rothschild, que le concedieron los derechos exclusivos para vender el keroseno de Bnito al este de Suez durante un período de nueve años, hasta 1900. Ese contrato era lo que él quería y siempre había estado seguro de que iba a conseguirlo, por lo que había estado actuando a toda velocidad en otros frentes.

Los buques cisterna que ya había encargado representaron un importante avance tecnológico. Con objeto de reducir todavía más los costes, sus buques cisterna contaban con la posibilidad de limpiarse con vapor y cargarse para el viaje de vuelta con otros artículos de Oriente, incluyendo alimentos que por definición no se impregnaran del olor a petróleo. Los buques cisterna también cumplían el reglamento de seguridad de la Compañía del Canal de Suez. El temor a las explosiones, completamente justificado por las anteriores experiencias con buques cisterna, era una gran preocupación en cuanto a la seguridad. Al contrario que los buques cisterna que la Standard utilizaba entre la Costa Este de Estados Unidos y Europa, los de Samuel se iban a diseñar con muchas características nuevas de seguridad, como tanques que permitiesen la expansión y contracción del keroseno a diferentes temperaturas, para minimizar de este modo el riesgo de incendios y explosiones.

Enseguida hubo muestras de oposición a que los buques cisterna de Samuel pasasen por el Canal de Suez. Ya por el verano de 1891, la prensa aireaba sombríamente unos rumores que hablaban de "un poderoso grupo de financieros y comerciantes" bajo "influencia hebrea" que estaba intentando hacer pasar buques cisterna a través del Canal de Suez. Entonces, uno de los bufetes de abogados más destacados de la "City" de Londres, Russell and Arnholz, lanzó una feroz campaña de cabildeo en contra de que se otorgase tal permiso a Samuel, incluyendo una dilatada correspondencia con el propio secretario del Exterior. Los abogados estaban muy preocupados, demasiado preocupados, por la seguridad en el Canal. ¿Qué podría pasar a los barcos, qué podría pasar los días de mucho calor, qué podría pasar durante las tormentas de arena? Había tantas cosas por las que preocuparse que uno no sabía por dónde empezar. Se negaron a develar quién era su cliente, incluso cuando el secretario del Exterior preguntó qué intereses *británicos* estaban representando. Pero prácticamente no había ninguna duda de que el cliente era la Standard Oil. Al poco tiempo, Russell and Arnholz alertaron al gobierno británico de un nuevo peligro: si permitía a los comerciantes británicos pasar buques cisterna por el Canal, probablemente los rusos obtendrían el mismo permiso. Y si los oficiales de marina y marineros rusos, que indudablemente iban a manejar esos barcos, llegaban al Canal, era muy probable que realizasen todo tipo de tropelías, incluyendo entre ellas el intento de "bloquear la navegación por el Canal" y "destruir todo el negocio naviero en torno de él".

Pero Samuel tenía poderosos aliados, tanto en la familia Rothschild, cuyas empresas británicas habían financiado la compra por Benjamin Disraeli de las acciones del Canal de Suez en 1875, como en la influyente Banque Worms francesa. Además el secretario del Exterior creía que el paso de los buques cisterna británicos a través del Canal era de gran interés para Gran Bretaña y no iba a dejar que una empresa de abogados, aunque elocuentes, le hiciese cambiar de opinión. El Lloyds de

Londres clasificó como seguro el diseño del nuevo buque cisterna de Samuel.⁸

Mientras tanto, M. Samuel and Co. ya había emprendido una campaña para la construcción de tanques de almacenaje por todo Asia para recibir el producto. Los hermanos Samuel mandaron a sus sobrinos, Mark y Joseph Abraham, a encontrar los emplazamientos y supervisar la construcción de los tanques, así como a trabajar con las casas comerciales y organizar los sistemas de distribución. Joseph fue a la India y Mark al Extremo Oriente. Sus tíos pagaban a Mark cinco libras a la semana y además le recompensaban con interferencias, reparos, críticas e insultos "a larga distancia". Constantemente le estaban reprendiendo para que redujese los costes y acelerase los trabajos, dos objetivos completamente contradictorios. No demostraron ninguna simpatía por él en sus largas negociaciones y discusiones con una gran cantidad de funcionarios consulares, administradores de puertos, comerciantes y potentados asiáticos. Cuando Mark compró su propio jinrikisha de segunda mano para reducir los costes, tampoco pudo obtener la aprobación de sus tíos. Y para poner aún peor las cosas, como si no tuviese bastantes cosas que hacer, también le mantuvieron ocupado, por otra parte, vendiendo el carbón que estaban tratando de exportar de Japón. Aun así, y con todo esto, Mark estaba comprando los emplazamientos y construyendo tanques de almacenaje por todo el Extremo Oriente, incluyendo un nuevo emplazamiento en Freshwater Island, frente a Singapur, y por lo tanto fuera de la jurisdicción de un administrador de puerto obstruccionista.

El 5 de enero de 1892, a pesar de todas las objeciones de los destacados abogados de la "City" de Londres, el Canal de Suez dio su aprobación oficial al paso de los buques cisterna construidos de acuerdo con el nuevo diseño de Samuel. "Este plan es de inusitada audacia y gran magnitud", comentó *The Economist* cuatro días después. "El hecho de si es cierto, como insinúan sus oponentes, que es puramente de inspiración hebrea, es algo que no nos concierne averiguar; ni nos parece un motivo para estar en contra de ello... Si la sencillez es un elemento de éxito, verdaderamente el plan parece prometedor. En lugar de enviar cargamentos del producto en latas costosas de hacer, difíciles de manejar, que se pueden dañar con facilidad y tienden a tener fugas, los promotores intentan mandar el petróleo en buques cisterna *via* Canal de Suez para descargarlo, allí donde la demanda sea mayor, en unos tanques de almacenaje desde los que se puede suministrar directamente a los consumidores."

Mark ya había hecho progresos en Extremo Oriente. Había adquirido un excelente emplazamiento en Hong Kong, y se apresuró a comprar otro en Shanghai antes del Año Nuevo chino ya que "le saldría más barato porque los chinos tienen que pagar en esa fecha todas las deudas contraídas durante el año anterior y necesitan dinero". Después de viajar constantemente por multitud de puertos de Extremo Oriente

regresó finalmente a Singapur en marzo de 1892 para encontrar otra carta llena de reproches de sus tíos, insistiendo en que se diese más prisa. Cada vez tenían menos tiempo. Uno nunca sabía cuándo o cómo podría lanzarse la Standard Oil al contraataque.

El primer buque cisterna estaba a punto de finalizarse en West Hartlepool. Se le llamó *Murex*, el nombre de un tipo de concha, al igual que los nombres de los siguientes buques cisterna de Samuel. Era en recuerdo de Marcus Samuel padre, un comerciante de conchas. El 22 de julio de 1892, el *Murex* zarpó de West Hartlepool a Batum, donde llenó sus tanques con el keroseno de Bnito. El 23 de agosto atravesó el Canal de Suez, dirigiéndose al Este. Entregó parte de su cargamento en Freshwater Island, Singapur; luego, suficientemente aligerada su carga para permitirle pasar por unos difíciles bajíos, tomó rumbo a la nueva instalación de Mark en Bangkok. Ya habían dado el golpe.

Sorprendida por la rapidez con que Samuel se había movido, la Standard mandó rápidamente representantes a Extremo Oriente para comprobar el verdadero peligro. Las implicaciones eran enormes, como destacó el *Economist*: "Si las optimistas previsiones de los promotores se cumplen, el comercio de petróleo envasado se va a quedar obsoleto." Los agentes de la Standard Oil llegaron demasiado tarde, pues el keroseno de Samuel estaba por todas partes. Por este motivo la Standard no podría reducir los precios en un mercado y compensarlo con las subidas en otros.

El golpe había sido fulgurante y la ejecución excelente, con una excepción. Samuel y las casas comerciales en Extremo Oriente habían tenido un pequeño fallo, que aunque pequeño podía destrozar su negocio. Supusieron que podrían entregar el keroseno a granel en varias localidades y que los clientes acudirían, como moscas a la miel, a llenar sus propios recipientes. Se suponía que los clientes utilizarían las viejas latas de la Standard Oil. Pero no lo hicieron. Por todo Extremo Oriente, los bidones de lata de la Standard se habían convertido en uno de los pilares más apreciados de las economías locales, utilizados para construir de todo, desde tejados hasta jaulas para pájaros, cazoletas para el opio, braseros, teteras y batidores para huevos. No iban a dejar de usar un producto tan valioso. Ahora todo el plan estaba en peligro, no por las maquinaciones en el número 26 de Broadway ni por las políticas del Canal de Suez, sino por los hábitos y predilecciones del pueblo asiático. Estalló una crisis local en cada puerto, ya que el keroseno no se vendía, y empezaron a llegar telegramas desesperados a Houndsditch.

En la rapidez e ingenio de su reacción ante esta crisis, Marcus demostró sus dotes empresariales. Mandó a Extremo Oriente un barco cargado de hojalata y se limitó a dar instrucciones a sus socios en Asia para que comenzasen a fabricar recipientes para el keroseno. No importaba que nadie supiese hacerlos; no importaba que nadie tuviese los medios para hacerlos. Marcus les convenció de que podían. "¿Cómo sujetas

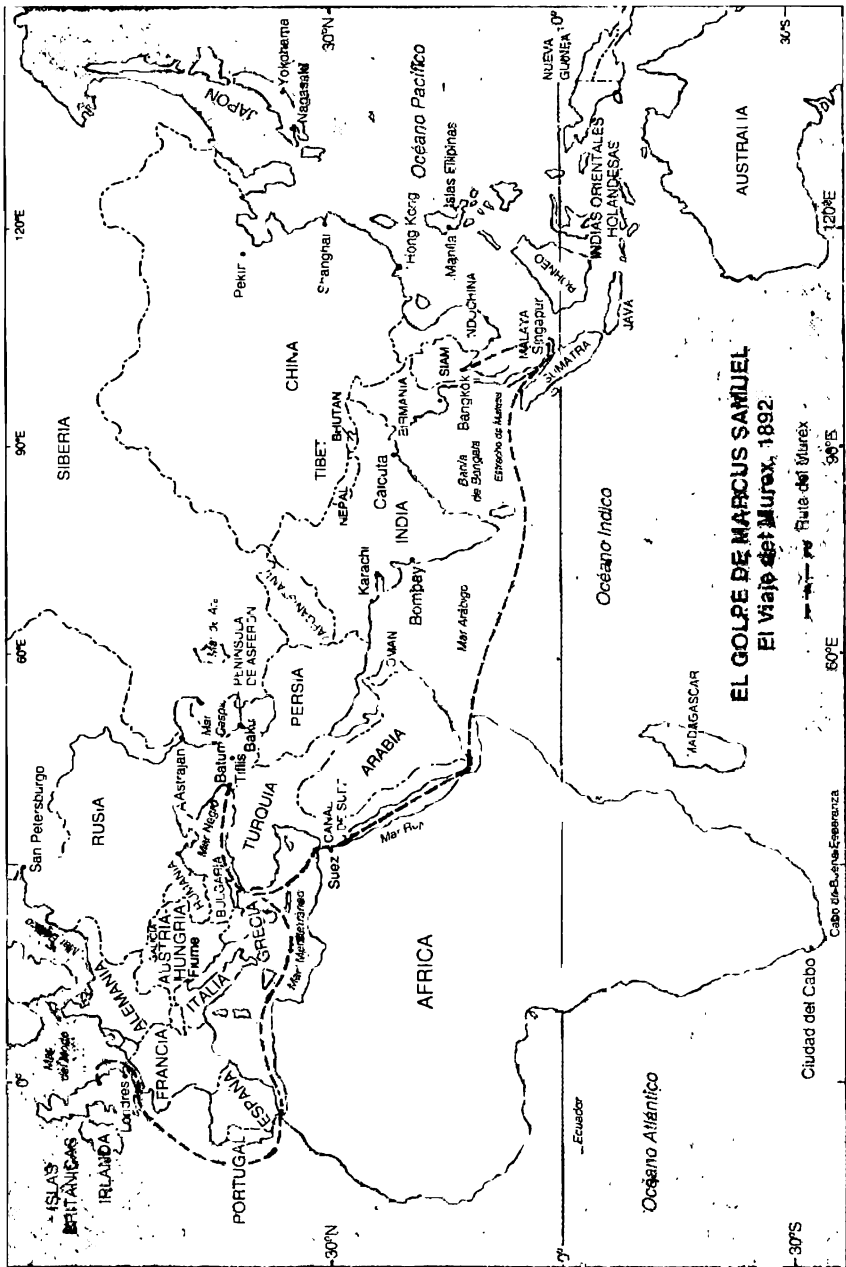
tú las asas de alambre?", preguntó el agente en Singapur al agente de Samuel en Japón. Se le enviaron las instrucciones. "¿Qué color sugiere?", consultó el agente en Shangai. Mark dio la respuesta: "¡Rojo!"

Todas las casas comerciales de Extremo Oriente construyeron rápidamente fábricas locales donde hacer los recipientes de hojalata, y los brillantes y relucientes recipientes rojos de Samuel, recién salidos de fábrica, pronto empezaron a competir con los azules de la Standard, des pintados y abollados después del largo viaje alrededor de medio mundo. Tal vez algunos clientes compraban el keroseno de Samuel más por el útil bidón rojo que por lo que este contenía. En cualquier caso, los tejados rojos, las jaulas rojas —así como las cazoletas rojas para el opio, los rojos braseros y batidores para huevos— comenzaron a sustituir a los azules.

Y así se solucionó. El golpe de Samuel había funcionado y, además, en un tiempo increíble. Para finales de 1893, Samuel tenía diez barcos más, todos ellos con nombres de conchas —*Conch, Clam, Elax, Cowrie* y otros más—. Para finales de 1895, se habían hecho sesenta y nueve travesías de buques cisterna por el Canal de Suez y todas menos cuatro en buques propiedad de Samuel o fletados por él. Para 1902, de todo el petróleo que había pasado por el Canal de Suez, el noventa por ciento pertenecía a Samuel y su grupo.⁹

El Concejal

Marcus Samuel no sólo estaba alcanzando un gran éxito en los negocios, sino que además estaba consiguiendo cierta categoría en la vida británica. En 1891, inmerso en la planificación de su golpe mundial, todavía tuvo tiempo para presentarse y ganar las elecciones para Concejal de la City de Londres. Aunque era más bien honorífico, saboreó el puesto. Pero entonces, en 1893, el año después del golpe, todo, tanto sus negocios como su vida social, parecían no valerle de nada. Samuel cayó gravemente enfermo; su médico le diagnosticó cáncer y no le dio más de seis meses de vida. La predicción resultó ser algo inexacta, pues solamente falló en unos treinta y cuatro años. Aun así, la amenaza de muerte inminente motivó a Samuel a poner sus asuntos de negocios de una forma algo más ordenada. El resultado fue la creación de una nueva entidad, la Tank Syndicate, compuesta por los hermanos Samuel, Fred Lane y las casas comerciales de Extremo Oriente. Compartieron todos los beneficios y todas las pérdidas sobre una base mundial; ese acuerdo era necesario si querían ser capaces de combatir a la Standard Oil en cualquier mercado que eligiese y poder absorber las pérdidas. La Tank Syndicate creció rápidamente y cada vez tuvo más éxito.



EL GOLPE DE MARCUS SAMUEL
El Viaje del Murex, 1892.

Route del Murex

60°E 90°E 120°E

Cabo de Buena Esperanza

Ciudad del Cabo

Océano Atlántico

Océano Índico

AFRICA

CHINA

30°N

30°S

120°E

90°E

60°E

0°

30°N

0°

Ecuador

60°E

90°E

120°E

30°S

La fortuna de Marcus Samuel fue creciendo con rapidez, no solamente del petróleo y los buques cisterna, sino también de conexiones comerciales que le venían de antiguo en Extremo Oriente, principalmente en Japón. Los hermanos Samuel también hicieron dinero como principales proveedores de armas y pertrechos a Japón durante la guerra de 1894-95 con China. Y así sucedió que habían transcurrido muy pocos años desde la primera vez que el *Murex* había pasado por el Canal de Suez, cuando Marcus Samuel, un judío del East End, se había hecho muy rico, tanto que montaba a caballo todas las mañanas en Hyde Park, que tenía una excelente casa de campo en Kent llamada la Mote, con su propio parque de venados de quinientos acres, y que tenía un hijo en Eton y otro iba a entrar.

Sin embargo, Samuel tenía un grave fallo como hombre de negocios. Al contrario que su rival, Rockefeller, carecía de talento para la organización y administración. Mientras que Rockefeller tenía un instinto para el orden, Samuel tenía una adicción a la improvisación. Para él la organización era algo secundario; se lo sacaba todo del sombrero, lo que hacía que su éxito continuado fuese todavía más sorprendente. Estaba explotando, entre otras cosas, una gran línea de vapores como parte de su empresa petrolera y aun así no tenía a nadie en su oficina con conocimientos o experiencia de auténtica dirección de una organización así. Simplemente dependía de Fred Lane. Las operaciones cotidianas de la flota se dirigían desde un pequeño cuarto en Houndsditch que no tenía más que una mesa, dos sillas, un pequeño mapa del mundo en la pared y dos oficinistas.

Y no se puede comparar la insondabilidad propia de un búho de Rockefeller, sus facciones como una máscara, su tranquila prudencia, su habilidad para conseguir opiniones y consensos de los caballeros de la Habitación 1400, con las violentas disputas —el combate, la cólera y las recriminaciones— tras las que Marcus y Samuel llegaban a tomar decisiones. Algunas veces llamaban a un oficinista para que llevase alguna información a la oficina de Samuel y mientras esperaba, como recordaba un empleado, "los dos hermanos siempre se acercaban a la ventana, de espaldas, juntos, rodeándose los hombros con los brazos, las cabezas juntas, hablando en voz baja, hasta que de repente se separaban y comenzaban otra disputa, el señor Sam dando gritos furiosos y atronadores y el señor Marcus hablando suavemente, pero sin dejar de llamarse el uno al otro loco, idiota e imbécil hasta que, de repente y sin una razón aparente, estaban de nuevo de acuerdo. Había un rápido y decisivo intercambio de los puntos de vista finales. Entonces el señor Marcus decía: "Sam, habla con él por teléfono", y se apoyaba en el hombro de su hermano mientras llamaba. Y de ese modo era como hacían sus tratos."¹⁰

"Esta lucha hasta la muerte"

La rápida subida de la producción rusa, la posición de líder de la Standard Oil, la lucha por mercados establecidos y nuevos en un momento en el que cada vez había más suministros, son algunos de los factores de lo que se llegaría a conocer como las Guerras del Petróleo. En la década de 1890, había una lucha continua entre cuatro rivales: la Standard, los Rothschild, los Nobel y los demás productores rusos. En ocasiones, competían ferozmente por obtener nuevos mercados, reducir precios, tratar de arruinar al otro; y en otras eran de lo más amables unos con otros, trataban de llegar a acuerdos para repartirse los mercados mundiales entre ellos; y en otras todavía, estudiaban posibles fusiones y adquisiciones. En muchas ocasiones, estaban haciendo las tres cosas a un mismo tiempo, en un ambiente de grandes sospechas y desconfianza, sin importar lo grande que hubiese sido la cordialidad en otro momento. Y, en cada caso, siempre estaba la Standard Oil Trust, el destacado organismo que siempre estaba dispuesto a absorber generosamente a sus más fieros rivales o, como decían los ejecutivos de la Standard, a "asimilarlos".

En 1892 y 1893, los Nobel, Rothschild y la Standard estuvieron a punto de llevar toda la producción petrolífera a un sistema, dividiéndose el mundo entre ellos. "En mi opinión", indicó M. Aron, que representaba los intereses de los Rothschild en las negociaciones, "la crisis ha llegado a su fin; todo el mundo en Norteamérica y Rusia está agotado por esta lucha hasta la muerte, que ha durado demasiado." El barón Alphonse, cabeza de los Rothschild franceses, estaba interesado en que las cosas se arreglasen; pero, mortalmente temeroso de la publicidad, declinó una invitación de la Standard para que fuese a Nueva York. Finalmente, Libby, de la Standard Oil, aseguró al barón Alphonse que con tantos extranjeros como estaban visitando Norteamérica debido a la Feria Mundial de Chicago, no se notaría mucho la llegada del grupo Rothschild. Más tranquilo, el Barón fue a Nueva York y al número 26 de Broadway. Después de la reunión, un ejecutivo de la Standard informó a Rockefeller que el Barón era muy amable y hablaba con bastante fluidez el inglés, y añadió que los Rothschild "comenzarían inmediatamente a dar los pasos necesarios para el control de Rusia y están bastante seguros de su capacidad para lograrlo". Pero el Barón también había insistido, amable pero firmemente, en que la Standard incluyese en el contrato a los norteamericanos independientes. Con gran esfuerzo, retrasados no solamente por las rivalidades sino por una epidemia de cólera que asolaba Bacú, los Rothschild, unidos con los Nobel, tuvieron éxito y consiguieron que los productores rusos formasen un frente común, como preludeo de una gran negociación con la Standard. Pero, a pesar de su control de entre el 85 y el 90 por ciento del petróleo, la Standard no

podía aportar al gran plan el principal elemento que faltaba: los refinadores y productores norteamericanos independientes y, por lo tanto, el acuerdo propuesto se vino abajo.

En respuesta, la Standard lanzó otra campaña mundial de reducción de precios en el otoño de 1894. Los Rothschild consideraron a Samuel una herramienta con la que mejorar su posición negociadora con la Standard y fueron muy rígidos en la interpretación de su contrato con él. Es comprensible que Samuel se quejase amargamente y en voz alta, lo suficientemente alta para que la Standard se enterase. Al sospechar que el insatisfecho Samuel podría ser el eslabón débil en la posición de los Rothschild, la Standard entabló negociaciones con él. Presentaron una propuesta como las que habían presentado a los competidores en Norteamérica que habían dejado la lucha y se habían unido a la hermandad, aunque con la diferencia de que la oferta para Samuel era de una escala muy superior. Le darían gran cantidad de dinero, su empresa formaría parte de la Standard Oil, él pasaría a ser consejero de la Standard, aunque tendría total libertad para ocuparse de sus intereses cívicos. En conjunto, era una oferta muy atractiva. Pero Samuel la rechazó. Quería mantener la identidad independiente de su empresa y su flota, ondeando la bandera de M. Samuel and Company y quería que todo siguiese siendo británico. Lo que intentaba era obtener un éxito para Gran Bretaña en términos británicos, y no integrarse en una entidad norteamericana.

Inmediatamente, la Standard Oil volvió de nuevo a contactar con los productores rusos, y el 14 de marzo de 1895 firmó la gran alianza que había perseguido durante mucho tiempo con los Rothschild y los Nobel "en nombre del sector petrolero norteamericano" y "en nombre del sector petrolero ruso". Los norteamericanos iban a obtener el setenta y cinco por ciento de las exportaciones mundiales y los rusos el 25 por ciento. Pero el acuerdo nunca entró en vigor. La razón específica pareció ser la oposición del gobierno ruso. Una vez más, la hipotética gran alianza se había venido abajo. La Standard respondió con nuevas campañas de reducción de precios.

Si la Standard Oil no podía controlar de nuevo el mercado mundial del petróleo y a sus competidores internacionales mediante una gran alianza con los productores rusos, había una alternativa, una manera de ganar a los rusos en su propio juego. Una parte importante de la ventaja rusa provenía del hecho de que Batum estaba a 11.500 millas de Singapur y no a 15.000 como Filadelfia. Pero la Standard podría cambiar las tornas si obtenía acceso al crudo que estaba mucho más cerca del mercado asiático, o dentro de la propia Asia. De modo que la Standard puso toda su atención en Sumatra, en las Indias Orientales Holandesas, desde las que el viaje a Singapur, a través del Estrecho de Malaca, se podía medir en horas. Y sus ojos cayeron, en particular, sobre una empresa holandesa que, después de años de lucha, había arrancado un ne-

gocio rentable a las junglas de Sumatra. Esta empresa estaba comenzando a producir un apreciable impacto a lo largo y ancho de los mercados de Asia, con su propia marca, Crown Oil, y al hacerlo, estaba abriendo la tercera zona mundial de producción de crudo. Se llamaba Royal Dutch.¹¹

Royal Dutch

En las Indias Orientales Holandesas se había hablado de emanaciones de crudo durante cientos de años, y se habían utilizado pequeñas cantidades de "aceite de tierra" para el alivio de la "rigidez en los miembros" y otros usos medicinales tradicionales. Para 1865, se habían localizado por todo el archipiélago no menos de cincuenta y dos puntos de emanaciones. Pero la cuestión languideció, mientras el keroseno norteamericano se lanzaba a la captura del mundo.

Un día en 1880, Aeilko Jans Zijlker, un directivo de la East Sumatra Tobacco Company, visitó una plantación en la franja pantanosa de la costa de Sumatra. Zijlker, el hijo menor de una familia granjera de Groningen, se había incorporado a la solitaria vida de las Indias Orientales dos décadas antes, después de un amor fracasado. Entonces, mientras iba dando una vuelta por la plantación, le sorprendió una fuerte tormenta y pasó la noche refugiado en un oscuro cobertizo inservible que se utilizó en tiempos para guardar tabaco. Con él estaba un *mandur*, o capataz nativo, que prendió una antorcha. Su brillante llama llamó la atención de Zijlker. Pensó que el fuego era producto de una madera excepcionalmente resinosa. ¿Cómo había fabricado el *mandur* la antorcha? Zijlker se lo preguntó. El *mandur* respondió que había empapado la antorcha en una especie de cera mineral. Desde hacía mucho tiempo, los nativos habían extraído esa cera de la superficie de pequeños estanques, y lo utilizaban para varias cosas, incluso para calafatear botes.

A la mañana siguiente, Zijlker pidió al *mandur* que le llevase a uno de esos estanques. Reconoció el olor; unos cuantos años antes se había introducido el keroseno importado en las islas. El holandés recogió una pequeña muestra de la sustancia pegajosa y la envió a Batavia para que la analizaran. Los resultados entusiasmaron a Zijlker ya que la muestra contenía entre un cincuenta y nueve y un sesenta y dos por ciento de keroseno. Zijlker se decidió a explotar ese recurso y se lanzó decididamente a la aventura. Su nueva obsesión le exigiría hasta la última onza de entusiasmo durante la siguiente década.

Su primer paso fue obtener una concesión del Sultán de Langkat. La concesión, que se conoció por la denominación de Telaga Said, esta-

ba al noroeste de Sumatra, en plena jungla, a seis millas de distancia de la ribera del río Balaban que desembocaba en el Estrecho de Malaca. Hasta 1885 no se perforó con éxito el primer pozo. La propia tecnología de perforación estaba anticuada y no se adecuaba muy bien al terreno, y el progreso durante los siguientes años fue muy lento. Zijlker estaba continuamente buscando capital. Pero finalmente obtuvo en su propio país —Holanda— el prestigioso patrocinio del antiguo director del banco central de las Indias Orientales y del antiguo gobernador general. Además, como resultado de los esfuerzos de estos poderosos patrocinadores, el propio rey holandés, Guillermo III, estaba dispuesto a otorgar el uso del título "Royal" al nombre de esta empresa especulativa, una licencia normalmente reservada para empresas acreditadas y sólidas. Este título iba a ser de valor perdurable. La compañía Royal Dutch se estableció en 1890 y la primera emisión de sus acciones se suscribió por cuatro veces y media más que las acciones puestas en circulación.

Zijlker era un triunfador. Mirando hacia adelante podía ver el fruto de los esfuerzos de diez años de trabajo. "Lo que no se dobla acaba por romperse", escribió en una carta. "Durante todo el tiempo de exploración mi lema fue: quien no está conmigo está contra mí y le trataré de acuerdo con eso. Sé muy bien que con este lema me gané enemigos, pero también sé que, si no hubiera actuado como lo hice, nunca hubiese tenido éxito en los negocios." Esas palabras bien hubieran podido ser el epitafio de Aeilko Jans Zijlker. Al volver a Extremo Oriente en el otoño de 1890, unos meses después de la constitución de la compañía, paró en Singapur y murió repentinamente, sin ver sus sueños del todo cumplidos. Su tumba fue rematada con un discreto monumento.

El liderazgo de la empresa en las inhóspitas y pantanosas junglas de Sumatra pasó a Jean Baptiste August Kessler. Nacido en 1853, Kessler había emprendido una fructífera carrera empresarial en las Indias Orientales Holandesas. Pero más adelante tuvo graves problemas en los negocios que le obligaron a volver a Holanda, arruinado y con mala salud. La Royal Dutch le ofreció la oportunidad de comenzar de nuevo, y la aceptó. Kessler había nacido para líder, con una voluntad de hierro y con capacidad para concentrar en un solo objetivo toda su energía y la de todos los que estaban a su alrededor.

Cuando llegó a la zona de perforaciones en 1891, encontró que la empresa era un caos, que todo estaba en desorden, desde el equipo enviado desde Europa y Norteamérica hasta las finanzas locales. "No me siento muy contento de este negocio", escribió a su esposa. "Se ha perdido una enorme cantidad de dinero por culpa de una acción precipitada." Las condiciones de trabajo eran espantosas. Después de unos cuantos días sin parar de llover los hombres trabajaban con el agua hasta la cintura. El lugar se había quedado sin plantaciones de arroz, y un equipo de ochenta trabajadores chinos tenían que chapotear y nadar hasta un pue-

blo a veinticinco kilómetros para traer unos cuantos sacos. Y también estaban las inevitables presiones desde Holanda para que acelerase las cosas, se ciñese a los planes y mantuviese felices a los inversores. De algún modo, trabajando día y noche, a menudo con fiebre, el obsesionado Kessler aceleró el ritmo.

En 1892, se terminó el oleoducto que unía los pozos de la jungla con la refinería en el río Balaban. El 28 de febrero se agolpó toda la plantilla para esperar con los nervios a flor de piel a que llegase el crudo hasta la refinería. Habían calculado lo que podría tardar, y ahora, con los relojes en la mano, contaban los minutos. Pasó el tiempo, y siguió pasando, pero el petróleo no llegaba. Toda la gente que estaba esperando ansiosa se decepcionó. Kessler, temiendo haber fracasado, desapareció. Pero de repente, todos se quedaron inmóviles. Un "rugido parecido al de una fuerte tormenta" anunciaba que el petróleo estaba llegando y rápidamente se fue vertiendo "con una fuerza arrolladora" en el primer alambique de la refinería Royal Dutch. La multitud se puso a aplaudir, se izó la bandera holandesa, y Kessler y la multitud brindaron por la futura prosperidad de la Royal Dutch.

La empresa ya estaba metida en los negocios. Para abril de 1892 —mientras Marcus Samuel estaba preparando su primer envío a través del Canal de Suez— el propio Kessler había entregado ya sus primeros bidones con keroseno, con la marca Crown Oil. Aun así, estaban muy lejos de alcanzar la prosperidad. Los recursos económicos de la Royal Dutch eran absorbidos rápidamente por las continuas necesidades, y su existencia estaba en peligro por su incapacidad para captar capital circulante. Kessler se fue a Holanda y a Malasia en una búsqueda desesperada de fondos. A pesar de que la empresa vendía veinte mil bidones de keroseno al mes, todavía estaba perdiendo dinero.

Kessler se las ingenió para asegurar la disponibilidad de capital. Volvió a Telaga Said en 1893, donde encontró toda la instalación en un estado deplorable. "La mediocridad, ignorancia, indiferencia, estado ruinoso, desorden y vejación son evidentes por doquier", informó. "Y en estas circunstancias tenemos que ampliar la empresa si queremos que llegue a buen término." Dinamizó la explotación todo lo que pudo, resumiendo el peligro en unas pocas palabras harto expresivas: "Estancarnos significaría cerrar."

Se tenían que superar todo tipo de obstáculos, incluyendo la llegada de casi trescientos piratas merodeadores de otra parte de Sumatra, que temporalmente cortaron la comunicación entre la refinería y el lugar de perforación y luego prendieron fuego a algunos de los edificios, por irónico que parezca, con las tradicionales antorchas de petróleo que hacía más de una década habían llamado la atención de Zijlker. Aun así, con independencia del tipo de dificultad a que se enfrentara, Kessler seguía empujando. "Si las cosas fueran mal", escribió a su esposa, "mi trabajo y mi nombre se habrían acabado y tal vez mis sacrificios y mis ex-

traordinarios esfuerzos tengan como recompensa la censura. Dios me libre de todas esas tristezas."

Kessler perseveró y tuvo éxito. En el plazo de dos años había aumentado la producción en seis veces y, por fin, la Royal Dutch era rentable. Incluso pudo pagar dividendos. Sin embargo, limitarse a ser un productor más no era suficiente; si la Royal Dutch quería sobrevivir, necesitaba establecer su propia organización de comercialización por todo Extremo Oriente, independiente de los mediadores. La Royal Dutch también empezó a utilizar buques cisterna y a construir sus propios tanques de almacenaje cerca de sus mercados. El peligro inmediato era que el Tank Syndicate de Samuel, se moviera demasiado rápidamente y consiguiera una posición dominante en el negocio. Pero en una oportunísima intervención proteccionista, el gobierno holandés excluyó al Tank Syndicate de los puertos de las Indias Orientales, y dijo a sus propios productores que el Tank Syndicate "no iba a ser, por el momento, objeto de terror" para el sector local.

El negocio de la Royal Dutch iba aumentando a un ritmo sorprendente; entre 1895 y 1897, su producción se multiplicó por cinco. No obstante, ni Kessler ni la compañía querían hablar demasiado de su éxito. Kessler previno en un momento dado que, mientras la Royal Dutch no pudiera obtener concesiones adicionales, "debemos fingir ser pobres". Porque, como explicó, no quería atraer la atención de europeos o norteamericanos hacia las Indias Orientales o hacia la propia Royal Dutch. Su principal preocupación era, desde luego, la Standard Oil que, si se molestaba demasiado, utilizaría su potente arma —la reducción de precios— y pondría entre la espada y la pared a la Royal Dutch.¹²

"Los obstáculos holandeses"

Pero la Dutch no podía seguir siendo invisible ante sus competidores. Su rápido desarrollo, junto con el de otros productores en Asia, creó nuevas preocupaciones para la Standard Oil, que se añadían a las que ya habían provocado los productores rusos. La Standard Oil investigó todas las posibles opciones. Para empezar comenzó por negociar una concesión en Sumatra, pero no le fue posible por la revolución de los nativos. Buscaron oportunidades de producción en cada rincón del Pacífico, desde China y Sajalín hasta California.

En 1897, la Standard envió a dos representantes a Asia para evaluar lo que se podía hacer en vista de la amenaza de la Royal Dutch. En las Indias Orientales se reunieron con el director local de la Royal Dutch y visitaron las instalaciones de la compañía; hablaron con funcionarios

del gobierno holandés; recabaron información de los nostálgicos perforadores norteamericanos. Los representantes alertaron al 26 de Broadway contra la "promiscua búsqueda por tan enorme extensión" de jungla impenetrable. Informaron a Nueva York que era mucho mejor comprar la producción existente y establecer una sociedad con una verdadera empresa holandesa, no solamente porque "es imposible descubrir las intenciones del gobierno colonial holandés" sino porque "resultará muy difícil mantener aquí a bastantes norteamericanos con buenas dotes de organización para dirigir la empresa". Insistieron en que el objetivo de la Standard debería ser "asimilar" a las empresas prósperas. Y esto significaba, por encima de todo, asimilar a la Royal Dutch.

Para la Dutch, la Standard Oil podía parecer un terrible competidor. Pero la Standard, por su parte, tenía mucho respeto a la intrépida empresa holandesa. Los agentes de la Standard estaban impresionados por todo, desde el liderazgo de Kessler y su economía boyante hasta su nuevo sistema de comercialización. "En toda la historia del petróleo", informaron, "no ha habido nada igual ni tan sorprendente como el éxito y rápido desarrollo de la R. D. Co." Cuando los hombres de la Standard se despidieron de los directivos de la Royal Dutch en Sumatra hubo algo incluso melancólico en su despedida. Uno de ellos dijo: "Es una pena que dos grandes empresas como la de ustedes y la nuestra no estén juntas."

Para complicar todavía más las cosas, al poco tiempo quedó claro que el sindicato de Samuel también había echado el ojo a la Royal Dutch. A finales de 1896 y principios de 1897, tuvieron lugar intensas negociaciones entre los dos grupos. Pero sus objetivos eran bastante distintos. La Royal Dutch buscaba un acuerdo de comercialización conjunta en Asia. Marcus y Samuel querían más; querían comprar la Royal Dutch. Se dijo mucho de mutuo interés, pero eso fue todo. Después de una visita a los directores de la Dutch en La Haya, una visita caracterizada principalmente por el silencio y la frialdad, Sam escribió a Marcus: "Un holandés se sienta y no dice nada hasta que consigue lo que quiere, en este caso se ha quedado sin decir nada." No hubo progresos. Aun así, y a pesar de su competencia, Marcus y Kessler mantuvieron una relación cordial. "Estamos abiertos a una negociación con usted, si cree que hay una posibilidad de llegar a un acuerdo", escribió cortésmente Marcus a Kessler en abril de 1897. "Creemos que a largo plazo acabaremos por llegar a un acuerdo entre nosotros, porque si no se desatará una competencia ruinosa para ambos."

La Standard Oil supo que se estaban celebrando esas negociaciones y no podía estar del todo segura de que no se llegase finalmente a algún tipo de integración poderosa que se pusiera en contra de su empresa. Un ejecutivo avisó: "Cada día que pasa la situación es más grave y difícil de manejar. Si no conseguimos el control de la situación con la mayor brevedad posible, los rusos, los Rothschild o cualquier otro grupo puede hacerlo." La Standard ya había intentado y había fracasado en

comprar las empresas de Ludwig Nobel y Marcus Samuel. Entonces, en el verano de 1897, W.H.Libby, el representante general de la Standard Oil en el extranjero, presentó a Kessler y a la Royal Dutch una propuesta formal. El capital de la Royal Dutch se cuadruplicaría y la Standard Oil suscribiría todas las acciones adicionales. La Standard Oil, destacó Libby, no tenía intención de atrapar a la Royal Dutch "en su poder". Sus objetivos, aseguró a Kessler, son modestos; únicamente "está buscando una inversión favorable de capital". Kessler no podía creer a Libby o en la sinceridad de sus afirmaciones. Haciéndose eco de la firme recomendación de Kessler, el consejo de administración de la Dutch rechazó la oferta.

La Standard Oil, molesta, comenzó las negociaciones para adquirir otra concesión en las Indias Orientales Holandesas, pero los funcionarios del gobierno holandés y la Royal Dutch intervinieron con acierto. Un apoderado de la Standard Oil declaró: "Los obstáculos holandeses son de lo más difícil de eliminar que hay en el mundo, al menos para los norteamericanos, ya que estos siempre tienen prisa y los holandeses nunca." Aun así, la Royal Dutch no se sentía del todo segura. Sus directores y consejeros sabían cómo había operado en Norteamérica la Standard Oil, comprando sigilosamente acciones de los competidores que la molestaban, para luego dominarlos a su capricho. Para evitar tal estratagema, los directores de la Royal Dutch crearon una clase especial de acciones preferentes, cuyos titulares controlaban el consejo. Para hacer que las adquisiciones fueran todavía más difíciles, la admisión a este círculo exclusivo era únicamente por invitación. Uno de los agentes de la Standard informó apesadumbrado que la Royal Dutch nunca se fusionaría con la empresa norteamericana. No era simplemente "una barrera sentimental" por parte de los holandeses la que cerraba el camino, dijo; también había una cuestión práctica. Los directivos de la Royal Dutch disfrutaban mucho al recibir el quince por ciento de los beneficios de la empresa.¹³

4

El nuevo siglo

LA "VIEJA CASA" era como algunos productores independientes llamaban entre ellos a la Standard Oil. Se erguía como una vasta e imponente estructura, que proyectaba su sombra en todas direcciones y dominaba hasta la última pulgada del paisaje petrolero en Estados Unidos. Mientras que los competidores extranjeros desafiaban a la "Vieja Casa" en el extranjero, en Estados Unidos había una cierta resignación; parecía inevitable que la Standard acabase por ser la propietaria de todo o quien controlase todo. Aun así, los acontecimientos que se produjeron durante la década de 1890 y la primera década del nuevo siglo plantearían amenazas a la prominencia de la Vieja Casa. Los mercados en que se basaba el sector petrolero iban a cambiar espectacularmente. Y casi exactamente al mismo tiempo, el mapa de la producción estadounidense cambiaría drásticamente y surgirían nuevos competidores norteamericanos para poner en tela de juicio el dominio de la Standard. No solamente el mundo empezaba a quedársele grande a la Standard, sino también Estados Unidos.¹

Mercados perdidos y ganados

A finales del siglo XIX, la demanda de luz artificial estaba cubierta en su mayor parte por el keroseno, el gas y las velas —allí donde estaba cubierta de una u otra manera. El gas se obtenía del carbón o del petróleo en fábricas locales o por producción directa y transporte de gas natural. Todas estas fuentes —keroseno, gas y velas— tenían los mismos graves problemas; producían hollín, suciedad y calor; consumían oxígeno; y siempre existía el peligro de que provocaran un incendio. Por esta última razón, muchos edificios, incluido el Gore Hall, biblioteca de la Universidad de Harvard, estaban sin iluminar.

El dominio del keroseno, el gas y las velas no iba a durar mucho. El prolífico inventor Thomas Alva Edison —entre cuyas principales innovaciones se encuentra el mimeógrafo, el indicador eléctrico automático de cotizaciones de Bolsa, el fonógrafo, el acumulador, las películas— había acometido en 1877 el problema de la iluminación eléctrica. En el plazo de dos años ya había desarrollado la bombilla incandescente resistente al calor. Para él, los inventos no eran una diversión, eran un negocio. Una vez escribió: "Tenemos que seguir trabajando en cosas con valor comercial, para eso existe este laboratorio. No podemos ser como el viejo profesor alemán que mientras pueda comprar su pan integral y su cerveza se sentirá satisfecho de pasarse toda la vida estudiando el zumbido de una abeja!" Edison inmediatamente se aplicó a la cuestión de comercializar su invento, y en el proceso, creó el sector de producción de energía eléctrica. Incluso calculó muy cuidadosamente el precio de la electricidad, de modo que pudiera ser extremadamente competitivo, exactamente el equivalente del precio del gas ciudad: 2,25 dólares por mil pies cúbicos (algo más de 28 metros cúbicos). Construyó un proyecto piloto en el Bajo Manhattan, cuyo territorio dio la casualidad, que incluía a Wall Street. En 1882, de pie en la oficina de su banquero, J.P. Morgan, Edison conectó un interruptor, que puso en marcha la central de producción de energía eléctrica y abrió la puerta no solamente a un nuevo sector sino a una innovación que transformaría al mundo. La electricidad ofrecía una luz superior, que no necesitaba atención por parte del usuario y la gente no podía resistirse a ella en los lugares donde estaba disponible. Para 1885, estaban en uso 250.000 bombillas; en 1902, dieciocho millones. La "nueva luz" ahora se derivaba de la electricidad, no del keroseno. El sector del gas natural tenía que desplazar sus mercados hacia el campo de la calefacción y la cocina, mientras que el mercado estadounidense del keroseno, el producto principal del sector petrolero, fue disminuyendo y quedó restringido al área rural norteamericana.

La nueva tecnología de la electricidad rápidamente pasó también a Europa. En 1882 se instaló un sistema de alumbrado eléctrico en la es-

tación de Holborn Viaduct, en Londres. Fueron tantas la rapidez y la amplitud con que se introdujeron en Berlín la electricidad y las empresas eléctricas, que empezaron a llamar a la ciudad *Elektropolis*. El desarrollo de la electricidad en Londres fue más lento y desorganizado. A principios del siglo XX, Londres tenía suministro eléctrico de sesenta y cinco empresas diferentes. "Los londinenses que podían permitirse el lujo de la electricidad tostaban el pan por las mañanas con un tipo de electricidad, alumbraban sus oficinas con otra, visitaban a clientes en edificios cercanos que utilizaban otra variedad, y las calles por las que regresaban a casa por las noches estaban iluminadas con otra diferente."

Para aquellos que tuvieron ocasión de explotarla, la electricidad fue un negocio próspero. Pero su rápido desarrollo ponía en peligro al sector petrolero y, en particular, a la Vieja Casa. ¿Qué tipo de futuro podía contemplar la Standard Oil —con sus descomunales inversiones en producción, refinerías, oleoductos, instalaciones de almacenaje y distribución— si perdía su principal mercado, el de la iluminación?²

Al tiempo que un mercado estaba a punto de desaparecer, otro se estaba abriendo, el del "carruaje sin caballo", conocido también como automóvil. Algunos de estos vehículos estaban impulsados por un motor de combustión interna que utilizaba una explosión controlada de la gasolina para moverse. Era ruidoso, nocivo y poco fiable como medio de transporte, pero los vehículos movidos por motores de combustión interna ganaron credibilidad en Europa después de la carrera París-Burdeos-París en 1895, en la que se consiguieron velocidades de veinticinco kilómetros por hora. Al año siguiente, se celebró en Narragansett, Rhode Island, la primera carrera de coches en pista. Fue tan lenta y aburrida que allí se escuchó por primera vez el grito de "¡Cómprate un caballo!"

Sin embargo, en Estados Unidos, así como en Europa, los coches sin caballo rápidamente cautivaron la mente de los inventores más emprendedores. Una de esas personas fue el ingeniero jefe de la Edison Illuminating Company, en Detroit, que dejó su trabajo para poder diseñar, fabricar y vender un vehículo de gasolina que bautizó con su nombre, el Ford. El primer coche de Henry Ford lo compró un hombre que a su vez se lo vendió a otro, un tal A. W. Hall, que dijo a Ford que había contraído "la fiebre del coche sin caballo". Hall se merecería un lugar especial en el corazón de los futuros automovilistas por ser el primer comprador de un coche de segunda mano.

Para 1905 el coche impulsado por gasolina había desbancado a sus competidores de locomoción —vapor y electricidad— y había establecido una total soberanía. Aun así, todavía había dudas sobre la robustez y fiabilidad del coche. Esas cuestiones se disiparían, de una vez por todas, gracias al terremoto de San Francisco de 1906. Doscientos coches privados acudieron al servicio de rescate y auxilio, aprovisionados con quince mil galones de gasolina que donó la Standard Oil. "Era escéptico respecto de los automóviles antes de la catástrofe", dijo el jefe en funcio-

nes del departamento de bomberos de San Francisco, que dirigió el trabajo de tres coches durante las veinticuatro horas del día, "pero ahora me retracto de corazón." Ese mismo año un periodista escribió sobre los automóviles "que ya no eran un tema para chistes y que raramente se oía ya la burlona exclamación: '¡Cómprate un caballo!'" Y lo que es más, el coche se había convertido en un signo externo de la posición social. Otro escritor dijo: "El coche es el ídolo de la era moderna. El hombre que tiene un coche, además de disfrutar del placer de los viajes, recibe la adulación de los peatones y... es un dios para las mujeres." El desarrollo del sector del automóvil fue sorprendente. Las matriculaciones en Estados Unidos aumentaron de ocho mil en 1900 a novecientos dos mil en 1912. En una década, el automóvil pasó de ser una novedad a ser una necesidad familiar, que cambió el aspecto y las costumbres de la sociedad moderna. Y todo estaba basado en el petróleo.

Hasta este momento, la gasolina había sido una parte insignificante del producto del proceso de refinación, con escaso valor para fabricar disolventes y como combustible para la calefacción, pero con muy pocos usos aparte de estos. En 1892, un petrolero se felicitó a sí mismo por haber sido capaz de vender la gasolina a dos centavos el galón. Eso cambió con los automóviles, que hicieron que la gasolina fuese un producto con más valor cada vez. Además de la gasolina, se estaba abriendo un segundo gran mercado para el petróleo con el desarrollo de la utilización del aceite combustible en las calderas de las fábricas, trenes y barcos. Sin embargo, a medida que se iban resolviendo rápidamente los preocupantes problemas de la localización de futuros mercados para el petróleo, surgió un nuevo interrogante, cargado de pesimismo: ¿Cómo iba a suministrarse petróleo a esos nuevos mercados auténticamente explosivos? Pensilvania estaba en un claro declive. El campo Lima en Ohio e Indiana era inadecuado. ¿Se encontrarían nuevas reservas? ¿Dónde? ¿Quién las iba a controlar?³

Evasiones

El dominio que la Standard ejercía sobre el sector petrolero había comenzado a erosionarse incluso antes de finales del siglo XIX. Algunos productores y refinadores pudieron zafarse al fin del vicio del truste de unir sistemas y oleoductos y refinerías, para obtener un cierto grado de independencia. A principios de la década de 1890, un grupo de petroleros independientes de Pensilvania, formando equipo con refinadores, organizaron la Producers and Refiners Oil Company. Al descubrir que no podrían competir con la Old House si no encontraban un modo de sa-

car su petróleo de las Regiones Petrolíferas hasta la costa a un precio competitivo, decidieron construir su propio oleoducto. Los obreros que lo construyeron tuvieron que soportar los ataques armados de los ferroviarios, así como el vapor, el agua cociendo y los carbones ardiendo que les arrojaban desde las locomotoras. Eso pudo ser la "mano negra" de la Standard metida en harina. Sin embargo, el oleoducto se construyó.

En 1895, estos varios intereses independientes formaron la Pure Oil Company para organizar la comercialización en el extranjero y la Costa Oeste. La Pure Oil se constituyó como un truste y designaron a sus administradores "campeones de la independencia". La Standard Oil, como tenía por costumbre, trató insistentemente de comprar y lograr el control de las partes constituyentes de la Pure; pero a pesar de algunos intentos casi fructíferos, fue incapaz de conseguirlo; y en el plazo de unos pocos años la Pure llegó a ser una empresa totalmente integrada, con importantes mercados de exportación. Aunque la Pure era pequeña comparada con el mamut de la Standard Oil, los productores y refinadores independientes habían cumplido su sueño. Habían desafiado con éxito a la Standard y se las habían arreglado para aislarse de ella. Y la Standard Oil, aunque realmente no por propia elección, se veía forzada a acostumbrarse a la desagradable realidad de la competencia nacional importante y duradera.⁴

Pero la Pure estaba afincada totalmente en Pensilvania. La idea generalizada seguía siendo que el petróleo era un fenómeno de los estados orientales de EE.UU., y el pesimismo seguía siendo el orden del día cuando se hablaba de nuevos suministros. Aun así se descubrieron nuevos yacimientos de petróleo más hacia el Oeste del continente, en Colorado y Kansas.

Había otra tierra incluso más al Oeste, al otro lado de las Rocosas, California. Las emanaciones de asfalto y alquitrán fueron para algunos un indicativo de la presencia de petróleo. En la década de 1860 se había desarrollado al norte de Los Angeles una prospección de la que se habló mucho a instancias de sus promotores. El distinguido profesor de Yale, Benjamin Silliman, Jr., que había dado la base para la aventura de George Bissell y el coronel Drake en la década de 1850, y que siempre estaba interesado en hacer trabajos extras, aceptó un puesto de asesor para varios promotores petroleros de California. Y no contuvo su entusiasmo. Del valor de un rancho escribió: "es su casi fabulosa riqueza de lo mejor del petróleo", y de otro: "la cantidad de petróleo que se puede extraer de aquí no tiene límite". Sin embargo, la investigación de Silliman no fue precisamente contundente. Aunque visitó algunas de las zonas sobre las que preparó el informe, otras se había limitado a verlas desde un carruaje de caballos mientras iba a Los Angeles, y otras ni siquiera las había visto. La razón de que sus pruebas demostrasen que había grandes posibilidades de obtener keroseno fue que la muestra que analizó se la habían

impregnado subrepticamente con keroseno refinado de Pensilvania, de la mejor calidad, que lo habían comprado en unos almacenes del sur de California. El negocio de California llegó a su fin en la década de 1860, con grave perjuicio para las posibilidades futuras de California. La fama del profesor Silliman sufrió todavía más. De hecho, fue tan grande la humillación y el descrédito en los que cayó Silliman, que hasta entonces había sido una figura descollante de la ciencia norteamericana, que se vio obligado a renunciar a su puesto de profesor de química en Yale.

No obstante, una década después, más o menos, Silliman iba a quedar plenamente justificado. Comenzó a obtenerse una modesta producción en las regiones que él había ponderado, en Ventura County y en el extremo septentrional del Valle de San Fernando, al norte de Los Angeles, que entonces era una ciudad de ocho mil habitantes. En un momento dado, se extendió el temor de que entrase en el país petróleo extranjero más barato, ayudado por la eliminación de las tasas arancelarias al crudo importado, y que eso diera al traste con el sector local californiano. Pero como resultado de unas hábiles maniobras políticas, la tasa arancelaria sobre el crudo extranjero no se redujo, sino que de hecho se duplicó. A principios de la década de 1890, se descubrió el primer gran yacimiento, el campo de Los Angeles, seguido de grandes descubrimientos adicionales en el valle de San Joaquín en California. El crecimiento de la producción californiana fue asombroso, de cuatrocientos setenta mil barriles en 1893 a veinticuatro millones de barriles en 1903. Durante los doce años siguientes California iba a ser el líder de la nación en producción petrolífera. Para 1910, su producción alcanzaría los setenta y tres millones de barriles, más que cualquier nación extranjera y un 22 por ciento de la producción mundial.

El productor dominante en California era Union Oil (hoy en día Unocal), la única gran corporación norteamericana aparte de la Standard Oil que ha mantenido una continuada existencia independiente desde 1890 como gran empresa petrolera integrada. La Union y otras empresas californianas más pequeñas estaban muy compenetradas con los geólogos profesionales, lo que contrastaba profundamente con la actitud en otras partes del país. De hecho, la profesión de geólogo petrolero en Estados Unidos se estableció en primer lugar en California. Entre 1900 y 1911, cuarenta geólogos e ingenieros geológicos estaban empleados en empresas californianas, número que probablemente era mayor al de los geólogos empleados en el resto de Estados Unidos o, si vamos al caso, en cualquier otra parte del mundo. Aunque la propia Union Oil eludía sus garras, la Standard rápidamente echó su presa sobre una gran parte de la comercialización y distribución del petróleo en el Oeste. En 1907, funcionando ya como la Standard Oil of California, comenzó a pasarse directamente a la producción. Aunque California se había convertido

en una importante región petrolífera a principios de siglo, estaba lejos del resto de la nación, aislada y sus mercados exteriores estaban en Asia y no al este de las Rocosas donde vivía la mayoría de los ciudadanos de Estados Unidos. California, desde el punto de vista de los negocios, bien podía ser un país aparte. La respuesta al aumento de la sed de petróleo en Estados Unidos se tendría que encontrar en otra parte.⁵

El sueño de Patillo Higgins

Patillo Higgins, mecánico manco y comerciante de maderas, y hombre autodidacta donde los hubiera, estaba obsesionado por una idea. Estaba convencido de que se podría encontrar petróleo bajo una colina que estaba en la llanura costera cerca de la pequeña ciudad de Beaumont, en el sudeste de Texas, unos treinta kilómetros tierra adentro de Port Arthur en el Lago Sabine, que se unía al Golfo de México. La idea se le ocurrió cuando un día sacó de excursión a aquella colina a su clase de la Escuela Dominical Baptista. Pasaron por media docena de pequeños manantiales, en los que burbujeara el gas. Hincó una caña en el suelo de la zona y encendió los gases que emanaban. Los niños estaban asombrados; Higgins estaba confundido e intrigado. La colina, por la que pastaban toros salvajes, se llamaba Spindletop, apelativo sajón atribuido a un árbol local que crecía en forma de cono invertido. Higgins la llamaba la Gran Colina y la verdad era que no se la podía quitar de la cabeza. Más tarde dijo, fue algo respecto de las pequeñas piedras que levantó de los manantiales lo que le dio a entender que aquello era un yacimiento petrolífero. Nunca pudo decir qué pasaba con las piedras. Pero era algo.

Absolutamente convencido de que había petróleo en la Gran Colina, Higgins compró un libro de geología y lo leyó afanosamente. En 1892, constituyó la Gladys City Oil, Gas, and Manufacturing Company, bautizada con el nombre de una de las niñas de su clase de la escuela dominical. La compañía tenía un membrete impresionante —un grabado de dos docenas de depósitos de petróleo, las humeantes chimeneas de una docena de factorías y varios edificios de ladrillo— pero los esfuerzos de la empresa no sirvieron para nada. Nuevos intentos por parte de Higgins fueron igualmente infructuosos.

En otro lugar de Texas acababa de comenzar una pequeña producción de petróleo. Los líderes cívicos de una pequeña ciudad llamada Corsicana habían llegado a la conclusión de que sus fervientes deseos de promover el desarrollo comercial de su zona de influencia podrían frus-

trarse por falta de agua. Constituyeron una compañía de aguas, que comenzó a perforar pozos en 1893. Para su disgusto inicial, encontraron petróleo. El disgusto pasó rápidamente a ser dinamismo, comenzaron a perforar muchos más pozos y así nació el sector petrolero de Texas. En Corsicana se aplicó un nuevo y más eficaz método de perforación rotativa que se copió de los contratistas de perforación de pozos de agua. Pero Corsicana seguía siendo muy poca cosa; en 1900, su producción únicamente alcanzó los dos mil trescientos barriles al día. Mientras tanto, en Beaumont, Patillo Higgins se negó a abandonar su sueño y continuó promoviendo la aventura del posible petróleo de Spindletop. Varios geólogos bajaron del tren en Beaumont, revisaron el terreno, y dijeron que las ideas de Higgins eran una tontería. Un miembro de la Sociedad Geológica Texana fue incluso más allá y publicó un artículo en 1898, en el que advertía a la gente que no invirtiese en el sueño de Higgins. Higgins no abandonó; sacaba gas de la colina en dos latas de keroseno de cinco galones y lo utilizaba en la lámpara en su casa. Los habitantes de la ciudad decían que estaba alucinado o que estaría loco. Pero Higgins no cejó.

En un último acto de desesperación, puso un anuncio en una revista, buscando a alguien más que quisiera perforar. Solamente recibió una respuesta, del capitán Anthony F. Lucas. Lucas nació en la costa de Dalmacia del Imperio Austro-húngaro y estudió ingeniería, se inscribió en la Armada austríaca y más tarde emigró a Estados Unidos. Tenía bastante experiencia en la prospección de estructuras geológicas conocidas como domos salíferos en busca tanto de sal como de azufre. Y Big Hill era un domo salífero.

Lucas y Higgins hicieron un trato, y el capitán comenzó a perforar en 1899. Sus primeros esfuerzos fracasaron. Más geólogos profesionales ridiculizaron su intento. Le dijeron que estaba malgastando su tiempo y su dinero. No había posibilidad alguna de que saliese petróleo de un domo salífero. El capitán Lucas no les pudo convencer de lo contrario. Se sintió desalentado por el rechazo de los profesionales a lo que él llamó sus "visiones", y su confianza se resintió. Se quedó sin dinero, y si quería continuar necesitaría nuevos fondos. Consiguió una cita con la Standard Oil pero le despidió con las manos vacías.

Sin ningún otro sitio donde ir, Lucas se fue a Pittsburgh para visitar la Guffey and Galey, la empresa de perforaciones exploratorias más acreditada del país. Ellos eran su última esperanza. En la década de 1890, James Guffey y John Galey habían puesto en explotación el primer gran yacimiento petrolífero en el medio del continente, en Kansas, que luego vendieron a la Standard Oil. Galey era el verdadero buscador, el explorador. "El petróleo tiene embrujado a John Galey", decía posteriormente un asociado suyo. En cambio, Galey tenía una habilidad sorprendente para encontrar petróleo. Aunque estudió y aplicó diligentemente las teorías geológicas más avanzadas del momento, algunos de sus con-

temporáneos pensaban que podía oler literalmente el petróleo. Callado y modesto, era imparable e infatigable en la búsqueda. De hecho, la búsqueda del tesoro era más importante para él que el tesoro en sí. Como una vez dijo, el único geólogo que podía decir con certeza dónde se puede encontrar petróleo era "el doctor Barreno".

James Guffey era más extravagante. En tiempos había sido presidente del Partido Demócrata, vestía como Búfalo Bill, e incluso tenía una larga melena blanca que sobresalía bajo su sombrero negro de ala ancha. Un visitante británico dijo: "Es el claro ejemplo de la idea que generalmente se tiene de un norteamericano." Una publicación norteamericana contemporánea del sector petrolero veía a Guffey de una forma un tanto diferente. "El brío y el empuje han caracterizado sus operaciones desde el primer momento, y ni entonces ni ahora ha llegado a ese punto en la vida en que uno se conforma con viajar en un tren de mercancías si hay un rápido o un *exprés* que tomar." Guffey era el promotor y el que hacía los tratos. En este caso, hizo un buen trato con Lucas; a cambio del respaldo económico de Guffey and Galey, el capitán Lucas únicamente podría quedarse con una octava parte del negocio. Y respecto de Higgins, Guffey estaba apenado, pero no obtendría nada de Guffey and Galey. Si Lucas se ponía sentimental y solía hacerlo con frecuencia, podría compartir sus acciones con Higgins.

John Galey fue a Beaumont e inspeccionó la zona. Como lugar de perforación eligió un punto cercano a los pequeños manantiales donde burbujeaba el gas que Patillo Higgins había descubierto. Clavó una estaca en la tierra para marcar el punto. El capitán Lucas estaba fuera de la ciudad contratando obreros para perforar, por lo que Galey se dirigió a la señora Lucas y le dijo: "Dígale a su capitán que empiece a perforar el primer pozo aquí. Y dígame que sé que va a encontrar el mayor pozo de petróleo de este lado de Bacú."⁶

Las perforaciones comenzaron en otoño de 1900, utilizando la técnica de perforación rotativa que se había utilizado por primera vez en Corsicana. Los lugareños de Beaumont pensaban que Lucas y su plantilla, al igual que Patillo Higgins, estaban locos y no merecía la pena prestarles atención. Las únicas personas que iban por allí a ver lo que pasaba eran niños que iban a cazar conejos. Los perforadores se fueron abriendo paso entre los cientos de metros de arena que habían frustrado todos los esfuerzos anteriores. Aproximadamente, alrededor de los doscientos cincuenta metros, apareció petróleo. Loco de alegría, el capitán Lucas preguntó al jefe de perforadores, Al Hamill, qué capacidad podría tener el pozo. Con facilidad cincuenta barriles al día, contestó Hamill, pensando que los pozos de Corsicana que él conocía producían unos veintidós barriles al día.

Los perforadores disfrutaron las vacaciones de Navidad y reanudaron su fatigoso trabajo el día de Año Nuevo de 1901. El 10 de enero ocurrió el acontecimiento: empezó a salir lodo del pozo burbujeando

con gran fuerza. En cuestión de segundos, las seis toneladas de tubo de perforación salieron catapultadas de la tierra hacia lo alto de la torre, destrozaron la parte superior de esta y se fueron desgajando por las juntas a medida que el tubo subía todavía más arriba. Luego se hizo el silencio. Los perforadores, que habían temido por su vida y no estaban seguros de lo que habían visto, o incluso de si habían visto algo, volvieron a la torre donde encontraron un caos absoluto, con escombros y más de quince centímetros de lodo por todo el suelo de la torre. Cuando se pusieron a limpiar y retirar los escombros, comenzó a salir de nuevo lodo del pozo, primero con el sonido de un cañonazo y a continuación con un fragor continuo y ensordecedor. Empezó a salir gas; y a continuación el petróleo, verdusco y denso, salió con una fuerza todavía mayor, lanzando piedras a varios cientos de metros de altura por el aire. Salía en un chorro cada vez más fuerte que alcanzaba el doble de altura de la propia torre, antes de abrirse en corona y caer de nuevo a tierra.

El capitán Lucas estaba en la ciudad cuando se enteró de las noticias. Salió a escape hacia la colina fustigando sin cesar al caballo que tiraba de su tñburi. Cuando llegó a la colina se cayó del tñburi y rodó por los suelos. Se levantó, tratando de recobrar el aliento y corrió hacia la torre. "¡Al! ¡Al! ¿Qué es esto?", gritó entre el estruendo.

"¡Petróleo, capitán!", contestó Hamill. "¡Petróleo, hasta la última gota!"

"¡Gracias a Dios!", dijo Lucas. "¡Gracias a Dios!"

El pozo Lucas 1 en Spindletop, como llegó a conocerse, no producía cincuenta barriles al día, sino tanto como setenta y cinco mil barriles al día. El estruendo se podía oír con claridad en Beaumont; algunas personas pensaban que era el fin del mundo. Era algo que no se había visto con anterioridad en ningún sitio, excepto en las "fuentes de petróleo" en Bacú. El fenómeno llegó a llamarse en Estados Unidos pozo brotante. Las noticias se difundieron por todo el país y rápidamente alrededor de todo el mundo. Había comenzado la ola de prosperidad del petróleo en Texas.

Lo que siguió a esto fue tumultuoso. La loca carrera por los arrendamientos comenzó inmediatamente y algunos terrenos se vendieron una y otra vez a precios sorprendentes. Una trapera estaba entusiasmada por conseguir treinta y cinco mil dólares por el pastizal de sus cerdos. Pero, rápidamente, la tierra que dos años antes se había vendido a menos de diez dólares el acre se estaba comprando a más de novecientos mil dólares el acre. Muchos terrenos se vendieron y revendieron a base de pequeños mapas plagados de errores y de unas escrituras que no estaban nada claras. La ciudad se llenó de turistas, buscadores de fortuna, tratantes de todo tipo y trabajadores de los campos petrolíferos; de cada tren que llegaba bajaba una multitud atraída por el sueño de la riqueza inmediata gracias al oscuro "brotante". En un solo domingo, los trenes de excursionistas dejaban en Beaumont unas quince mil personas, que

paseaban entre el lodo, el barro y el petróleo simplemente para ver esta nueva maravilla de la naturaleza. Se decía que en las tiendas de campaña instaladas en la colina vivían más de dieciséis mil personas. La propia población de Beaumont pasó en cuestión de meses de diez mil a cincuenta mil personas.

Para atender las necesidades de la creciente población, empezaron a aparecer por todo Beaumont tiendas, puestos callejeros, bares, casas de juego y burdeles. De acuerdo con una estimación realizada sobre el terreno, en Beaumont se bebía la mitad del whisky consumido en Texas en aquellos primeros meses. Las peleas eran el pasatiempo favorito. Cada noche se producían dos o tres asesinatos, y en ocasiones, más. Una vez se sacaron del río local dieciséis cadáveres, todos ellos degollados, víctimas de la violencia nocturna. Uno de los entretenimientos más populares en los bares era apostar sobre el tiempo que necesitaría una serpiente de cascabel para comerse un pájaro encerrado con ella dentro de una jaula. Más populares todavía eran las prostitutas que pululaban por Beaumont, y los nombres de algunas "amas" de los burdeles de Beaumont fueron legendarios como, por ejemplo, Hazel Hoke, Myrtle Bellvue y Jessie George. En las barberías, los hombres esperaban en fila más de una hora para pagar veinticinco centavos por el privilegio de afeitarse en una inmunda bañera. La gente no quería perder tiempo cuando había tantos negocios por hacer con el petróleo, de modo que llegaban a pagar hasta un dólar por los primeros sitios de las colas que se formaban a la entrada de muchos de estos servicios. Algunas personas se ganaban hasta cuarenta o cincuenta dólares al día haciendo cola y vendiendo su sitio a aquellos que no tenían tiempo para esperar.

Desde luego, había muchos más perdedores que ganadores y se producían abundantes fraudes que hacían pasar el dinero de mano en mano a velocidad de vértigo. Los vendedores de acciones, con acciones de dudoso valor en el mejor de los casos, eran tan numerosos y estaban tan ocupados que Spindletop pasó a llamarse "Swindletop" (es decir, *Estafatop*). Una adivinadora llamada Madame la Monte hizo un gran negocio diciendo a sus clientes dónde se podían encontrar nuevos pozos. Incluso mejor era el caso del "niño con rayos X en los ojos", que podía ver a través de la tierra y encontrar petróleo. Se compraron miles de acciones de la empresa que promovía el talentoso muchacho.

En el plazo de unos cuantos meses, había 214 pozos en la colina, propiedad de por lo menos cien compañías diferentes, incluyendo una que se llamaba Young Ladies Oil Company. Algunas de estas empresas estaban perforando en concesiones del tamaño de un sello de correos, lo justo para una torre de perforación. Dado que los pozos de Spindletop no dejaban de producir y de reproducirse, no tardó en acumularse un enorme excedente de petróleo. Para mediados del verano de 1901, el petróleo bajó a tres centavos el barril. Por comparación, un vaso de agua

costaba cinco centavos, lo que demostraba de alguna manera la potencial rentabilidad inicial de la Gran Colina de Patillo Higgins.

El trato del siglo

Nadie tenía más necesidad que James Guffey de abrir mercados para su petróleo, ya que era el mayor productor de Spindletop. Pero no tenía intención de que la Standard Oil le absorbiese, de modo que necesitaba otros clientes. Rápidamente encontró un cliente bastante grande. Entre las personas más electrificadas por las noticias de Spindletop estaba el Concejal de la City de Londres, primero de la lista para la Alcaldía, sir Marcus Samuel. Recientemente había cambiado de nombre a su empresa que crecía rápidamente y que ahora se llamaba Shell Transport and Trading (Transporte y Comercio Concha), Shell, una vez más y al igual que con los nombres de sus buques cisterna, en honor del comercio de conchas de su padre. En ese momento, Samuel y su empresa veían en el petróleo del territorio de Texas un modo de diversificar y evitar la dependencia de Shell de la producción rusa y de obtener un petróleo que se pudiera exportar directamente a Europa. El petróleo de Texas fortaleció la ventaja de Samuel contra sus competidores. Había otro factor que también favoreció a Samuel: el crudo de Texas, aunque no era muy bueno como fuente de iluminación, se adaptaba muy bien para utilizarlo como aceite combustible para barcos. Una de sus mayores ambiciones era la conversión de los barcos alimentados con carbón a barcas alimentadas por petróleo, su petróleo. En 1901 anunció con orgullo que su empresa "bien podía decir que era la pionera del consumo oceánico de combustible líquido".

De modo que cuando las primeras noticias de Spindletop llegaron a Londres, hicieron que la Shell iniciara inmediatamente frenéticos y cómicos esfuerzos, primero para encontrar dónde estaba Beaumont —no se podía encontrar en el atlas de la oficina— y posteriormente para entrar en contacto con Guffey. La gente de Shell no había oído hablar hasta entonces de Guffey y tuvieron que hacer algunas averiguaciones. Guffey reconoció que, por su parte, tampoco había oído hablar jamás de la Shell, lo que dolió y ofendió a Londres, e hizo que se cursaran más cartas y telegramas explicando que Shell era una empresa "de gran magnitud", la segunda compañía petrolera del mundo y "el oponente más peligroso para la Standard Oil Co.". Mientras tanto, la información recibida en el sentido de que petroleros de la Standard estaban recogiendo regularmente cargas de petróleo de Spindletop en Port Arthur estimuló todavía más el afán de la Shell por moverse con rapidez. Samuel envió a su

cuñado al nuevo mundo –a Nueva York, a Pittsburgh y finalmente a Beaumont– para ver de suscribir un contrato con el desconocido Guffey. Las negociaciones se llevaron a cabo rápidamente. La Shell no hizo evaluación geológica alguna de tipo independiente; ni se preocupó de contratar a un abogado norteamericano para que revisase el contrato. En un momento dado, el cuñado de Samuel tuvo que ir a comprar un mapa del mundo para explicar a Guffey las actividades de ámbito mundial de Shell. Después de su viaje y las negociaciones con Guffey, el cuñado tuvo la certeza de poder asegurar a Samuel, cuando volvió a Londres, algo sobre un tema crucial: "que no había posibilidad de que los suministros fallasen". De lo único que había que preocuparse era del exceso de producción.

Para junio de 1901, solamente medio año después de que apareciese petróleo en Spindletop, las dos empresas habían finalizado sus negociaciones y firmado el contrato. Convinieron que durante los veinte años siguientes, Shell compraría por lo menos la mitad de la producción de Guffey a un precio garantizado de veinticinco centavos el barril –un mínimo de casi quince millones de barriles. Podría tomar más si quería. A cada parte esto le pareció el contrato del nuevo siglo. Marcus Samuel encargó cuatro petroleros más, para que se construyesen rápidamente y mejorar lo que él consideraba otro gran golpe: el nuevo comercio con Texas.

Spindletop iba a reestructurar el sector petrolero y, con su enorme volumen, iba a desplazar la sede de la producción norteamericana de Pensilvania y Appalachia al Suroeste. Spindletop también ayudó a abrir uno de los principales mercados del siglo veinte y del que Marcus Samuel era el campeón: el del aceite combustible. Esto, sin embargo, fue más bien cuestión de casualidad que de intención; el petróleo de Texas era de tan baja calidad que no se podía convertir en keroseno mediante los procedimientos existentes. Así pues, se destinó inicialmente, no al alumbrado, sino para calefacción, energía eléctrica y locomoción. Una legión de industriales de Texas pasaron casi inmediatamente a consumir petróleo en lugar de carbón. El ferrocarril de Santa Fe pasó de tener una sola locomotora propulsada por petróleo en 1901 a contar con 227 en 1905. Las compañías navieras de vapores, igualmente, se apresuraron a cambiar el carbón por el petróleo. Estas transformaciones, resultado del hallazgo en Spindletop, eran precursoras de un cambio sin precedentes en la sociedad industrial.

Spindletop también fue el terreno de formación para todo el personal del sector petrolero del Suroeste. Muchachos del campo y de las ciudades y vaqueros de los ranchos aprendieron allí los trucos del oficio. Incluso una nueva jerga nació en la colina porque allí fue donde un "perforador de pozos" pasó a llamarse "sondeador", un operario especializado "cuellofija" y un operario no especializado "cuellosuave". Un "tiracordones" (dueño de un yacimiento) que anduviese escaso de dinero podía

"pobrear" un pozo repartiendo sus derechos con sus empleados, el propietario del terreno, su casa de suministros, el propietario de su pensión, el dueño de su bar favorito e incluso, si era necesario, también con el "ama" de su más frecuentado burdel.

La oleada de prosperidad en Spindletop, con toda su locura y frenesí y vicios se iba a repetir muchas veces en el Suroeste en el curso de los años inmediatamente venideros, empezando por otros domos salíferos existentes a lo largo de la Costa del Golfo, en Texas y Louisiana. Pero la Costa del Golfo iba a encontrar su equivalente en Oklahoma. Una serie de descubrimientos de petróleo en Oklahoma, que comenzó en 1901, iba a culminar en el gran Glenn Pool, cerca de Tulsa, en 1905. En Louisiana iba a seguir apareciendo más petróleo. Mientras tanto, los rancheros del norte de Texas que perforaban en busca de acuíferos encontraban petróleo en vez de agua, lo que dio lugar a otra oleada de prosperidad en aquella región. Aun así, Oklahoma, y no Texas, se convirtió en la región productora líder de la zona, con más de la mitad de la producción total de la región en 1906; pero en 1928 Texas volvió a ser la número uno en la clasificación, una posición que iba a seguir manteniendo en Estados Unidos hasta el presente.⁸

Golfo: Sin decir "con su permiso"

James Guffey, el promotor que había respaldado a Lucas, pasó a ser un símbolo nacional de riqueza instantánea —camino, se decía, de hacerse otro Rockefeller. Por lo menos, así lo parecía. Incluso el propio Guffey pudo creerlo durante cierto tiempo. Después de todo, había hecho el mayor contrato petrolero del mundo, que iba a durar veinte años, con Marcus Samuel de la Shell. Pero, a mediados de 1902, al cabo de un año y medio del éxito inicial de Spindletop, Guffey y su empresa se enfrentaban a graves problemas. La presión subterránea cedió en Spindletop como consecuencia de la superproducción y especialmente como consecuencia de todas esas torres de perforación en concesiones muy reducidas. La producción en Big Hill descendió en picado. Pero los problemas de la Guffey Petroleum también se los había buscado él; James Guffey era muy bueno como promotor pero no como director. Como director, era tan malo como la calidad de su petróleo.

Esta situación disgustó mucho a los banqueros de Pittsburgh que habían puesto el capital para respaldar a Guffey y al capitán Lucas: Andrew W. y Richard Mellon. Su padre, el juez Thomas Mellon, había pasado el control del banco familiar a Andrew cuando este tan sólo tenía veintiséis años; y él y su hermano hicieron del Mellon and Sons uno de

los mayores bancos del país, importantísimo para el desarrollo industrial del siglo XIX en Estados Unidos. Los dos hermanos tenían un sentimiento muy especial de afecto y respeto por John Galey, el socio de Guffey. El padre de Galey, y el suyo propio, el juez Mellon, estuvieron entre los niños que fueron desde Irlanda a Estados Unidos en el mismo barco. Sabían que John Galey era un gran descubridor de petróleo, aunque se preocupaban por el poco cuidado que ponía en su economía. En 1900, el socio de Galey, Guffey, consiguió convencer a los Mellon para que pudiesen los trescientos mil dólares que necesitaban para hacer las perforaciones en Spindletop, más varios millones de dólares para poner Spindletop a producir. Luego, en 1902, unos cuantos meses después, cuando tanto la presión como la producción habían bajado en Spindletop, los Mellon temían que Guffey iba a perder no solamente su dinero, sino también el de los otros inversores que habían entrado en el negocio.

Pensaron que tenían la solución en la persona de su sobrino, William C. Mellon, solamente unos diez años menor que los dos hermanos banqueros. Uno podía confiar en William. A la edad de diecinueve años había oído hablar de un descubrimiento de petróleo en una ciudad cerca de Pittsburgh llamada Economy. El olor del petróleo y la emoción del negocio le habían cautivado; se lanzó de cabeza a ello. En los años siguientes anduvo por toda la Appalachia en busca de petróleo, y lo encontró. Una vez descubrió un pozo que producía unos mil barriles al día en el cementerio de una iglesia. La iglesia se deshizo finamente de él.

William sabía que estaba "enganchado" a la fiebre del petróleo. "Para muchísimos" de los hombres del petróleo, recordaría más adelante, "el negocio del petróleo era algo parecido a una partida de cartas épica, en la que la emoción era más que un montón de fichas... Ninguno de nosotros estaba dispuesto a dejarlo, sacar su dinero de los pozos e irse a casa. Cada pozo, con éxito o sin él, nos servía de estímulo para perforar otro." Pero su tío Andrew le había enseñado que esa no era la manera de llevar seriamente un negocio. El objetivo debía ser integrarse, controlar todas las etapas de la explotación. "La única manera de sacar adelante el negocio del petróleo", decía Andrew, era "explotarlo de principio a fin; sacar de la tierra la materia prima, refinarla, manufacturarla y distribuirla." Hacer cualquier otra cosa que no fuese esa sería estar a merced de la Standard Oil.

William siguió los consejos de su tío. A pesar de la oposición de la Standard Oil y de los ferrocarriles de Pensilvania, creó una compañía petrolera integrada, que producía al oeste de Pensilvania, lo refinaba en los dos extremos del estado, lo transportaba por su propio oleoducto y desde Filadelfia lo vendía a Europa. Para 1893, la compañía de los Mellon enviaba fuera del país aproximadamente un diez por ciento del total de las exportaciones de Estados Unidos y tenían en reserva un millón de barriles. La Standard hizo una propuesta a los Mellon para comprar su compañía. No fueron sentimentales; habían creado empresas y luego

las vendieron y se dedicaron a otra cosa, y este era el momento de vender su compañía petrolera. Los Mellon se hicieron de una considerable cantidad de dinero gracias a la venta. William se pasó al negocio de los tranvías, pensando que se había olvidado para siempre del petróleo. Luego, siete años después, con tan sólo veintisiete de edad, William se dio cuenta de que estaba equivocado. Por orden de sus tíos se fue a Spindletop a inspeccionar la inversión de su familia. Al volver informó a sus tíos de que nunca recuperarían su dinero si Guffey seguía a cargo.

Como hicieron siete años antes, los Mellon ofrecieron la nueva empresa a la Standard Oil. Pero la Standard dijo que no, debido a los atropellos legales que Texas había cometido contra su empresa y, en especial, contra la figura de John D. Rockefeller. "Estamos al margen", explicó uno de los directivos de la Standard. "Después de la manera que han tenido de tratar al señor Rockefeller en el estado de Texas, nunca volverá a invertir un céntimo más en Texas."

Después de eso, dijo un disgustado William Mellon, no había más que una solución para "una situación de lo peorcito que había visto en mi vida", y que la tal solución consistía en "buena dirección, trabajo arduo y crudo de petróleo". El primer obstáculo era James Guffey, a quien William Mellon consideraba un incompetente. Mellon asumió el control de la dirección de las empresas superpuestas, la Guffey Petroleum y la Gulf Refining, fundadas ambas en 1901. Naturalmente, Guffey estaba profundamente resentido; después de todo, la prensa había hablado de él como el mayor petrolero de Estados Unidos. Algunas veces William Mellon se daba cuenta de que tenía que ser bastante arbitrario y cruel con el mayor petrolero de Estados Unidos.

"El principal problema", decía Mellon, "era convertir el crudo de petróleo en dinero." Había que hacer algo con el contrato de Guffey Petroleum con la Shell, que comprometía a la compañía norteamericana a vender la mitad de su producción a la Shell, a veinticinco centavos el barril durante los siguientes veinte años. El contrato se había redactado cuando la producción era ilimitada, incluso imparable, cuando la compañía necesitaba mercados, y cuando el crudo se estaba vendiendo entre diez y tres centavos el barril, un buen beneficio desde cualquier punto de vista. Aunque el contrato tenía una validez de veinte años, el mundo había cambiado mucho en menos de dos. A finales de 1902 y principios de 1903, como resultado de la escasez en Spindletop el barril se estaba vendiendo a treinta y cinco o más centavos. Así pues, para cumplir el contrato, la Guffey Petroleum tenía que comprar petróleo a terceros y venderlo, perdiendo dinero, a la Shell. Guffey todavía podía seguir pensando que este era el contrato del siglo; Mellon no. Pensaba que era un trato fatal y que tenían que quitárselo de encima cuanto antes.

Pero Marcus Samuel dependía mucho de ese contrato. Por este motivo, las malas noticias de Texas —que los suministros de petróleo de Guffey habían descendido— fueron un duro golpe. Por

muy doloroso que fuese para Guffey, la Shell tenía muchas razones para querer mantener el contrato o, si no, ser compensada generosamente por su cancelación. Samuel ordenó que los cuatro nuevos petroleros que se habían construido para transportar el petróleo tejano se convirtieran para transportar ganado de Texas al East End de Londres, para sacar algo de partido de la mala situación. Pero esto era solamente un arreglo temporal hasta que se pudieran reanudar los envíos de petróleo. Preparó una demanda; pero el resultado de la batalla en los tribunales, tal como le indicó un experto jurista norteamericano, no estaba del todo claro, ya que el contrato había sido redactado de un modo muy deficiente e incompetente.

El propio Andrew Mellon fue a Londres a ver si conseguía algo, y viajó hasta Kent para hablar con Samuel en su finca, la Mote. Mellon "ha admirado mucho el Parque", escribió Samuel en su diario el 18 de agosto de 1903. Al día siguiente Samuel añadió a su diario: "Fui a Londres en el tren de las 9:27 por un importante negocio... Ha sido un día de trabajo muy agitado por las negociaciones con el señor Mellon para tratar de evitar un pleito con la Guffey Co., pero no he tenido éxito para alcanzar un *modus vivendi* y subsiguientemente consulté con los abogados." Andrew Mellon era amable, atento y muy cuidadoso en sus formas, pero también era persistente y de una firmeza inquebrantable. Pero para principios de setiembre las dos partes alcanzaron un *modus vivendi*, un nuevo acuerdo. El contrato del siglo —tan crítico desde el punto de vista de Marcus Samuel— fue remplazado por otro contrato que no garantizaba a Shell prácticamente nada en forma de petróleo. Guffey Petroleum —y los Mellon— habían salido del aprieto.⁹

Mientras tanto, William Mellon estaba persiguiendo una estrategia que podía ser fundamental para el sector petrolero durante todo el siglo XX: reunir todas las actividades dispersas del sector y crear una compañía petrolera coherente e integrada. Su estrategia era intencionalmente diferente a la de la Standard Oil. Mellon observó que la Standard ejercía su poder y protegía y mejoraba su situación porque era prácticamente el único comprador de crudo y por su control sobre el transporte. "Standard fija los precios", dijo Mellon, y prácticamente casi todos los productores dependían de la compañía. Aunque los productores podían salir bien parados —y de hecho muchos lo hacían— del cumplimiento de sus acuerdos con la Standard, no obstante estaban "a merced de la compañía". Sin embargo, a Mellon le preocupaba que, como cada vez se estaban descubriendo más pozos en Texas, la Standard podría ampliar su red de oleoductos hasta el estado y que la explotación de los Mellon se vería inevitablemente absorbida por el sistema de producción de la Standard. Y eso no era el objetivo que él perseguía; sus ambiciones eran mucho mayores que limitarse a ser un apéndice de la Standard. Haciéndose eco de la lección que le había enseñado su tío, Mellon llegó a la conclusión de que "el modo de competir sería crear una empresa inte-

grada que, por encima de todo, produjera petróleo. "Me había dado cuenta de que la producción tenía que ser la base de esa empresa. Estaba claro que era la única salida para una empresa que se propusiera funcionar sin decir 'con su permiso' a nadie." Y los Mellon no tenían intención alguna de decir "con su permiso" a nadie y mucho menos a la Standard Oil.

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentaba Mellon era el hecho de que la capacidad de la nueva refinería de la compañía en Port Arthur era igual a la de la producción de todo el estado de Texas. Además, dependía de un petróleo de escasa calidad, que podía desaparecer en cualquier momento. Pero entonces, en 1905, con el descubrimiento del Glenn Pool, en Oklahoma, podía disponer de un petróleo de mejor calidad. Aquí estaba la salida al problema, petróleo "de la calidad del de Pensilvania, en las cantidades de Texas". Pero la compañía tendría que moverse rápidamente. La Standard Oil estaba muy ocupada prolongando su red de oleoductos desde Independence, Kansas. "Si no podemos meter la cuchara en ese campo de Oklahoma", advirtió Mellon a sus tíos, todo el negocio se podría venir abajo. Con objeto de acelerar la construcción rápida de setecientos kilómetros de oleoducto desde Port Arthur hasta Tulsa, Mellon puso cuatro cuadrillas a trabajar, una que comenzó en Tulsa, hacia el Sur; otra que comenzó en Port Arthur, e iba hacia el Norte; y otras dos en el medio, cada una de las cuales avanzaba hacia un extremo. Era una carrera contra el reloj y contra la Standard Oil. Para octubre de 1907, el petróleo de Glenn Pool iba por el oleoducto hasta la refinería de Port Arthur y los Mellon estaban firmemente establecidos como los mayores participantes en el sector petrolero.

La construcción del oleoducto corrió pareja con la reforma de la empresa. Los Mellon no iban a poner dinero en la desastrosa organización existente. William Mellon dirigió la reorganización de la Guffey Petroleum y la Gulf Refining, que pasaron a ser la Gulf Oil Corporation. Ahora, indudablemente, era una empresa de Mellon. Andrew Mellon era su presidente; Richard B. Mellon, el tesorero; y William, el vicepresidente. Guffey quedó completamente a un lado. "Ellos me echaron", se quejaría amargamente tiempo después.

Y ¿qué había pasado con los pioneros de Spindletop? "Debido al hecho de que el señor Guffey y el grupo Mellon tienen una enorme cantidad de dinero y yo no", dijo subsiguientemente el capitán Anthony Lucas, "acepté su oferta y les vendí mi participación por una suma satisfactoria." Se estableció en Washington, D.C., como ingeniero y geólogo asesor. Tres años después de su descubrimiento en Spindletop, regresó a Beaumont y recorrió la colina llena de torres de perforación, pero agotada, que se había explotado con demasiada rapidez. Después de dar una vuelta por todo el campo petrolífero, no pudo evitar que de sus labios saliera un epitafio: "Han ordeñado demasiado a la vaca", dijo. "Y además, no la han ordeñado inteligentemente."

Y sobre Patillo Higgins, comenzó un proceso contra el capitán Lucas que, carente de sentimientos, le había echado del negocio. También fundó la Higgins Oil Company, pero vendió su parte a sus socios. Trató de constituir una compañía petrolera integrada, la Higgins Standard Oil Company, pero fracasó porque el público ya estaba harto de tantas ofertas de acciones de sociedades de "Estafatop". Aun así, Higgins hizo bastante dinero a lo largo del camino, y en una ocasión treinta y dos ciudadanos de Beaumont firmaron una carta pública declarando que "se merecía todo el honor del descubrimiento y desarrollo" de Spindletop. Después de todo, no estaba tan loco.

Ni James Guffey ni John Galey fueron capaces de conservar su dinero. "Llegaron tiempos difíciles para los dos a medida que fueron envejeciendo y un retorno a sus antiguas actividades se hacía cada vez más difícil", escribió el sobrino de Galey. "Perdieron numerosas oportunidades de hacer una gran fortuna, tal vez porque no supieron jugar sus cartas buenas en el momento oportuno. Esas oportunidades son escasas. Spindletop fue la gran aventura de Guffey y Galey como socios. Después, lucharon con dudosos proyectos de perforación aquí y allí, financiados principalmente gracias a su prestigio de insuperables descubridores de petróleo durante la primera mitad del siglo en este hemisferio."

Guffey, el promotor, pasó las últimas décadas de su dilatada vida —llegó a los noventa y un años— empeñado hasta las cejas. Siguió residiendo hasta su muerte en una mansión de la Quinta Avenida, en Pittsburgh, por cortesía de sus acreedores. Galey, el descubridor de petróleo, sólo recibió "unas migajas" de los trescientos sesenta y seis mil dólares que le debía Guffey como resultado de su trato de Spindletop. En la última parte de su vida, Galey recorrió diversas partes de Kansas, en busca de negocios y en compañía de Al Hamill, que había sido el jefe de perforación en Spindletop. Un día, cayó una fuerte nevada y no pudieron seguir adelante. Así pues, los dos hombres decidieron dar por terminado su peregrinaje y poner rumbo a casa. Entonces Galey hizo una dolorosa confesión. Jamás en su vida había sido más pobre que en aquellos momentos. ¿Podría Hamill hacer efectivo un cheque firmado por la señora Galey? Lejos de ello, Hamill pagó la factura del hotel de Galey y el billete del tren que lo llevaría a casa entre toda aquella nieve. Este fue el último intento de hacer un negocio por parte de John Galey, el hombre que podía oler el petróleo. Poco más tarde, falleció.

Y por lo que se refiere a William Mellon, desempeñó durante muchos años el puesto de presidente del consejo y director general de la Gulf Oil, que acabó por ser una de las mayores compañías petroleras del mundo. En 1949, poco antes de su fallecimiento, manifestaba: "La Gulf Corporation se ha hecho tan grande que le he perdido la pista."¹⁰

Sun: "Saber qué hacer con él"

Entre las miles y miles de personas que bajaban del tren en Beaumont, Texas, atraídas por las noticias del descubrimiento del capitán Lucas, se encontraba Robert Pew, que llegó justamente seis días después de encontrar el primer pozo brotante en Spindletop, siguiendo instrucciones de su tío J.N. Pew. Robert Pew vio rápidamente la oportunidad que tenía ante sí, no solamente por el petróleo sino por las buenas oportunidades de transporte que barruntaba por el Golfo de México. Sin embargo, no le gustaba el clima, ni la ciudad, ni la gente, ni la prosperidad desenfrenada, ni nada de Texas. Como además se puso enfermo, no lo dudó más y se marchó. Le reemplazó su hermano J. Edgar Pew, que llegó con un revólver en su equipaje, que tanto su tío como su hermano habían insistido en que llevase, ya que tal vez lo necesitaría para su protección personal en el pendenciero ambiente de Beaumont.

Los Pew podían ser extraños en Beaumont, pero no en el negocio petrolero; ya llevaban veinticinco años metidos en el negocio de los hidrocarburos. En 1876, al oeste de Pensilvania, J.N. Pew y un socio habían comenzado a obtener gas natural, que entonces se consideraba un producto de desecho, y a venderlo, ante todo como combustible para los campos de petróleo. En 1883, fueron el primer grupo que suministró gas natural a una gran ciudad —Pittsburgh— como sustitutivo del gas ciudad. Hicieron un negocio sustancial. Pero la Standard Oil ya había prestado atención al gas y había constituido el Natural Gas Trust en 1886, por lo que, en último extremo, J. N. Pew siguió el mismo camino que los Mellon en su primera aventura con el petróleo en la década de 1890; vendió su negocio del gas a la Standard.

Pew también había empezado a producir petróleo del campo Lima en 1886. Estuvo observando el firmamento en busca de algún cuerpo celeste con cuyo nombre bautizar a su empresa y finalmente se decidió por el Sol, ya que es el que más destaca por encima de todos los demás cuerpos celestes. La Sun Oil Company no destacó tanto en el sector durante la siguiente década y media, pero se las arregló para ir consolidando una empresa petrolera respetable siempre con la sombra de la Standard sobre ella.

Desde que llegó a Beaumont en 1901, J. Edgar Pew fue adquiriendo concesiones para la Sun Oil Company; pero él y su familia sabían por experiencias anteriores que la producción no era suficiente. "Podías comprar millones de barriles de petróleo a cinco centavos el barril", diría posteriormente J. Edgar, "pero la cuestión era saber qué hacer con él." De modo que también la Sun adquirió instalaciones de almacenaje en la región. Al mismo tiempo, construyeron una refinería en Marcus Hook, en las afueras de Filadelfia, para recibir el crudo de Texas por barco, y acometieron la consolidación de mercados a largo plazo. A medida que

el declive de Spindletop se hacía evidente, la compañía se estableció en otros lugares de Texas, adquiriendo producción y tendiendo su propia red de oleoductos de gran capacidad por toda la región. En 1904, la Sun era una de entre el ramillete de compañías descollantes en el comercio de crudo en la Costa del Golfo.¹¹

"Buckskin Joe" y Texaco

Del remolino de Spindletop iba a nacer otra importante compañía petrolera más. Era obra de Joseph Cullinan, que estaba entre los primeros pioneros del desarrollo petrolero de Texas. En 1895, Cullinan dejó una prometedorra carrera en la división de oleoductos de la Standard para formar su propia empresa de equipos para explotaciones petrolíferas en Pensilvania. Le habían puesto el apodo de "Buckskin Joe", porque su personalidad agresiva y abrasiva y su empuje para hacer los trabajos recordaba a quienes trabajaban para él el áspero cuero que se utilizaba para el calzado y los guantes en los campos petrolíferos.

En 1897, invitaron a Cullinan a hacer una visita rápida a Corsicana, Texas, para aconsejar a los ciudadanos sobre el futuro desarrollo petrolero. En lugar de limitarse a ir a dar consejos, se estableció allí y se hizo una figura destacada del sector petrolero en Corsicana. Al día siguiente de que apareciese el brotante del capitán Lucas en Spindletop, Cullinan fue a Beaumont a inspeccionar el terreno. Al momento se dio cuenta de que aquello era algo muy diferente y de mucha mayor escala que lo de Corsicana. Su primer paso en Beaumont fue crear la Texas Fuel Company para la compra y distribución de crudo. La experiencia del equipo de Cullinan vino muy bien; su Texas Fuel Company tenía una ventaja sobre los posibles competidores porque Cullinan ya había construido las instalaciones de almacenaje a solamente treinta kilómetros.

Al poco tiempo Cullinan también obtuvo el control de valiosas concesiones que un sindicato de antiguos políticos había acumulado en Spindletop. El sindicato estaba dirigido por James Hogg, un gargantúa de ciento treinta y cinco kilos, antiguo gobernador y progresista valedor de Texas. El antiguo gobernador era también un hombre de negocios duro de roer: "Mi nombre es Hogg", explicaba una vez, "y mi carácter también es puerco" ["hog" en inglés, N. T.] El grupo de Hogg había adquirido su concesión clave a James Guffey, quien, aunque tuviese muchos fallos como directivo, tenía un excelente instinto político, propio de un antiguo presidente del Partido Demócrata. Posteriormente, Guffey explicaría que la venta de unas concesiones tan evidentemente valiosas fue el precio de la seguridad política. "A los hombres del Norte no se les res-

petaba mucho en Texas en aquellos días", dijo. "El gobernador Hogg era toda una potencia allí abajo y quise que estuviera a mi lado, porque yo iba a gastar mucho dinero."

Hogg tenía también otra virtud mucho más específica; era el gran oponente en Texas de la Standard Oil. Mientras fue gobernador, incluso trató de extraditar a Rockefeller de Nueva York para juzgarle, y la participación de Hogg no dejó de ser una forma de protección contra las archiconocidas tácticas de la Standard cuando se enfrentaba a un nuevo adversario.

Para conseguir el capital que necesitaba para explotar sus concesiones, Cullinan acudió a Lewis H. Lapham, un neoyorkino que era propietario de la U. S. Leather, la pieza central del truste de los curtidos, y a John W. Gates, un extravagante financiero de Chicago conocido por "Apuesta-un-Millón" Gates, por su propensión a hacer apuestas sobre cualquier cosa. Cullinan manifestó tranquilizadamente a sus socios tejanos, que se preocupaban por el predominio del capital "extranjero": "La gente de Tammany encontrará la horma de su zapato en los sueños." Su predicción resultó ser cierta, hasta cierto punto.

Cullinan, con su amplia experiencia y sus dotes naturales para el liderazgo, enseguida destacó como el principal petrolero de Beaumont. Cuando en setiembre de 1902 se declaró un terrible incendio que hizo un infierno de Spindletop, él dirigió los trabajos de extinción del fuego; y lo estuvo haciendo, prácticamente durante una semana, hasta que el fuego desapareció. Entonces, sufrió un colapso por los esfuerzos. Sus ojos estaban irritados por el humo de los gases, incluso perdió la vista durante unos cuantos días; pero, confinado en la cama con vendas alrededor de los ojos, siguió manteniendo reuniones e impartiendo consejos. Entre las personas que trabajaban para Cullinan estaban Walter B. Sharp, que había perforado el primer intento fallido de Patillo Higgins en Spindletop en 1893, y ahora era un perforador de primera, y otro experto perforador llamado Howard Hughes, Sr. En la primavera de 1902, Cullinan constituyó la Texas Company con objeto de consolidar sus diversas actividades y estar más capacitado para ejercer su control personal y autocrático.

Al contrario que James Guffey, Cullinan sabía cómo había que dirigir una compañía petrolera y, al contrario que la Guffey-Gulf, la Texas Company fue rentable desde el principio. En su primer año de negocio, vendió su petróleo a un precio medio de sesenta y cinco centavos el barril. Como Cullinan había almacenado el petróleo durante la época de la producción masiva, a una media de doce centavos el barril, la empresa iba muy bien. Los Mellon, tratando de solucionar sus problemas con Guffey, casi consumaron una fusión de la Gulf con la Texas Company de Cullinan. Pero los pequeños productores de petróleo, al ver crecer el espectro de un nuevo truste petrolero, se las arreglaron para convertir el trato propuesto en uno de los asuntos más candentes de la legislatura de

Texas; los principales cabilderos de cada una de las partes acabaron enzarzados en una pelea pública a puñetazos en el vestíbulo de un hotel en Austin. Finalmente, la legislatura tejana se pronunció en contra de la fusión, con lo que se acabaron todas sus oportunidades.

Entonces Cullinan centró toda su atención en ampliar la Texas Company. Construyó su propio oleoducto desde Glenn Pool, en Oklahoma, hasta Port Arthur, en Texas. Registró como marca comercial el nombre de Texaco en 1906 y adoptó como logotipo una "T" verde superpuesta sobre una estrella roja. Comenzó con la fabricación de gasolina y en 1907, solamente seis años después, pudo exponer una amplia gama de cuarenta productos diferentes en la Feria del Estado, en Dallas. Para 1913, su producción de gasolina había superado a la de aceites de iluminación, que hasta entonces habían sido su principal producto. Poco antes, Cullinan había pronosticado: "llegará el momento —tal vez en un futuro próximo— en que necesitemos tener nuestra oficina general en Houston en lugar de seguir en Beaumont, ya que... me parece que Houston va a ser el centro del sector petrolero del Suroeste". Poco después, a despecho del agobiante calor húmedo del verano de Houston, trasladó su oficina a esa ciudad, aunque partes bastante importantes del negocio se dirigían también desde Nueva York.

El estilo de dirección autocrático de Buckskin Joe empezó a molestar a sus inversores y produjo los primeros roces entre Texas y Nueva York que acabarían por dar forma a la empresa. Uno de los ejecutivos superiores escribió a Lapham para quejarse de que Cullinan "piensa que lo sabe todo y debe meterse en todo... a los que estamos aquí, en Nueva York, nos trata como si fuésemos la cola de un perro, y desde luego una cola muy pequeña". Cuando los principales accionistas trataron de echar a un lado a Cullinan, se rebeló y mantuvo una dura lucha en busca de votos para volver a conseguir el control de la empresa. El hombre de Pensilvania trató de convertir la batalla en una lucha seccional, Texas contra el Este. En su memoria para los accionistas, declaró que "la dirección original de la empresa, su actitud corporativa y sus actividades llevaban el nombre *Texas* y tenían ideales texanos" y que sus "oficinas centrales y puestos de dirección debían seguir en Texas". Pero, desde luego, estos no eran los motivos de la lucha. El verdadero asunto era que Cullinan quería ser el único hombre en el poder.

Nueva York tenía los votos y Cullinan salió derrotado de la lucha por la mayoría de votos. Trató de tomarlo con filosofía. "Ha sido una buena reyerta en la sala de juntas", escribió Buckskin Joe a un antiguo asociado de Pensilvania, "y algunos muebles acabaron destrozados y nuestro bando recibió una buena tunda, por lo que pronto estaré buscando otro trabajo." Lo encontró y volvió a cosechar nuevos éxitos con el petróleo. Pero desde entonces solamente se dedicó a la exploración y producción y dejó el proceso de refinado y la comercialización para otros.

"¿Cómo podemos controlarlo?"

La explotación de los nuevos campos en la Costa del Golfo y en los campos de la zona continental intermedia minaron la aparentemente inexpugnable posición de la Standard Oil. Estas nuevas fuentes de petróleo, combinadas con los mercados que nacían con toda rapidez para el aceite combustible y la gasolina abrieron las puertas a una legión de nuevos competidores que, como William Mellon había predicho, no tenían que decir "con su permiso" a la Standard ni a ningún otro. Para ser justos, las ventas de la Standard habían seguido creciendo en términos absolutos. Sus ventas de gasolina, como reflejo de la nueva era, se habían multiplicado por más de tres entre 1900 y 1911 y, de hecho, ya en 1911 excedieron por primera vez a las ventas de keroseno. Y la Standard Oil estaba al día de los nuevos cambios tecnológicos que estaban a disposición de los industriales del sector. En 1903, cuando el avión de los hermanos Wright voló por primera vez en Kitty Hawk, Carolina del Norte, su motor funcionó con gasolina y utilizó lubricantes que vendedores de la Standard habían llevado hasta la playa en barriles de madera y bidones de lata azules. Pero, en términos de participación en el mercado de derivados del petróleo en Estados Unidos, la posición de completo dominio de la Standard estaba cediendo. Su control de la capacidad de refinamiento descendió de un noventa por ciento en 1880 a solamente algo comprendido entre un sesenta y un sesenta y cinco por ciento en 1911.

Como resultado de la explosión en la producción en la Costa del Golfo, la Old House también veía cómo su control sobre la producción de crudo en Estados Unidos —y su capacidad para "fijar" precios— disminuía. Al mismo tiempo, la explotación de fuentes de crudo en el extranjero estaba reduciendo su poder en los mercados internacionales. Desde luego, la posición de la Standard parecía inexpugnable para los observadores, pero no lo parecía tanto cuando se miraba desde dentro de la Old House. "Mire cómo están las cosas ahora, Rusia y Texas", se lamentaba el director de la Standard, H. H. Rogers, a un visitante. "Parece no haber fin para el petróleo que tienen allí. ¿Cómo podemos controlarlo? Parece como si algo tuviese a la Standard Oil Company agarrada por el cuello." Era, añadió apenado, "alguna cosa mayor que lo que somos nosotros."¹³

5

La caída del dragón

LA OLD HOUSE estaba asediada. No podía superar a sus competidores comerciales, tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo. Además, a lo largo y ancho de Estados Unidos se estaba librando una batalla política y judicial contra la Standard Oil y sus prácticas empresariales sin escrúpulos. No era un nuevo reto; habían criticado y vilipendiado a Rockefeller y sus asociados desde los comienzos del Standard Oil Trust. Los ejecutivos de la Standard Oil nunca entendieron realmente tal crítica. Pensaban que era demagogia barata, celos por desinformación y argumentos especiosos. Estaban seguros de que, en su persecución implacable de sus propios intereses y enriquecimiento, la Standard Oil no estaba únicamente frenando la plaga de "competencia desordenada", sino que también era, indiscutiblemente y como el propio Rockefeller dijo, tal vez la mayor "creadora de riqueza" que jamás había conocido la nación.

Sin embargo, para el público en general, las cosas no parecían ser

lo mismo. Los críticos de la Standard la veían como una empresa poderosa, sinuosa, cruel, atrincherada, omnipresente y misteriosa. Era inaccesible para todo el mundo excepto para un puñado de arrogantes directivos, y trataba de destruir sin piedad a todo aquel que se interpusiese en su camino. Ese punto de vista era parte de las perspectivas de la época. El crecimiento de la Standard Oil no se había producido aisladamente. Era un producto de la rápida industrialización de la economía norteamericana en las últimas décadas del siglo XIX, que en un plazo notablemente corto había transformado una economía descentralizada y competitiva, compuesta por muchas pequeñas empresas industriales, en otra dominada por grandes combinaciones industriales llamadas trustes, cada una de ellas montada a horcajadas en un sector, muchas de ellas con inversores y directores compartidos. Este rápido cambio fue tremendamente alarmante para muchos norteamericanos. Según el siglo XIX iba dejando paso al siglo XX, recurrieron al gobierno para que reinstaurase la competencia, controlase los abusos y restringiese el poder económico y político de los trustes, esos grandes y temibles dragones que campaban libremente por todo el país. Y el más fiero y el más temido de todos los dragones era la Standard Oil.

La sociedad de cartera

Los renovados asaltos legales contra la Standard comenzaron en los estados, con leyes antimonopolio que se instauraron en Ohio y Texas. En Kansas, el Gobernador consiguió que se aprobara un proyecto para construir una refinería de petróleo propiedad del Estado, que competiría con la Standard y utilizaría como mano de obra a los reclusos de una penitenciaría. Por lo menos otros siete estados, además del territorio de Oklahoma, emprendieron acciones legales de un tipo u otro. Pero la Standard fue lenta para captar la dimensión total de la oposición popular a sus prácticas empresariales. "Creo que esta fiebre antitruste es una locura", escribió un ejecutivo superior a Rockefeller en 1888, "que deberíamos afrontar de un modo digno y *eludir toda pregunta* con respuestas que, aunque sean totalmente ciertas, sean al mismo tiempo evasivas de los *hechos reales*." La compañía siguió manteniendo en secreto tantas cosas como le fue posible. Cuando Rockefeller testificó en una de las vistas en Ohio, fue tan poco comunicativo que un periódico de Nueva York puso en titulares: "John D. Rockefeller imita a una ostra."

Con objeto de tener todos los recursos necesarios para la batalla que tenían entre manos, la Standard contrató a los mejores y más caros asesores legales. También trató de influir el proceso político, perfeccio-

nando el arte de las contribuciones políticas en el momento oportuno. "Nuestros amigos creen que no hemos recibido un trato justo por parte del Partido Republicano", escribió Rockefeller al enviar una contribución al partido en Ohio, "pero esperamos que en el futuro las cosas vayan mejor." Pero la Standard Oil no se limitó sencillamente a las contribuciones. Hizo con el senador republicano de Ohio un contrato para servicios de abogacía, de tal forma que los honorarios de aquel, solamente en 1900, fueron de cuarenta y cuatro mil quinientos dólares. También hizo préstamos a un poderoso senador de Texas, entonces conocido como "el líder más Demócrata de Norteamérica", que necesitaba dinero para pagar un rancho de seis mil acres de tierra que se había comprado en las afueras de Dallas. Utilizó una agencia de publicidad que, además de comprar espacios para anuncios en los periódicos, también se ocupó de insertar artículos favorables a la Standard Oil. Creó o absorbió lo que se llamaban "tigres ciegos": empresas que de cara al exterior parecían distribuidores totalmente independientes, pero que desde luego no lo eran. En 1901, por ejemplo, una empresa llamada Republic Oil se estableció en Missouri para la comercialización de productos petrolíferos. En sus anuncios había encabezamientos tales como "Nada del Trust", "Nada de Monopolio" y "Absolutamente Independiente". Pero dependía en secreto del número 75 de la New Street de Nueva York, que casualmente era la puerta trasera del número 26 de Broadway.

Mientras que algunos estados obtuvieron victorias temporales en su lucha contra la Standard, ninguno tuvo un éxito definitivo en sus ataques. En un caso, después de que expulsaran a las compañías de la Standard Oil de Texas y pusieran sus propiedades en liquidación, los síndicos convocaron una reunión en el Driskill Hotel de Austin para vender todas las propiedades. Y las vendieron todas a agentes de la Standard Oil!¹

Aun así, los ataques legales obligaron a introducir más cambios en la organización de la Standard. En 1892, en respuesta a la decisión del tribunal de Ohio, se disolvió el truste y las acciones se transfirieron a veinte empresas. Pero el control quedó en manos de los mismos propietarios. Las compañías se reagruparon como "Standard Oil Interests." Con este nuevo apañó, el Comité Ejecutivo del número 26 de Broadway dio paso a una reunión informal de los presidentes de las varias empresas que constitúan la Standard Oil Interests. Las cartas ya no se dirigieron más al Comité Ejecutivo, sino simplemente a los "caballeros de arriba".

Pero los "caballeros" no estaban contentos con la reorganización de la "Standard Oil Interests". Era necesaria más protección en respuesta a las continuas presiones y con objeto de poner a la empresa sobre una base legal más firme. Encontraron la solución a sus problemas en Nueva Jersey. El Estado había revisado sus leyes para permitir el establecimiento de sociedades de cartera, compañías que podrían poseer acciones de otras compañías. Fue una ruptura decisiva con la legislación tra-

dicional de empresas en Estados Unidos. Nueva Jersey trató de crear un ambiente empresarial hospitalario para esta nueva forma de combinación. Por este motivo, los propietarios de Standard Oil Interests crearon en 1899 la Standard Oil of New Jersey como sociedad de cartera para toda su explotación. Su capitalización aumentó de 10 a 110 millones de dólares, y tenía acciones en otras cuarenta y una empresas, que controlaban otras empresas, que a su vez controlaban todavía a más empresas.

Durante esta época, dentro de la Standard Oil se produjo otro tipo de cambio más. John Rockefeller ya había amasado una inmensa fortuna, estaba cansado, y planeó retirarse. A pesar de que solamente tenía cincuenta y tantos años, la constante tensión del negocio, y de los ataques, habían hecho mella. Después de 1890 sus achaques por problemas digestivos y la fatiga eran cada vez más frecuentes. Decía que lo estaban crucificando. Le dio por tener un revólver cerca de la cama por la noche. En 1893, padeció una enfermedad relacionada con el estrés, alopecia, que no solamente le produjo molestias corporales, sino que además le privó de todo su pelo que, después, intentó remediar con un casquete o con una peluca. Su buena figura de años pasados dio paso a la corpulencia. Sus planes de dejar la dirección se vieron retrasados temporalmente por una serie de crisis, el pánico de 1893 y la consiguiente depresión, y el creciente vigor de la competencia tanto en el país como en el extranjero. Aun así, Rockefeller comenzó a distanciarse cada vez más y, finalmente, en 1897, se retiró definitivamente, cuando aún no tenía sesenta años, y dejó el liderazgo administrativo en manos de uno de los otros consejeros, John D. Archbold.²

El sucesor: El entusiasta del petróleo

No había ninguna duda sobre el hecho de que John Archbold iba a ser el sucesor. Más que ningún otro ejecutivo superior de la Standard, él era experto en todas las fases del negocio. Había sido una de las figuras más poderosas en el sector petrolero norteamericano durante las dos décadas anteriores; durante las dos siguientes iba a ser el más poderoso. La suya fue una larga carrera.

Bajo y de aspecto más joven de lo que le correspondía por su edad, Archbold era decidido e infatigable, siempre interesado en "seguir adelante" y totalmente absorbido por las exigencias y rectitud de su causa. De chaval, durante la campaña presidencial de 1860 vendió insignias con los rostros de los diferentes candidatos. Su hermano se quedó con una zona de ventas mejor que la suya y, a pesar de ello, John vendió mucho más que él. A la edad de quince años, con la bendición del predica-

dor metodista ("Dios está deseando que vayas"), Archbold cogió, solo, el tren en Salem, Ohio, para buscar no su salvación sino más bien su fortuna en Titusville y en el petróleo. Comenzó como empleado de una agencia de transportes y su salario era tan escaso que dormía en un jergón bajo el mostrador de la oficina. Se hizo agente mediador en operaciones de compraventa de petróleo, siempre en acción, siempre al día, y por el resto de su vida, durante la que se le conoció como un "entusiasta del petróleo". Tal entusiasmo era extremadamente necesario en la vorágine de las Regiones Petrolíferas. "Su recorrido diario era muy fatigoso entonces", rememoraba un antiguo asociado recordando al joven traficante de petróleo. "Siempre había unos treinta centímetros o más de barro pringoso de petróleo en las calles principales de Titusville, y en los pozos a lo largo de la Creek las cosas estaban aun peor, algunas veces el fango llegaba hasta el muslo a los hombres, pero a John Archbold eso no le preocupaba. Se abría paso entre él, canturreando una canción si había petróleo que comprar o negociar."

Archbold no tenía otra diversión más que el trabajo. Aprendió a utilizar el humor para aligerar una situación tensa, lo que le fue de mucha utilidad durante las subsiguientes controversias y luchas. Mucho después, cuando le preguntaron si la Standard Oil únicamente se había preocupado de sus propios intereses respondió secamente: "No siempre hemos sido del todo filantrópicos." También aprendió a mantener los acontecimientos, con independencia de lo problemáticos que fuesen, en su justa perspectiva. Imaginó la forma de hacerse, y de resultar muy útil a los demás, especialmente a John D. Rockefeller. Rockefeller se fijó por primera vez en él al registrarse, en 1871, en un hotel de Titusville; Rockefeller vio una firma junto a la suya. Era de un joven traficante y refinador que había firmado como "John D. Archbold, 4 dólares el barril." Rockefeller se quedó sorprendido por este tipo de publicidad —en unos tiempos en los que el petróleo no se vendía en ninguna parte a ese precio— y tomó muy buena nota.

Archbold, un auténtico activista, consiguió el puesto de secretario del Titusville Oil Exchange. Durante los acontecimientos de la South Improvement Company y la Guerra del Petróleo, en 1872, cuando Rockefeller y los ferrocarriles trataron de monopolizar el control de la producción de crudo, él surgió como uno de los líderes de las Regiones Petrolíferas, denunciando a Rockefeller en unos términos durísimos. Aun con todo esto, Rockefeller descubrió en él alguien que conocía los fundamentos de las Regiones Petrolíferas, un hombre totalmente dedicado a su negocio, que podía ser agresivo y duro, y al mismo tiempo flexible y adaptable. Esto último se demostró en la práctica en 1875, cuando Rockefeller le invitó a formar parte de la combinación. Archbold aceptó rápidamente. Su primera tarea sería adquirir en secreto todas las refinerías a lo largo de Oil Creek. Se hizo cargo de la tarea con absoluta decisión. Al cabo de unos cuantos meses había comprado o alquilado con

opción a compra veintisiete propiedades de refino, lo que le produjo un grave desgaste físico.

Archbold fue subiendo rápidamente hacia lo más alto de la Standard Oil. "Podía decidir algo en un abrir y cerrar de sus vivos ojos negros, y luego volvía a sonreír de nuevo", recordaba uno de sus colegas. Pero todavía tenía que aclarar un gran obstáculo con Rockefeller, su "lamentable punto débil", como él lo llamaba. Le gustaba demasiado la bebida, y Rockefeller insistió en que hiciese voto de abstinencia, y se atuviese a ello. Hizo lo que Rockefeller quería. Y entonces, con tan sólo cincuenta años y sin embargo un veterano que llevaba más de tres décadas trabajando en el sector petrolero, Archbold aportó vigor y experiencia a su nuevo puesto como hombre número uno en la Standard Oil. Rockefeller, aunque permanecía en contacto con el número 26 de Broadway, desde entonces se dedicó a sus fincas, su filantropía, su golf, y la inversión de su dinero, que cada vez era más. Entre 1893 y 1901, la Standard Oil pagó más de doscientos cincuenta millones de dólares en dividendos, de los que la mayor parte se repartieron entre media docena de hombres, y una cuarta parte del total fue a parar a manos de Rockefeller. Era tal la cantidad de dinero que manejaba la Standard Oil que un escritor financiero describió a la empresa como "un banco de gran tamaño, un banco dentro de una empresa, que financiaba a esa empresa en contra de todos los competidores".

Mientras tanto, Rockefeller, al verse libre de las responsabilidades cotidianas recuperó su salud con su nuevo régimen. En 1909, su médico le dijo que podía llegar a los cien años porque seguía tres reglas muy simples: "Primero, evitaba todo tipo de preocupaciones. Segundo, hacía mucho ejercicio al aire libre. Y tercero, se levantaba de la mesa con algo de hambre." Rockefeller se mantenía informado de los acontecimientos en la empresa, pero no se metía personalmente en su dirección. Ni Archbold permitía que lo hiciese.

Archbold visitaba a Rockefeller los sábados por la mañana para comentar cómo iban los negocios con su principal accionista. Y Rockefeller mantuvo el título de presidente, lo que acabó por resultar un gran error de criterio. De acuerdo con la política de completo secretismo de la Standard, no se hizo esfuerzo alguno por dar a conocer su retiro, y de este modo Rockefeller era personalmente responsable de todo lo que hiciese la Standard. Por este motivo, en lo que al público en general se refiere, Rockefeller seguía siendo sinónimo de la Standard. El era el blanco de todas las críticas, todas las iras, todos los ataques. ¿Por qué seguía reteniendo el título de presidente? Sus colegas pudieron pensar que necesitaban su nombre para mantener unido todo el imperio, como factor de respeto. Tal vez el respeto por ser el principal accionista. Pero poco después del inicio del nuevo siglo, uno de los otros consejeros superiores, H. H. Rogers, ofreció en privado otra razón: "Le dijimos que tenía que seguir manteniendo el

título. En los tribunales había un montón de procesos pendientes de fallo; y le dijimos que si alguno de nosotros tenía que ir a la cárcel, ¡él tendría que venir con nosotros!"³

"El acontecimiento candente"

El asalto a la Standard Oil ganó fuerza al final del siglo XIX. Un nuevo y poderoso espíritu de reforma —el progresivismo— estaba ganando ascendiente en Norteamérica. Sus principales objetivos eran la reforma política, la protección al consumidor, la justicia social, mejores condiciones de trabajo, y el control y regulación de las grandes empresas. Esto último surgió como un tema urgente a medida que se fueron realizando fusiones por todo Norteamérica, con un rápido crecimiento del número de trustes. El Standard Oil Trust, el primero de la nación, se había creado en 1882. Pero el movimiento hacia la combinación realmente se aceleró en la década de 1890. De acuerdo con un estudio, antes de 1898 se habían formado ochenta y dos trustes con una capitalización total de 1.200 millones de dólares. Entre 1898 y 1904 se formaron un total de doscientos treinta y cuatro trustes, con una capitalización total que sobrepasaba los 6.000 millones de dólares. Algunos veían los trustes, o monopolios, como el último logro del capitalismo. Para otros eran una perversión del sistema que amenazaba no sólo a los granjeros y trabajadores, sino también a la clase media y a los hombres de negocios emprendedores, que temían verse económicamente marginados. El tema de los trustes se definió en 1899 como "la gran batalla moral, política y social a la que nos enfrentamos en toda la Unión". Los trustes fueron uno de los temas principales de la campaña presidencial de 1900, y poco después de su victoria, el presidente William McKinley dijo a su secretario: "El asunto de los trustes hay que cogerlo con ganas y pronto."

Uno de los primeros en abordar la cuestión, Henry Demarest Lloyd, siguió con sus mordaces ataques contra la Standard Oil en forma de libro, en *Wealth Against Commonwealth*, publicado en 1894. Como consecuencia de su libro, un grupo de periodistas intrépidos se pusieron a investigar y publicaron las maldades y vicios de la sociedad. Estos escritores, que pusieron en marcha el programa progresista, llegaron a ser conocidos como "escarbadores de estiércol" y todos ellos fueron el centro del movimiento progresista. Porque, como había comentado un historiador: "El logro crítico fundamental del progresivismo norteamericano fue el negocio del desenmascaramiento." Y en lo más alto de la escala el desenmascaramiento de empresas.

La publicación que se hizo cargo de la campaña de los escarbado-

res de estiércol fue *McClure's*. Era una de las principales publicaciones periódicas del país, con una tirada de cientos de miles de ejemplares. Su editor era el temperamental, expansivo e imaginativo Samuel McClure. También era un hombre idiosincrásico; en un viaje a París y Londres, reunió mil corbatas. Allá en Nueva York ya había reunido un grupo excelente de redactores y directores que estaban buscando desesperadamente un tema "jugoso". "El gran artículo son los trustes", escribió McClure a uno de ellos en 1899. "Ese será el acontecimiento candente. Y la publicación que describa las varias fases del tema del que la gente quiere que le informen seguramente obtendrá una buena circulación."

Los directores de la revista decidieron centrarse en un truste específico para ilustrar el proceso de combinación. Pero ¿cuál elegir? Propusieron al Sugar Trust y hablaron del Beef Trust, pero descartaron a ambos. Entonces uno de los redactores sugirió el descubrimiento de petróleo en California. No, respondió la directora jefe, una mujer llamada Ida Tarbell. "Debemos encontrar un nuevo modo de atacar el tema", dijo. "Algo que muestre no solamente la magnitud de los sectores y sus progresos comerciales, y los cambios que han supuesto para diversas partes del país, sino algo que ponga en claro los grandes principios según los cuales los líderes empresariales están combinando tantas empresas y controlando estos recursos."⁴

"La amiga" de Rockefeller

Para entonces, Ida Minerva Tarbell ya se había consolidado como la primera mujer periodista de Norteamérica. Era una mujer alta, de un metro ochenta, con una seria y tranquila autoridad en torno de ella. Después de graduarse en el Allegheny College, se fue a París a escribir una biografía de Madame Roland, una líder de la Revolución Francesa, que acabó sus días en la guillotina. Tarbell se dedicó por entero a su carrera y no se casó, aunque en una etapa más avanzada de su vida fue defensora de la vida en familia y oponente al derecho al voto de la mujer. A comienzos del siglo XX, tenía algo más de cuarenta años y ya era conocida como autora de biografías populares, aunque bien elaboradas, de Napoleón y Lincoln. Su forma de ser y su apariencia le hacían aparentar más años de los que tenía. "Su vida ha consistido principalmente en mantenerse apartada de la gente", comentó otra mujer que era directora literaria de *McClure's*. "Mostraba abiertamente que carecía de cualquier tipo de coquetería." Con el tema de los trustes sobre la mesa de *McClure's*, Tarbell pensó en hacer su propia investigación. El objetivo claro era la Madre de todos los trustes; decidió abordarla. Durante un viaje con

McClure, que iba a someterse a unos baños de lodo en un antiguo balneario de Italia, obtuvo su aprobación. De modo que Ida Tarbell comenzó la investigación que acabaría por hundir a la Standard Oil.

La vida siempre tiene ironías, y el libro que resultó de la investigación de Tarbell se convertiría en la venganza final de las Regiones Petrolíferas contra sus conquistadores. Porque Ida Tarbell había crecido en las comunidades tan rápidamente prósperas como ruinosas de las Regiones Petrolíferas. Su padre, Frank Tarbell, se había incorporado al negocio como fabricante de depósitos unos meses después del descubrimiento de Drake, y en la década de 1860 tuvo bastante suerte, enriqueciéndose durante una temporada con la gran prosperidad de la ciudad de Pithole. Cuando los pozos se agotaron de repente y la pequeña metrópolis bulliciosa se fue a la ruina, pagó seiscientos dólares por el principal hotel de la ciudad, que se acababa de construir por sesenta mil dólares. Lo derribó, llenó vagones con las ventanas francesas, las puertas y tallas de madera, las tarimas y paneles, y las abrazaderas de hierro y se lo llevó todo a Titusville, a veinte kilómetros de distancia, donde lo utilizó para construir una elegante casa para su familia. Entre esos restos y recuerdos de uno de los más extremos de todos los auges de prosperidad pasó Ida Tarbell su adolescencia. (Posteriormente pensó en escribir la historia de Pithole, y dijo: "no ha habido en toda la historia del petróleo nada más dramático que lo que ocurrió en Pithole".)

Frank Tarbell se asoció con los productores independientes de petróleo en 1872 en la Guerra del Petróleo contra la South Improvement Company; y desde entonces, como muchos otros en las Regiones Petrolíferas, su vida estuvo dominada por las luchas contra el avance de la Standard Oil y el dolor que le acompañaba. Posteriormente, William, el hermano de Ida Tarbell, iba a ser uno de los principales jefes de la empresa independiente Pure Oil Company y organizó su negocio de comercialización en Alemania. Tarbell captó, tanto de su padre como de su hermano, la precariedad del negocio, era como "jugar a las cartas", como dijo su hermano William. "Muchas veces desearía estar metido en otro negocio, y si alguna vez llego a hacerme rico", le escribió en 1896, "estate segura de que pondré gran parte del dinero en algo más seguro." Ella recordó las fatigas y dificultades económicas por las que pasó su padre, la casa hipotecada, la sensación de fracaso, la aparente impotencia frente al Octopus, la amargura y división entre aquellos que estaban de acuerdo, y aquellos que no, con la Standard Oil.

"No lo hagas, Ida", le dijo su padre ya anciano cuando se enteró de que estaba investigando a la Standard Oil para publicarlo en *McClure's*. "Arruinarán la revista."

Una noche, en una cena ofrecida por Alexander Graham Bell en Washington, el vicepresidente de un banco aliado con Rockefeller habló en privado con Tarbell; parecía estar amenazándola cortésmente, en la

manera que su padre la había advertido, cuando planteó una pregunta sobre la situación financiera de *McClure's*.

"Bien, lo siento", contestó Ida Tarbell, "pero desde luego eso no cambia nada para mí."⁵

No iba a quedarse parada. Era una investigadora incansable y profunda, que llegó a ser un sabueso, obsesionada y absorta por el caso que tenía entre manos, convencida de que obtendría una gran historia. Su ayudante de investigación, a quien mandó a investigar por las calles de Cleveland a ver si encontraba gente que tuviese razones para recordar, le escribió: "Le digo que este John D. Rockefeller es el hombre más extraño, más misterioso, más callado y más interesante de Norteamérica. La gente de este país no sabe nada de él. Un buen estudio de su carácter sería una baza ganadora para *McClure's*. Tarbell intentó jugar esa carta.

Pero, ¿cómo iba a conseguir acceso directo a la Standard? La ayuda vino del sitio menos esperado. Después de John Archbold, H. H. Rogers era el directivo más antiguo y poderoso de la Standard Oil, así como un destacado especulador por derecho propio. Era el responsable de los intereses de oleoductos y del gas natural en la Standard. Pero los propios intereses de Rogers iban más allá del negocio. En uno de los grandes servicios a la literatura norteamericana, una década antes, había asumido el control de las desordenadas y ruinosas economías de Mark Twain, las puso en orden, y desde entonces administró e invirtió el dinero del famoso autor de modo que Twain pudiese, según Rogers dijo, "dejar de andar por los suelos". Rogers explicó en una ocasión: "Me sirve de descanso ocuparme de los asuntos de un amigo cuando ya estoy cansado de los míos propios." A Rogers le gustaban mucho los libros de Twain y los solía leer en alta voz para su esposa e hijos. Los dos hombres se hicieron muy amigos; Twain jugaba al billar en la mesa que Rogers le había regalado. Pero, cuando se trataba de sus propios negocios, Rogers era un hombre muy duro, con pocas concesiones al sentimentalismo. Después de todo fue él quien hizo una declaración a la comisión de investigación de la Standard Oil: "No estamos metidos en los negocios para mejorar nuestra salud sino nuestra cartera." En *Who's Who*, se definió como un simple "Capitalista"; otros le llamaban "Hell Hound Rogers" por sus incursiones especulativas en Wall Street. Pensaba que Rockefeller no le aceptaba porque era, según sus propias palabras, "un jugador de nacimiento". Y de hecho, cuando durante el fin de semana la Bolsa estaba cerrada, Rogers necesitaba algo de acción, e invariablemente se dedicaba a jugar al póker.

A petición de Twain, Rogers se hizo cargo de los gastos de educación de la ciega y sorda Helen Keller, con lo que la joven pudo ir a Radcliffe. Twain siempre estuvo muy agradecido a Rogers y en una ocasión le describió no solamente como "el mejor amigo que jamás he tenido", sino también como "el mejor hombre que jamás he conocido". Por irónico

que pueda parecer, Twain, que había sido editor durante algún tiempo, había tenido la oportunidad de publicar el ataque de Henry Demarest Lloyd a la Standard Oil, *Wealth Against Commonwealth*. "Quería decir", escribió a su esposa, "que el único hombre que me importa en este mundo; el único hombre por el que daría algo; el único hombre que no ha escatimado el sudor para salvarnos a mí y a los míos de morir de hambre y de vergüenza, es un esbirro de la Standard Oil... Pero no lo dije. Únicamente dije que no quería ningún libro más; quería dejar de ser editor."

Twain entraba y salía a su gusto de la oficina de Rogers en el número 26 de Broadway, y algunas veces comía con "los caballeros de arriba" en su comedor privado. Un día Rogers mencionó que había oído que *McClure's* estaba preparando una historia sobre la Standard Oil. Twain era también amigo de McClure y preguntó por el editor. Una cosa llevó a la otra y Twain acabó por concertar una reunión de Ida Tarbell y Rogers. Ella ya tenía su conexión.

Su reunión con Rogers tuvo lugar en enero de 1902. Estaba algo inquieta respecto de su encuentro cara a cara con el poderoso magnate de la Standard Oil. Pero Rogers la recibió cordialmente. Tarbell llegó inmediatamente a la conclusión de que Rogers era, "de todos modos el hombre más simpático y elegante de Wall Street". Enseguida establecieron una compenetración especial, porque resultó que cuando Tarbell era una niña pequeña, Rogers había vivido no solamente en la misma ciudad de las Regiones Petrolíferas, dirigiendo una pequeña refinería, sino en la misma colina, sólo que un poco más abajo que la familia Tarbell. Le contó que había estado viviendo en una casa alquilada, en un tiempo en el que vivir en una casa alquilada era "una confesión de fracaso en los negocios", para poder tener más dinero para comprar acciones de la Standard Oil. Le dijo que recordaba muy bien a su padre y la placa "Tarbell's Tank Shops". Le dijo que nunca había sido más feliz que durante aquella época. Pudo ser sincero, o un buen psicólogo que hizo bien su trabajo. La verdad es que supo encandilar a las mil maravillas a Ida Tarbell; años después ella seguía recordándole con cariño como "el mejor pirata que jamás haya ondeado su bandera por Wall Street".

Durante los dos siguientes años se reunió con frecuencia con Rogers. La recibían por una puerta y la despedían en otra; la política de la empresa prohibía que los visitantes se vieran unos con otros. Incluso en ocasiones la dejaron utilizar un despacho en el número 26 de Broadway. Solía llevar historiales a Rogers y él le daba documentos, cifras, justificantes, explicaciones, interpretaciones. Rogers era sorprendentemente amable con Tarbell. Un día de invierno, por ejemplo, ella le preguntó atrevidamente de qué modo conseguía la Standard "manipular la legislación".

"¡Ah, sí, desde luego que nos ocupamos de ello!", le contestó. "Vienen aquí y nos piden aportaciones para los fondos de sus campañas. Y lo hacemos, esto es, como particulares, echamos mano a la cartera y

les damos buenas cantidades para los fines de sus campañas y entonces cuando nos enteramos de un proyecto de ley que va en contra de nuestros intereses vamos a ver al responsable del proyecto y le decimos: 'Hay por ahí un proyecto de este y este tenor. No nos gusta, queremos que se preocupe de nuestros intereses.' Eso es lo que todo el mundo hace."

¿Por qué le daba tantas explicaciones gratuitas? Algunos llegaron a sugerir que era una forma de venganza contra Rockefeller, con el que no se llevaba bien. El mismo ofreció una explicación más pragmática. La obra de Tarbell, dijo a esta, "se va a tomar como una expresión definitiva sobre la Standard Oil Company" y, como la va a escribir de todos modos, quiso hacer todo lo posible para que el informe sobre la empresa fuese el "apropiado". Incluso Rogers fijó una entrevista para que se viese con Henry Flagler, que para entonces ya estaba metido de lleno en su gran desarrollo de Florida. Para enfado de Tarbell, todo lo que Flagler dijo —piadosamente— fue que "hemos prosperado" aparentemente gracias al Señor. Rogers le había asegurado en varias ocasiones que podría conseguirle una entrevista con el propio Rockefeller, pero no fue así. Rogers nunca le explicó el motivo.

La meta global de Tarbell, según esta explicó a un colega, era "una historia narrativa de la Standard Oil Company". No tenía "intención de ser controvertida, sino una narrativa directa y clara, tan pintoresca y espectacular como pueda hacerla, del gran monopolio". Rogers —orgulloso de sus logros y de su compañía— era de la misma opinión.⁶

Fuera cual fuese la intención original de Tarbell, su serie —que comenzó a publicarse en el número de noviembre de 1902 de *McClure's*— fue un bombazo. Mes tras mes, contó la historia de la manipulación y las maquinaciones, de rebajas y competencias brutales, de la inflexible Standard y de su constante guerra con los debilitados independientes. Los artículos se convirtieron en tema de conversación en todo el país y abrieron las puertas a nuevos informantes. Después de los primeros meses, Tarbell regresó a Titusville para ver a su familia. "Es muy interesante ver que las cosas marchan sobre ruedas y que ni me han secuestrado ni demandado por calumnias como muchos de mis amigos profetizaron", dijo, "y que la gente está deseando hablar libremente conmigo." Incluso Rogers siguió recibéndola cordialmente, a pesar de todo, según se fueron publicando los artículos. Pero entonces, publicó una entrega que revelaba cómo funcionaba la red de espionaje de la Standard, ejerciendo una intensa presión incluso sobre los detallistas independientes más pequeños. Rogers estaba furioso. Rompió su relación y se negó a verla de nuevo. No estaba en absoluto arrepentida de lo que había escrito. Más que cualquier otra cosa, diría posteriormente, "si no hubiese revelado estas acusaciones de espionaje, se me hubiese revuelto el estómago al pensar en la Standard". Porque "había una pequeñez en todo ello que parecía despreciable comparada con el inmenso genio y capacidad de la organización. No ha habido nada sobre la Standard que me haya hecho

tener esta sensación que tengo ahora". Y ese sentimiento, más que cualquier otra cosa, dio el toque ácido a sus trabajos y a su exposición de los hechos.

En conjunto, la serie de Tarbell se publicó durante veinticuatro meses sucesivos, y posteriormente en noviembre de 1904 se publicó en forma de libro con el título *La historia de la Standard Oil Company*, completada con sesenta y cuatro apéndices adicionales. Era un trabajo de gran claridad y fuerza, un logro considerable —con la limitación del acceso restringido— en su dominio de la compleja historia de la compañía. Pero bajo su superficie controlada latía una tremenda irritación y una profunda condena de Rockefeller y las prácticas encarnizadas del Trust. En la narración de Tarbell, Rockefeller, a pesar de su conocida devoción por las prácticas cristianas, era un depredador sin moral. "El señor Rockefeller", escribió, "ha jugado sistemáticamente con dados cargados y hay dudas sobre si ha habido alguna ocasión desde 1872 en la que haya comenzado una carrera con un competidor sin hacer trampas en la salida."

La publicación del libro fue un gran acontecimiento. Un periódico lo describió como "el libro más destacado de su tipo que se haya escrito en el país". Samuel McClure dijo a Tarbell: "Ahora eres la mujer más famosa de Norteamérica... La gente habla de ti por todo el mundo con tal respeto que estoy empezando a tenerte miedo." Posteriormente, desde Europa, comentó que incluso en los periódicos del continente "se menciona constantemente tu trabajo". Incluso tanto tiempo después como en la década de 1950, los historiadores de la Standard Oil de New Jersey, a los que difícilmente podía gustar el libro de Tarbell, declararon que "probablemente ha sido el libro más comprado y cuyo contenido se había difundido entre el público en general más que cualquier otra obra de la historia económica o empresarial norteamericana". Puede decirse que era el libro más influyente sobre el tema empresarial que jamás se publicó en Estados Unidos. "Nunca tuve rencor contra su tamaño y riqueza y nunca he objetado nada contra su estructura corporativa", explicó Tarbell. "Deseaba que se combinaran y crecieran y que se hicieran tan grandes y ricos como pudiesen, pero únicamente por medios legales. Pero nunca jugaron limpio y eso echó por tierra la imagen de grandeza que tenía de ellos."

Ida Tarbell todavía no había terminado su historia. Continuó en 1905 con un ataque final, un furioso retrato personal de Rockefeller. "Ella le encontraba", ha escrito su biógrafo, "culpable de ser calvo, de tener protuberancias en el cráneo y de ser hijo de un vendedor de 'curalotodos' que no curaban nada." De hecho, ella tomó el aspecto físico de Rockefeller, incluida su calvicie debida a una enfermedad, como síntoma de decrepitud moral. Tal vez, fue la última venganza de una verdadera hija de las Regiones Petrolíferas. Y, mientras ella estaba terminando su último artículo, su padre, uno de los petroleros independientes que habían luchado contra Rockefeller y lo habían derrotado, estaba mu-

riéndose en Titusville. En cuanto completó el original, acudió apresuradamente junto al lecho de muerte de su padre.

Y, ¿cuál fue la reacción de Rockefeller? Según fueron apareciendo los artículos, un anciano vecino, al hacer una visita al magnate del petróleo, sacó a relucir el tema de lo que él llamaba la "amiga" de Rockefeller, Ida Tarbell.

"Le diré", contestó Rockefeller, "que las cosas han cambiado desde que usted y yo éramos niños. El mundo está lleno de socialistas y anarquistas. Siempre que un hombre tiene un éxito destacado en cualquier tipo de negocio, saltan sobre él y lo intentan echar abajo."

Después de todo, el vecino describió la reacción de Rockefeller como la de "un boxeador que espera que le alcancen con un golpe a la mandíbula de vez en cuando. No se molesta en absoluto por cualquier golpe que pueda recibir. Sigue convencido de que la Standard ha hecho más bien que mal". En otras ocasiones, Rockefeller utilizó un mote para su "amiga": "Miss Tar Barrel" (La señorita Barril de Alquitrán).

El revienta trustes

Tarbell no era en modo alguno una socialista. Si había alguna intención en su ataque a la Standard Oil, era un llamamiento en pro de una fuerza que contrarrestase el poder corporativo. Para Theodore Roosevelt, que pasó a ser presidente en 1901 después del asesinato de William McKinley, la fuerza que podía contrarrestarlo, no podía ser más que una: el gobierno.

Theodore Roosevelt encarnaba al movimiento progresista. Fue el hombre más joven que hasta entonces había ocupado la Casa Blanca y siempre estaba exultante de energía y entusiasmo. Le describieron como una "apisonadora con pantalones" y como "el meteoro de la época". Un periodista escribió que después de visitarle, "vas a casa y escurres la personalidad de tu ropa". Con igual pasión, Roosevelt abrazaba causas para reformas de todo tipo, desde la mediación en la Guerra Ruso-Japonesa a la promoción de la ortografía simplificada. Por lo primero recibió el Premio Nobel de la Paz en 1906. Y sobre lo último, en el mismo año, consiguió que la Oficina de Imprenta del Gobierno adaptase trescientas formas ortográficas simplificadas de palabras familiares, por ejemplo: "dropt" por "dropped". El Tribunal Supremo se negó a aceptar tales simplificaciones en los documentos legales, pero Roosevelt no dejó de utilizarlas en sus cartas particulares.

El fue el primero en utilizar el término "escarbadores de estiércol" para describir a los periodistas del movimiento progresista. Lo decía

burlesco, ya que creía que sus ataques contra los políticos y las grandes empresas eran demasiado negativos y se centraban en exceso en "lo malo y denigrante". Temía que sus escritos pudiesen alimentar las llamas de la revolución y alentar a la gente hacia el socialismo o el anarquismo. Aun así, enseguida tomó el programa como el suyo propio, incluyendo la regulación de los ferrocarriles y el horrible sector de los productos cárnicos, y la protección de alimentos y fármacos. En el centro de su programa estaba el control del poder corporativo, con el que se ganaría el apodo de "Revienta trustes". Roosevelt no se oponía a los trustes en sí. De hecho, veía las combinaciones de empresas como la característica lógica e inevitable del progreso económico. Una vez dijo que la legislación podría eliminar las combinaciones con la misma dificultad que las inundaciones del Mississippi por primavera. Pero, dijo el presidente, "las podemos regular y controlar con diques", es decir, con la regulación y el escrutinio público. Tal reforma era esencial en su punto de vista para reducir el radicalismo y la revolución y para conservar el sistema norteamericano. Roosevelt hizo una distinción entre "buenos" trustes y "malos" trustes. Solamente estos últimos merecían su destrucción. Y en esa causa no sería piadoso. En conjunto, su administración emprendió por lo menos cuarenta y cinco acciones antitruste.

La Madre de los Trustes iba a tener el papel central en tales batallas. La Standard Oil era uno de los objetivos más útiles de Roosevelt; se convirtió en el dragón preferido de este imparable caballero, no había mejor oponente con el que luchar. Aun así, Roosevelt buscó el apoyo de las grandes empresas en su campaña de 1904 y los ejecutivos de la Standard Oil trataron de tenderle la mano. Cuando un amable congresista, que era presidente de una filial de la Standard Oil, informó a Archbold que Roosevelt pensaba que la Standard Oil era un antagonista suyo, Archbold dijo que, al contrario, "siempre he sido un admirador del presidente Roosevelt y he leído todos los libros que ha escrito, y los tengo, en sus mejores encuadernaciones, en mi biblioteca".

El congresista tuvo una brillante idea. Un autor, aunque fuera el Presidente, ciertamente sería sensible a los halagos, especialmente si había sido tan prolífico como Roosevelt. Hablaría a Roosevelt de la admiración de Archbold y utilizaría ese truco para concertar una cita. "El 'tema de los libros' ha dado en la diana al primer tiro", escribió triunfante el congresista a Archbold. Pero añadió una advertencia: "Mejor que se lean, por lo menos, los títulos de esos volúmenes para refrescar su memoria antes de la reunión." Los halagos llevaron a Archbold hasta la puerta principal, pero no mucho más allá. "Ni la más castigada Abisinia", dijo enfadado unos cuantos años después, "ha visto jamás algo como el trato que recibimos a manos de la Administración después de la elección del señor Roosevelt en 1904."

Antes del día de las elecciones, los Demócratas habían hecho un tema importante de las grandes contribuciones de las empresas a la cam-

pañá republicana, incluyendo cien mil dólares de Archbold y H. H. Rogers. Roosevelt ordenó que se devolviesen los cien mil dólares y, a partir de eso, en un alarde de publicidad, prometió a todos los norteamericanos lo que se convertiría en su eslogan: "un trato equitativo". Si el dinero se devolvió o no es otra cuestión. El ministro de Justicia, Philander Knox dijo al sucesor de Roosevelt, William Howard Taft, que, cuando entró en la oficina de Roosevelt un día en octubre de 1904, escuchó al Presidente dictar una carta con la intención de devolver el dinero a la Standard Oil.

"¿Cómo, Señor Presidente, el dinero se ha gastado?", dijo Knox. "No lo pueden devolver. No lo tienen."

"Bien", contestó Roosevelt, "de todos modos la carta quedará muy bien en los archivos."

Inmediatamente después de la elección de Roosevelt en 1904, su administración hizo una investigación de la Standard Oil y del sector del petróleo. El resultado fue una punzante crítica del control del transporte ejercido por el truste, ampliada con una denuncia personal de la empresa por parte del propio Roosevelt. La presión iba tan claramente dirigida a la Standard que Archbold y H.H. Rogers se apresuraron a ir a Washington en marzo de 1906 para ver a Roosevelt y pedirle que no tomase medidas legales contra la empresa. "Le dijimos que nos habían investigado una y otra vez, que nos habían denunciado una y otra vez", escribió Archbold a su colega de dirección Henry Flagler después de una reunión con Roosevelt, "pero que podremos resistirlo tanto como puedan los otros. Escuchó pacientemente todo lo que teníamos que decir y creo que quedó impresionado... Creo que hemos quedado bastante bien con el Presidente."⁸

El proceso

Archbold estaba engañando a su colegas y se estaba engañando a sí mismo. Porque en noviembre de 1906 llegó el momento: en el Juzgado Federal de Distrito de San Luis, la Administración Roosevelt presentó un proceso con la Standard Oil, acusándola a tenor de la Ley Antitruste Sherman de 1890, por conspiración para restringir el comercio. A medida que el proceso fue avanzando, Roosevelt alimentó las llamas de la indignación pública. "Toda medida en pro de la honradez en los negocios que se ha aprobado durante los últimos seis años ha tropezado con la oposición de estos hombres", declaró públicamente el Presidente. En privado, dijo a su Ministro de Justicia, que los consejeros de la Standard eran "los mayores delincuentes del país". El Departamento de la Guerra

anunció que no compraría derivados del petróleo al grupo de empresas. Para no ser menos, el perenne candidato presidencial de los demócratas, William Jennings Bryan, declaró que lo mejor que le podía pasar al país era poner a Rockefeller entre rejas.

La Standard Oil se dio cuenta de que estaba librando una batalla por su propia supervivencia. Las cosas habían cambiado y ahora era el gobierno el que estaba poniendo en graves aprietos a la empresa. Tal como un ejecutivo escribió a Rockefeller: "La Administración ha comenzado una campaña deliberada para destruir la compañía y a todo el mundo que esté relacionado con ella, y va a utilizar todos los recursos que tenga a su disposición para lograr ese fin." En su defensa, la Standard contrató a excelentes abogados, algunos de los más destacados nombres de la jurisprudencia norteamericana. El caso del gobierno lo defendió un abogado mercantilista llamado Frank Kellogg, que, dos décadas después, sería secretario de Estado. Durante el curso del juicio que duró más de dos años, prestaron declaración cuatrocientos cuarenta y cuatro testigos y se presentaron mil trescientas setenta y una pruebas. El sumario del juicio cubrió catorce mil cuatrocientas noventa y cinco páginas, agrupadas en veintiún volúmenes. El presidente del Tribunal Supremo más tarde describió la transcripción como "enormemente voluminosa... contenía gran cantidad de testimonios contradictorios relacionados con innumerables, complejas y variadas transacciones comerciales, que se realizaron durante un período de más de cuarenta años".

Mientras tanto, también se estaban celebrando otros juicios y vistas contra la Standard. De vez en cuando, Archbold trataba de bromear a cuenta de la degollina judicial y administrativa. "Durante casi cuarenta y cuatro años de mi corta vida", dijo a su audiencia en un gran banquete, "me he estado dedicando al agotador esfuerzo de coartar la venta y el comercio del petróleo y sus productores en Estados Unidos, el distrito de Columbia y en muchos países extranjeros. Hago esta confesión, amigos, como algo confidencial y con la firme convicción y creencia de que ustedes no me delatarán a la Fiscalía de Sociedades". Pero, a pesar del comentario bromista, él y sus colegas estaban profundamente preocupados. "Las autoridades federales están haciendo todo lo que pueden en nuestra contra", escribió en privado, en 1907. "El Presidente elige a los jueces, que son también el jurado, que entienden en estos casos de sociedades... No creo que puedan terminar con nosotros, aunque tengan éxito en incitar a las masas para perjudicarnos. Debemos hacer todo lo que esté en nuestras manos para proteger a nuestros accionistas. No me es posible, ni a mí ni a nadie, decir algo más sobre el tema."

En otro caso, en ese mismo año, un juez federal con el memorable nombre de Kenesaw Mountain Landis, que más tarde sería el primer comisario de béisbol, impuso una multa enorme a la Standard Oil por infringir la ley al aceptar rebajas. También denunció la "insolencia estudiada" de los abogados de la Standard y se quejó "de la in-

suficiencia de la pena". Rockefeller estaba jugando al golf con unos amigos en Cleveland cuando apareció un mensajero con la decisión del juez. Rockefeller desgarró el sobre, leyó el contenido y lo guardó en el bolsillo. Luego, rompió el silencio diciendo: "Bien, caballeros, ¿seguimos?" Uno de los presentes no se pudo contener. ¿De cuánto ha sido la pena?, preguntó.

"La pena máxima, creo: veintinueve millones de dólares", contestó Rockefeller. Luego, como comentario final, añadió: "el juez Landis llevará muerto mucho tiempo antes de que se pague esta multa." Con este único comentario reanudó su partida de golf, imperturbable, e hizo una de las mejores partidas de su vida. De hecho, la sentencia de Landis acabó por revocarse.

Pero después, en 1909, en el principal proceso antitruste, el Tribunal Federal dictó sentencia a favor del gobierno y ordenó la disolución de la Standard Oil. Theodore Roosevelt, que ya no era Presidente de EE.UU., escuchó la noticia mientras estaba en el Nilo Blanco de regreso de una excursión de caza mayor por Africa. Estaba exultante. La sentencia, dijo, "es uno de los triunfos más señalados de la decencia que se han obtenido en nuestro país". Por su parte la Standard Oil no perdió tiempo y apeló inmediatamente al Tribunal Supremo. Este caso llegaría al Tribunal Supremo en dos ocasiones, debido a la muerte de dos magistrados. Tanto la comunidad empresarial como la financiera esperaban ansiosamente el resultado. Finalmente, en mayo de 1911, a la caída de una tarde especialmente tediosa, el presidente del Tribunal, Edward White, dijo entre dientes: "También tengo que anunciar la resolución del Tribunal en el caso Nº 398, Estados Unidos contra Standard Oil Company." La sala, que tenía un ambiente cansado, somnoliento y excesivamente caluroso, repentinamente se llenó de vida, esforzándose todos por escuchar. Senadores y congresistas se apresuraron hacia la cámara. Durante los siguientes cuarenta y nueve minutos, White, el presidente del Tribunal, habló, pero lo hizo tan bajo que el juez que estaba a su izquierda tuvo que repetir las cosas en varias ocasiones y pedirle que subiese el tono de voz para que se pudiesen oír sus palabras. El presidente del Tribunal introdujo un nuevo principio: que la evaluación judicial de la represión del comercio según la Ley Sherman debía basarse en la "regla de la razón". Es decir, "la represión" estaría sujeta a pena solamente si era irracional o iba en contra del interés público. Y, en este caso, obviamente lo hacía. "Ninguna mente desinteresada", declaró el presidente del Tribunal, "puede estudiar el período en cuestión [desde 1870] sin verse irresistiblemente arrastrado a la conclusión de que el auténtico genio para el desarrollo y la organización comercial... pronto engendró un afán y decisión de excluir a los demás... de su derecho a comerciar y de este modo conseguir el dominio que tenía planeado." Los magistrados confirmaron la decisión del Tribunal Federal. La Standard Oil debía disolverse.

En el número 26 de Broadway, los consejeros se habían reunido apesadumbradamente en la oficina de William Rockefeller para esperar la sentencia. Poco se habló según fueron pasando los minutos. Archbold, con el rostro tenso, miraba continuamente el reloj esperando que alguien dijese algo. Cuando llegaron las noticias, todo el mundo se conmovió. Nadie estaba preparado para la devastadora medida de la decisión del Tribunal Supremo; la Standard tenía seis meses para disolverse. "Nuestro plan" iba a deshacerse por decisión judicial. Hubo un silencio aterrador. Archbold comenzó a silbar una cancioncilla, al igual que solía hacer muchos años antes cuando, de joven, tenía que chapotear en el profundo lodo de Titusville para comprar y apalabrar petróleo. Luego se acercó a la chimenea. "Bien, caballeros", dijo después de unos instantes de reflexión, "la vida no es más que una faena tras otra." Después comenzó a silbar de nuevo.¹⁰

La disolución

Después de la sentencia, los directivos de la Standard se enfrentaron a un interrogante inmediato y decisivo. Porque una cosa era que el tribunal ordenara una disolución, pero, ¿cómo iban a deshacer este enorme imperio interconectado? La magnitud era enorme. La compañía transportaba más de cuatro quintas partes del petróleo producido en Pensilvania, Ohio e Indiana. Refinaba más de tres cuartas partes del crudo de Estados Unidos; poseía más de la mitad de todos los vagones cisterna; comerciaba más de cuatro quintas partes del keroseno nacional y era responsable de más de cuatro quintas partes del keroseno exportado; vendía a los ferrocarriles más de nueve décimas partes de los aceites lubricantes que utilizaban. También vendía una gran cantidad de subproductos —incluyendo trescientos millones de velas de setecientos tipos diferentes. Incluso poseía su propia naviera, setenta y cinco vapores y diecinueve veleros. ¿Cómo iban a desmembrar todo eso? En el número 26 de Broadway todo era silencio, y los rumores eran numerosos. Finalmente, en los últimos días de julio de 1911, la compañía anunció sus planes para desmantelarse.

La Standard Oil se dividió en varias entidades separadas. La mayor de ellas fue la antigua compañía matriz, la Standard Oil of New Jersey que había actuado como sociedad de cartera, con casi la mitad del patrimonio neto total; con el tiempo pasó a llamarse Exxon, y nunca perdió su posición de líder. La siguiente en tamaño, con el nueve por ciento del patrimonio neto, fue la Standard Oil of New York, que más adelante pasó a llamarse Mobil. También estaban la Standard Oil

(California) que luego se llamó Chevron; la Standard Oil of Ohio, que se llamó Sohio y luego fue la rama norteamericana de BP; Standard Oil of Indiana, que se llamó Amoco; Continental Oil, que pasó a ser Conoco; y Atlantic, que pasó a ser parte de ARCO y posteriormente de Sun. "Incluso hemos tenido que enviar a algunos chicos de la oficina a dirigir estas compañías", comentó agriamente un jefe de la Standard. Estas nuevas entidades, aunque estaban separadas y no compartían sus consejos de administración, generalmente respetaron los mercados de los demás y mantuvieron sus antiguas relaciones comerciales. Cada una obtuvo rápidamente una gran demanda en su territorio, y la competencia entre ellas se desarrolló con gran lentitud. Esa lentitud se vio reforzada por un descuido legal en la disolución. Aparentemente, a nadie en el número 26 de Broadway se le había ocurrido pensar en las marcas y nombres comerciales registrados. De modo que todas las nuevas empresas comenzaron a vender con las mismas marcas de antes, Polarine, Perfection Oil, Gasolina Red Crown. Este hecho limitó en gran medida la capacidad de una empresa para invadir el territorio de otra.

La opinión pública y el sistema político norteamericano habían forzado la vuelta de la competencia a los transportes, el proceso de refinación y la comercialización del petróleo. Pero, si el dragón estaba muerto, las recompensas del desmembramiento iban a ser considerables. El mundo había cambiado demasiado de prisa para la Standard Oil; su sistema de control había pasado a ser demasiado rígido, especialmente para los hombres de calle. Con la disolución tendrían la oportunidad de dirigir sus propios negocios. "Los colegas jóvenes se encontraron con la oportunidad que tanto habían buscado", recordó el hombre que llegaría a ser presidente de la Standard of Indiana. Para los ejecutivos de las varias compañías sucesoras fue una gran liberación no tener que pedir al 26 de Broadway la aprobación de cualquier gasto de capital superior a los cinco mil dólares, o cualquier donación a un hospital de más de cincuenta dólares.¹¹

La liberación de la tecnología

Entre las otras consecuencias de la disolución estuvo la inesperada liberación de la innovación tecnológica de la rígida y controladora presa del número 26 de Broadway. La Standard of Indiana, en particular, actuó rápidamente con un avance decisivo en el proceso de refinación para ayudar al todavía naciente sector del automóvil en un momento crítico y conservar de este modo el que acabaría por ser el mercado más importante para el petróleo en Estados Unidos.

Con los conocimientos técnicos existentes del refinado, el mayor porcentaje de gasolina que se podía obtener naturalmente de un barril de crudo era entre un quince o un dieciocho por ciento del producto total refinado o, como mucho, un veinte por ciento. Eso no importaba cuando la gasolina era virtualmente un producto de desecho, una fracción inflamable y explosiva que no tenía casi ningún mercado. Pero la situación había cambiado rápidamente, con el fuerte aumento del número de coches con motor de gasolina. Para algunos hombres del sector petrolero fue evidente que pronto empezarían a escasear las reservas de gasolina.

Entre aquellos que vieron el problema con mayor rapidez estaba William Burton, el presidente de fabricación de la Standard of Indiana. Era doctor en química por la Johns Hopkins, y uno de los pocos científicos que estaban trabajando en el sector petrolero norteamericano. Se había incorporado a la Standard en 1889 para trabajar en el problema de eliminar el "olor a podrido" del crudo de Lima. En 1909, dos años antes del decreto de disolución, Burton, anticipando la futura escasez de gasolina, encargó a su pequeño equipo de investigación, compuesto por otros doctores en física por la Johns Hopkins, para intentar solucionar el problema de la escasez de gasolina. También tomó una decisión crítica: comenzó su investigación sin la autorización del número 26 de Broadway e incluso sin el conocimiento de los consejeros de la filial de Indiana en Chicago. Dijo a sus científicos que el laboratorio tenía que probar todas las ideas concebibles. El objetivo era "craquear" —o disgregar— las mayores moléculas de hidrocarburo de los productos menos útiles para obtener carburante para automóviles.

Los intentos a ciegas fueron numerosos. Pero, finalmente, los investigadores experimentaron con la "termofraccionamiento", sometiendo un producto de relativamente escaso valor, el gasóleo, simultáneamente a elevada presión y altas temperaturas, hasta 325 grados y más. Era algo que no se había hecho antes. Los científicos fueron muy precavidos y falta les hizo, ya que los peligros eran omnipresentes. Tenían muy pocos conocimientos de cómo se comportaría el petróleo en tales condiciones. Los expertos por práctica en el refinado estaban asustados. A medida que progresaban los experimentos, los científicos tenían que subir gateando por las torres de destilación terriblemente calientes para tapar fugas, corriendo un riesgo personal hartamente considerable, ya que los obreros normales de las torres se negaban a hacerlo. Pero la idea de Burton funcionó; el gasóleo transformado tuvo como resultado "una gasolina sintética" que doblaba el porcentaje de gasolina aprovechable que se conseguía de un barril de crudo, hasta un cuarenta y cinco por ciento. "El descubrimiento de este proceso de termofraccionamiento estaba destinado a ser uno de los mayores inventos de los tiempos modernos", escribió un estudioso del sector. "Como resultado el sector petrolero fue el primer gran sector que se revolucionó gracias a la química."

El descubrimiento era una cosa; todavía quedaba la cuestión de comercializar el invento. Burton había solicitado a las oficinas centrales de la Standard Oil en la ciudad de Nueva York un millón de dólares para construir cien torres donde realizar el termofraccionamiento. Pero el número 26 de Broadway se lo había denegado, sin ningún tipo de explicación. En Nueva York pensaron que la idea era una locura. En privado, un consejero dijo: "Burton quiere que todo el Estado de Indiana salte por los aires, y que los escombros llenen el Lago Michigan." Sin embargo, inmediatamente después de la disolución, los directivos de la ahora independiente Standard of Indiana, que tenían un contacto mucho más directo y más confianza en él, le dieron luz verde, aunque un directivo bromeó: "Nos va a arruinar."

La decisión de continuar llegó en el momento oportuno. Con el extraordinario desarrollo de la flota de coches, el mundo ya estaba al borde de la escasez de gasolina. En 1910, las ventas de gasolina excedieron por primera vez a las de keroseno, y la demanda seguía aumentando. La Era de la Gasolina estaba en marcha, pero la creciente escasez de carburante era una gran amenaza para el naciente sector automovilístico. El precio de la gasolina aumentó de nueve centavos y medio en octubre de 1911 a diecisiete centavos en enero de 1913. En Londres y París, los conductores pagaban a cincuenta centavos el galón, y en otras partes de Europa a más de un dólar.

Pero, a principios de 1913, habiendo pasado un año de la disolución de la Standard, la primera torre de Burton estaba en funcionamiento, e Indiana anunció que disponían de un nuevo producto—"alcohol para los motores"— gasolina, que se fabricaba mediante el termofraccionamiento. Echando la vista atrás, Burton recordaba: "Corrimos algunos riesgos terribles y tuvimos suerte de no padecer ninguna desgracia al principio del juego." Su proceso de termofraccionamiento aportaba flexibilidad en la producción de las refineras, algo que el sector no había tenido nunca con anterioridad. El resultado del proceso de refinado ya no estaba sujeto arbitrariamente por las temperaturas atmosféricas de destilación de los diferentes componentes del crudo de petróleo. Ahora podían manipular las moléculas y aumentar la producción de los productos más necesitados. Además, la gasolina craqueada tenía un valor antidetonante mucho mayor que la gasolina natural, lo que significaba que tenía más potencia y permitía la utilización de motores de mayor compresión.

El éxito del proceso creó un dilema para la Standard of Indiana. En un debate interno se discutió si debían conceder licencias de su patente. Algunos dijeron que con ello fortalecerían a los competidores. Pero en 1914, la Standard of Indiana comenzó a dar licencias del proceso a compañías que estaban fuera de sus propios mercados, con la condición de que los ingresos resultantes serían "todo ganancias". Las ganancias resultaron sustanciales, a medida que los dere-

chos empezaron a llegar de catorce compañías entre 1914 y 1919. Indiana daba las licencias a todas las empresas en las mismas condiciones. Pero una empresa trató de conseguir un trato mejor: la Standard of New Jersey. La antigua sociedad matriz pensó que se merecía mejores condiciones y que forzaría a Indiana para que se las concediese. Pero la Standard of Indiana no cedió. Finalmente, en 1915, Jersey capituló y accedió a obtener una licencia en las condiciones de Indiana. Durante muchos años después se ha dicho que la tarea más odiosa que tenía que hacer el presidente de la Standard of Jersey era firmar los cuantiosos cheques por los derechos que tenía que pagar a la Standard of Indiana.¹²

Los ganadores

Con el cambio de siglo, había llegado rápidamente una nueva era del sector petrolero. Surgió a partir de varias coincidencias: el rápido aumento del número de automóviles; el descubrimiento de petróleo en los yacimientos de Texas, Oklahoma, California y Kansas; nuevos competidores; y los avances tecnológicos del proceso de refino. Además de todo esto, desde luego, destacaron las implicaciones de gran alcance de la fragmentación de la Standard Oil y la resultante restructuración del sector.

Poco antes de la disolución, uno de los asesores de John D. Rockefeller había pensado que Rockefeller podría vender parte de sus acciones de la Standard, ya que el precio que había supuesto era de lo más alto y con la fragmentación caerían en picado. Rockefeller se negó; sabía bien lo que se hacía. Las acciones de las empresas sucesoras se repartieron a prorrata a los accionistas de la Standard Oil of New Jersey. Pero si el dragón había sido desmembrado, sus partes enseguida tendrían más valor que todo el conjunto. Al cabo de un año de la disolución de la Standard Oil, el valor de las acciones de las empresas sucesoras se había doblado; en el caso de Indiana, se había triplicado. Nadie salió de esto mejor parado y tan rico como el hombre que poseía la cuarta parte de todas las acciones, John D. Rockefeller. Después de la fragmentación, gracias al aumento de la cotización de las diferentes acciones, su fortuna personal llegó a los novecientos millones de dólares (equivalente a nueve mil millones en la actualidad).

En 1912, Theodore Roosevelt, que hacía cuatro años dejara de ser Presidente, estaba haciendo un nuevo intento de llegar a la Casa Blanca y la Standard Oil era, de nuevo, su objetivo. "El precio de las acciones ha subido más de un ciento por ciento, de modo que Rockefeller

y sus socios han visto su fortuna duplicada", dijo durante la campaña. "No me extraña que en Wall Street ahora se rece: 'Oh Dios, Todopiadoso, danos otra disolución.'"¹³

6

Las guerras del petróleo: El ascenso de Royal Dutch, la caída de la Rusia imperial

EN EL OTOÑO de 1896, un hombre más bien joven, que ya estaba bastante curtido en la vida en el Lejano Oriente pero que era poco conocido en el mundillo del petróleo, pasó por Singapur, procedente de Gran Bretaña, camino de una aislada y prácticamente desconocida franja de jungla conocida como Kutei, en la costa este de Borneo. Sus movimientos se descubrieron rápidamente y con la misma rapidez informó de ellos a Nueva York el agente de la Standard Oil en Singapur: "Un tal señor Abraham, que dice ser sobrino de M. Samuel, del... Samuel's Syndicate, ha llegado de Londres y ha viajado inmediatamente para Kutei donde se rumorea que la gente de Samuel's tiene grandes concesiones petrolíferas. Como el señor Abraham es el hombre que comenzó con el negocio de depósitos rusos de petróleo en Singapur y Penang, donde se encargó del proyecto y construcción de las instalaciones, su visita a Kutei podría significar algo." De hecho, así fue. Mark Abraham había ido a petición de sus tíos a explotar la concesión de petróleo que el grupo de empresas

petroleras de Samuel necesitaba desesperadamente para mantener su posición, y tal vez incluso para asegurar su supervivencia.

En este empeño Marcus Samuel se veía impulsado por un imperativo del negocio del petróleo. Todos los hombres relacionados con el petróleo siempre están buscando un equilibrio. Las inversiones en una parte del negocio les fuerzan a realizar nuevas inversiones en otra parte, para proteger la viabilidad de la inversión existente. Los productores necesitan mercados si quieren que su petróleo tenga algún valor. Como Marcus Samuel dijo una vez: "La simple producción de petróleo es casi lo de menos valor y su estado menos interesante. Hay que encontrar mercados." Mientras tanto, los refinadores, necesitan tanto suministros como mercados; una refinería sin utilizar es poco más que chatarra de metal y tuberías usadas. Y quienes dirigen los sistemas de comercialización necesitan que el petróleo pase por ellos; de no ser así, no tendrán más que pérdidas económicas. La intensidad de esas necesidades varía en diferentes épocas, pero el imperativo subyacente es una constante en el sector.

Y, para finales de la década de 1890, Marcus Samuel, con su gran inversión en petroleros e instalaciones de almacenaje, tenía una necesidad acuciante de un suministro seguro de petróleo. Como comerciante, como negociante, era muy vulnerable. El contrato con los Rothschild para el petróleo ruso finalizaría en octubre de 1900. ¿Podía contar con la renovación del contrato? Sus relaciones con los Rothschild eran, todo lo más, inestables y la familia de banqueros siempre podría buscar la forma de hacer un trato con la Standard Oil. Dejando eso a un lado, era peligroso depender únicamente del petróleo ruso. Los cambios arbitrarios en los precios del transporte dentro de Rusia hacían que los aspectos económicos de la explotación resultaran muy confusos, se quejaba Samuel, y que el comercio del petróleo ruso fuera un negocio precario, y "situara a quienes comercian con él en clara desventaja frente a sus poderosos competidores norteamericanos." También había otros peligros: el crecimiento del volumen de petróleo de las Indias Holandesas, con distancias más cortas y por lo tanto costes de transporte menores, que reducía sus posibilidades de seguir siendo competitivos en el Lejano Oriente; y en cualquier momento la Standard Oil podría utilizar sus recursos para lanzar una guerra total, a fin de destruir la Shell. Samuel sabía, pues harto sencillo era, que necesitaba su propia producción, su propio crudo, para proteger sus mercados y sus inversiones; a decir verdad, con objeto de asegurar la supervivencia de la empresa. Y, en las palabras de su biógrafo: "Poco le faltó para volverse loco en su búsqueda de petróleo."¹

La jungla

En 1895, gracias a los esfuerzos de un anciano y obsesivo ingeniero de minas holandés, que había pasado toda su vida adulta en las junglas de las Indias Orientales, Samuel fue capaz de obtener los derechos de una concesión en la Región de Kutei en el este de Borneo. La concesión se extendía más de ochenta kilómetros a lo largo de la costa, y penetraba en el interior hasta la jungla. A este destino inmenso y desolado enviaron a Mark Abraham para que fuera su hombre sobre el terreno. Abraham no tenía experiencia de ningún tipo en la perforación de pozos y el proceso de refinado del petróleo; sin embargo, había organizado la construcción de los tanques de almacenaje en el Lejano Oriente, pero con esto no estaba preparado para esta nueva y mucho más complicada empresa en que ahora estaba metido.

La inaplicabilidad de las dotes de Mark Abraham se reflejaba a gran escala en el caso del propio Marcus Samuel. La forma que tenía de hacer negocios –la antipatía por la organización y los análisis y planificaciones sistemáticos, la falta de buenos administradores y funcionarios competentes– hicieron que el trabajo en Borneo fuese todavía más difícil. Los barcos nunca llegaban en el momento adecuado, la carga que traían no era la solicitada y ni siquiera había un conocimiento de embarque. Descargaban las mercancías en la playa, lo que obligaba a los trabajadores a dejar otras tareas para poder reunir, ordenar y colocar en su sitio todo lo que habían esparcido; al final, todo tipo de equipo acababa oxidándose entre la espesa hierba.

Incluso sin esta torpeza y desorganización de la dirección de Londres, el trabajo hubiese sido extremadamente difícil. Borneo estaba bastante más aislado del mundo exterior que, por ejemplo, Sumatra; el lugar más cercano en el que se podían obtener suministros o equipos estaba a mil seiscientos kilómetros, en Singapur. La única comunicación con Singapur era mediante los destartalados barcos que pasaban cada una o dos semanas. Los trabajadores, aislados los unos de los otros en diferentes zonas de la concesión, estaban luchando continuamente con la vegetación. Consiguieron costosamente abrir un camino a través de la jungla hasta un lugar llamado Black Spot, donde había filtraciones de petróleo, pero en unas pocas semanas el camino había quedado cubierto de nuevo con vegetación. El proyecto tenía que depender de coolies chinos llevados allí como trabajadores; los cazadores de cabezas locales no eran exactamente demasiado aficionados al trabajo continuado. La fiebre y diferentes enfermedades atacaban constantemente a los trabajadores de los diferentes enclaves. Frecuentemente, cuando Abraham se sentaba por la noche a escribir informes para la central, solía hacerlo medio delirando por la fiebre. La tasa de mortalidad entre todos los trabajadores –los chinos, los directivos europeos y los perforadores cana-

dienses— era elevada. Algunos morían en el barco, incluso antes de llegar. Cualquier trozo de madera con el que intentasen construir algo, bien fuese una casa, un puente o una columna se pudría al poco tiempo. Su constante compañía era "la lluvia tropical, caliente, vaporosa, destructora y putrefactora".

De nuevo, los Samuel en Londres y Mark Abraham en Borneo reanudaron la tormentosa, explosiva e injuriosa correspondencia que habían intercambiado en los días en que estaban construyendo los depósitos de almacenaje en el Lejano Oriente. El pobre Mark Abraham, por mucho que hiciese, por más denodadamente que trabajase, no lo hacía lo bastante bien para sus tíos, que no podían comprender la realidad de la jungla. Cuando Marcus Samuel se quejó de que las casas construidas para los europeos eran como "villas residenciales" que parecían "un par de urbanizaciones de recreo", Abraham replicó furioso que "tus 'villas residenciales'" son tan rudimentarias que "el más mínimo viento, o la lluvia torrencial, se lleva por delante todo el tejado. Las casas en las que vivíamos al llegar escasamente eran adecuadas como cochiqueras para cerdos".

Aun así, y a pesar de todo, obtuvieron las primeras cantidades de petróleo en febrero de 1897; el primer brotante en abril de 1898. Sin embargo, se necesitaron grandes esfuerzos para que el descubrimiento pasase a dar una producción auténticamente comercial. Además, las características químicas del crudo de Borneo eran tales que se podría obtener muy poco keroseno. No obstante, podía utilizarse, sin refinar, como aceite combustible. Esta cualidad del crudo de Borneo, más denso, fue la base de una premonición a la que Samuel se aferró a partir de entonces —lo que él llamaba "el importante papel que el petróleo puede desempeñar en su forma más racional, la de combustible". En aquellos momentos, a las puertas del siglo XX, profetizó, y con razón, que el gran futuro del petróleo sería no como fuente de iluminación, sino como fuente de energía. Y Marcus Samuel se iba a convertir en el más acérrimo defensor de la conversión de los barcos, para que dejaran de utilizar carbón y utilizaran petróleo.

Ese progreso histórico ya había comenzado a escala reducida en la década de 1870 cuando el *ostatki*, como llamaban en Rusia al residuo que se obtenía al transformar el crudo en keroseno, se utilizó por primera vez, con éxito, como combustible para los barcos en el mar Caspio. La pura necesidad llevó a esta innovación: Rusia tenía que importar carbón de Inglaterra, con unos costes elevados y la madera era escasa en muchas zonas del imperio. Más adelante, el nuevo tren transiberiano comenzó a utilizar aceite combustible, suministrado por el sindicato de Samuel vía Vladivostok, en lugar de carbón o madera. Además, el gobierno ruso fomentó el uso del petróleo como combustible en la década de 1890 para acelerar el desarrollo económico nacional. En Gran Bretaña, los ferrocarriles, en algunos casos, pasaron del carbón al petróleo, para redu-

cir el humo en las zonas urbanas o por razones específicas de seguridad, tales como cuando transportaban a miembros de la familia real. Pero, en la mayoría de los casos, el carbón mantuvo su masiva participación en el mercado; de hecho, era la base del enorme desarrollo de la industria pesada en Europa y Norteamérica. También se utilizaba para las flotas comerciales y navales de todo el mundo. Y Samuel encontró la mayor resistencia a su idea en el mercado que más le preocupaba: la Armada Real Inglesa. Estuvo tocando a su puerta durante más de una década, sin obtener nada.²

La Shell florece

Aun así, Marcus Samuel encontró consuelo. Aunque en Borneo se hacían pocos progresos, él estaba progresando en su propio camino hacia la aceptación y el prestigio. Le hicieron juez de paz en Kent, y en Londres, miembro de la *Spectacle Makers' Company*, una de las más venerables de todas las antiguas cofradías. También recibió el título de *sir* después de que uno de sus remolcadores, del que se decía que era el barco más potente de ese tipo que había en el mundo, pusiera a flote a un barco de guerra inglés que había embarrancado a la entrada del Canal de Suez. En 1897, Samuel dio un gran paso en la organización de su negocio. Era un movimiento de defensa. Quería asegurar la lealtad de las varias casas de comercio que formaban el Tank Syndicate en el Lejano Oriente. Con ese fin, hizo a todos accionistas de una nueva empresa en la que incorporó todos sus intereses petroleros y toda su flota de petroleros, así como las instalaciones de almacenaje pertenecientes a las diferentes casas comerciales. Se llamó la *Shell Transport and Trading Company*.

Mientras tanto, Samuel estaba haciendo mucha propaganda de la empresa de Borneo, bastante más de la debida, dadas las inmediatas perspectivas comerciales o la realidad del trabajo en la jungla, dolorosamente difícil y frustrantemente lento. Pero, con objeto de acelerar la renegociación de su contrato con los Rothschild, tuvo que hacer parecer que enseguida iba a contar con los suministros alternativos de sus propios campos de explotación en Kutei, Borneo. La estrategia funcionó. Persuadió a los Rothschild, y le renovaron el contrato para suministrar petróleo ruso a la Shell en condiciones —todo hay que decirlo— más ventajosas que anteriormente para la Shell. Aunque la posición de la Shell ahora parecía más fuerte, de hecho su economía estaba en un equilibrio precario. Marcus Samuel estaba en la cresta de un mercado ascendente, pero como cualquier ola, en cualquier momento podía romper.

El final del siglo XIX estuvo marcado por un auge mundial del petróleo. La demanda crecía con rapidez, los suministros eran escasos y los precios estaban subiendo. La guerra del Transvaal en Sudáfrica, que comenzó en 1899, aumentó todavía más los precios. Pero en el otoño de 1900, el precio del crudo comenzó a descender. Una desastrosa cosecha provocó el hambre y la depresión económica en el Imperio Ruso. La demanda nacional de crudo disminuyó y los refinadores rusos comenzaron a producir todo el keroseno que pudieron para exportarlo, lo que produjo la saturación del mercado mundial. Los precios se frustraron. En China, uno de los mercados más prometedores de la Shell, se produjo la Rebelión Boxer contra los extranjeros, lo que perturbó al país y a toda la economía china. No solamente desapareció un mercado activo, sino que además desaparecieron las instalaciones de la Shell, destruidas en la revuelta.

Estos y otros sucesos adversos afectaron al vulnerable Samuel. Cuando se produjo la caída de los precios, los depósitos de la Shell estaban repletos de petróleo caro. La Shell había seguido ampliando su flota de barcos y ahora los precios de los transportes también descendieron. Para poner las cosas peor, Borneo estaba rindiendo menos de lo esperado. La producción se estaba desarrollando lentamente. La mal diseñada refinería era un auténtico desastre. Incendios, explosiones, fallos técnicos y accidentes interrumpían constantemente las operaciones y producían víctimas entre los trabajadores. A pesar de las malas noticias, Samuel mantuvo su dignidad y compostura y, como es de esperar en un emprendedor en épocas difíciles, su imagen. Todavía se le podía ver cada mañana montando su caballo favorito, Duke, por High Park. Otro hombre inglés del petróleo, que de vez en cuando se encontraba a Samuel a caballo, comentó con gran agudeza que Samuel montaba su caballo de la misma manera que dirigía su gran empresa, dando siempre la impresión de que iba a caerse, pero sin caerse nunca.

Los problemas de la Royal Dutch

Mientras tanto, en Sumatra, la competidora Royal Dutch había seguido con sus espectaculares aumentos de producción y aumentó más sus inversiones en petroleros e instalaciones de almacenaje. Se había planeado para la Nochevieja de 1897 una celebración de sus excelentes logros, en la refinería de la empresa en Sumatra. Durante la noche hubo fuegos artificiales y una fiesta de recepción del nuevo petróleo, *Sultan of Langkat*, presidida por el propio Sultán. Pero la fiesta se vio empañada por un rumor que circuló durante toda la no-

che, en el sentido de que se había encontrado una considerable cantidad de agua en los depósitos de petróleo, lo que indicaba que algo andaba mal en los pozos. El rumor no se pudo acallar.

El rumor era verdad, los pozos de la Royal Dutch comenzaron a producir agua salada en lugar de petróleo. Su prolífico yacimiento estaba en declive. En julio de 1898, se conoció la noticia y el pánico hizo mella en la sección de petróleo del mercado de valores de Amsterdam. La cotización de las acciones de la Royal Dutch cayó en picado. La Standard Oil dejó pasar la oportunidad de comprar la Royal Dutch a precio de ganga. La compró Marcus Samuel, para posteriormente arrepentirse.

La Royal Dutch trató desesperadamente de encontrar nueva producción. Perforó no menos de ciento diez pozos en Sumatra buscando petróleo y fracasó no menos de ciento diez veces. Pero la compañía no dejaría ahí las cosas. A unos ciento treinta kilómetros al norte de la concesión existente en Sumatra, buscó un nuevo lugar donde perforar en una filtración en la pequeña ciudad de Perlak, un territorio fronterizo y problemático por la rebelión de los nativos. El gobernador local, que se había hecho rico con el comercio de pimienta, estaba deseando aumentar sus ingresos con dinero del petróleo. Hugo Loudon, un joven ingeniero que ya había demostrado una profunda competencia técnica y administrativa encabezó una expedición a Perlak, respaldado por una experiencia que abarcaba desde la desecación de terrenos en Hungría hasta la construcción del ferrocarril en Transvaal. Resultó que también era hijo de un antiguo gobernador general de las Indias Orientales y tenía una facilidad diplomática nada habitual. Esas dotes eran particularmente apetecibles en Perlak, donde Loudon fomentó los intereses de la Royal Dutch no solamente con el rajá de Perlak, sino también con los líderes de una rebelión local, que habían declarado la guerra santa contra el Rajá.

Loudon incluyó en su grupo a varios geólogos profesionales y las perforaciones comenzaron el 22 de diciembre de 1899. La experiencia de los geólogos marcó una diferencia, porque únicamente seis días después encontraron petróleo. Así que, justo a tiempo para el nuevo siglo, la Royal Dutch estaba de nuevo en el negocio y, una vez más, a lo grande. Rápidamente buscó excelentes geólogos para encontrar y explotar petróleo en cualquier otro lugar de las Indias. Y con esas nuevas fuentes importantes de petróleo de gran calidad, la Royal Dutch estaba dispuesta a invadir los nacientes mercados de gasolina en Europa.⁴

"Un tipo dinámico"

En noviembre de 1900, Jean Baptiste August Kessler, el hombre a quien, más que a ningún otro, se le puede atribuir la supervivencia de la Royal Dutch, cursó un cable a La Haya desde el Lejano Oriente diciendo que estaba "muy mal de los nervios". Agotado por la tensión del trabajo partió hacia Holanda, a casa. No llegó más que hasta Nápoles, donde en diciembre de 1900 sufrió un paro cardíaco y murió. Al día siguiente, un hombre joven y emprendedor, llamado Henri Deterding, de treinta y cuatro años, fue designado "director en funciones". Lo de "en funciones" duró mucho tiempo; durante las siguientes tres décadas y media Deterding dominaría el mundo del petróleo.

Henri Wilhelm August Deterding nació en Amsterdam en 1866 y era hijo de un capitán de barco que murió cuando él tenía seis años. Los fondos de la familia se destinaron a la educación de los hermanos mayores de Henri, mientras que Henri se quedó para sentir el peso de una pobreza cada vez más acusada pero siempre llevada con dignidad. En la escuela destacó por su peculiar talento —al igual que Rockefeller hacía muy bien cálculos matemáticos mentalmente. Al dejar la escuela, en lugar de irse al mar y hacerse capitán como su padre, como había pensado, Deterding se metió en el mundo más prosaico de la banca de Amsterdam, donde rápidamente dominó la contabilidad y las finanzas. Como diversión se dedicaba a analizar los balances de las compañías, tratando de descubrir quién estaba haciendo las cosas bien y quién no, y por qué, y qué tipo de estrategias debían utilizar las diferentes compañías. De esta manera comenzó el desarrollo de lo que sus compañeros de negocios iban a llamar "ojo de lince para los balances y los números". Mucho después, su consejo inspirado para los jóvenes que empezaban era: "Tendrá mucho ganado en los negocios si se acostumbra a poder evaluar las cifras casi tan rápida y sagazmente como un buen juez de carácter puede evaluar a sus colegas."

Cuando el ascenso de Deterding en el banco no se produjo con la rapidez que él creía adecuada, hizo lo que hacían muchos jóvenes holandeses de la época: irse a las Indias Orientales en busca de fortuna. Entró a trabajar para la Nederlandsche Handel-Maatschappij, la Sociedad de Comercio Holandesa, una famosa y veterana sociedad de banca. Como director de la sucursal de Medan en primer lugar, y posteriormente de la de Penang en la costa oeste de Malaca, aprendió a hacer dinero. Posteriormente diría: "Olfateando constantemente por dónde se pueden hacer negocios pero sin esta facilidad de olfato, ningún hombre que empieza desde abajo puede hacer dinero a gran escala; yo descubrí nuevas formas de que entraran más caudales en las cajas del banco." Deterding ganó sumas bastante buenas para el banco explotando las diferencias en

los tipos de cambio de moneda y de interés entre diferentes ciudades del Lejano Oriente.

"Olfateando" también descubrió petróleo, con lo que, en su primer intento, consiguió aun más dinero para su banco. Cuando la Royal Dutch sufrió escasez de capital circulante, a principios de la década de 1890, Kessler, que había buscado por todas partes, recurrió a Deterding. Los dos hombres se habían conocido de niños en Amsterdam. Deterding pensó en una solución ingeniosa: él accedía a prestarle el capital circulante necesario, utilizando como garantía el keroseno almacenado en existencias. La Royal Dutch sobrevivió y la Nederlands Trading Society encontró una nueva forma de ganar dinero. Kessler estaba agradecido e impresionado.

No mucho después, cuando Kessler decidió que tenía que crear una organización comercial propia de la Royal Dutch que cubriera el Lejano Oriente, escribió a Deterding para pedirle sugerencias sobre cómo debía hacerlo. Kessler sabía a la perfección el tipo de personas que necesitaba, "un hombre de negocios de primera clase, un tipo dinámico, con bastante experiencia y buen ojo para los negocios". ¿Quién se ajustaba mejor que la persona a la que escribía Kessler, el propio Henri Deterding? En 1895, Kessler ofreció el trabajo a Deterding quien, frustrado con la vida de banquero, aceptó. Inmediatamente comenzó a crear el sistema de comercialización por todo el Lejano Oriente. Sus objetivos eran poner a la Royal Dutch a la altura de sus competidores, y aislarla de esos competidores. Su gran ambición era llegar a ser, como posteriormente diría, "un hombre del petróleo internacional".

Henri Deterding era bajito y dinámico, con unos ojos muy grandes y vivarachos que producían un efecto sorprendente en la gente. Cuando se reía dejaba ver una magnífica dentadura. Duro y vigoroso, creía fervientemente en el ejercicio, tanto por su propio bien como para liberarse de los problemas de trabajo. En Europa, años después, incluso cuando ya estaba en la "parte oscura" de la sesentena, no había mañana en la que antes de ir al trabajo, tanto en invierno como en verano, no fuera a nadar y después montaba a caballo cuarenta y cinco minutos. Producía una impresión vigorosa y convincente en todos aquellos con quienes contactaba. Tenía lo que se describió como "un magnetismo irresistible" y un "carácter casi agresivo" y utilizaba ambas cosas para persuadir a los demás a unirse a sus causas y campañas. Pero al contrario que Marcus Samuel, no se le daba un ardite la búsqueda de categoría, de posición social. El historiador holandés F. C. Gerretson, cronista de Royal Dutch y durante muchos años secretario particular de Deterding, resumió su verdadera intención: "La verdad es que Deterding no buscaba algo exaltado y maravilloso: servir al interés público, crear un nuevo orden económico, crear un poderoso complejo industrial. Su intención era la de cualquier comerciante, grande o pequeño, algo extremadamen-

te claro: hacer dinero." Aunque llegase a ser muchas otras cosas, él siempre fue un "comerciante en cuerpo y alma".

De vez en cuando, Deterding bromeaba llamándose a sí mismo "un gran simplón". Ciertamente no lo hacía para insultarse a sí mismo, sino como guía de su teoría de trabajo, reducir cada problema a sus términos más simples, a sus elementos esenciales. "La simplicidad domina todas las cosas que merecen la pena, y siempre que he estado en contra de una propuesta de negocios que, después de haberla considerado, no podía reducir a la simplicidad, he acabado por caer en la cuenta de que era irremediablemente inviable y la he dejado pasar."

Una "simple" idea dominó su mente durante sus años iniciales en la Royal Dutch: la necesidad de algún tipo de unión entre las nuevas empresas petroleras. Lo vio como la única manera de proteger a la Royal Dutch contra la Standard Oil. "*Eendracht maakt macht*", la unidad da poder. Ese es el viejo proverbio holandés que tomó como piedra de toque. También buscó la cooperación como forma de dar estabilidad al sector. Al igual que a Rockefeller le disgustaban las fluctuaciones en los precios. Al contrario que Rockefeller y la Standard Oil, no quería utilizar el recorte de precios como un arma competitiva; prefería buscar arreglos de precios y tratados pacíficos entre las empresas afectadas. Diría que eso era mejor a largo plazo incluso para el consumidor, ya que los beneficios estables y predecibles fomentarían una mayor inversión de capital y una mayor eficacia. Pero con esta simple idea de unión iba otra, aunque no fuese cosa que él airease mucho: que en cualquier unión de empresas la Royal Dutch tendría que acabar por ocupar el primer puesto. Aun así, las intenciones de Deterding pocos eran quienes las consideraban benignas. Para los Nobel, fue no un dechado de conciliación, sino nada menos que "una terrible clase de ser, cuya misión era sacrificar a todo el mundo y recoger los despojos".⁵

El primer paso hacia la integración

En conjunto, Shell y Royal Dutch controlaban más de la mitad de las exportaciones de petróleo ruso y del Lejano Oriente. La "ruinosa competencia" entre ambos marcaría el punto de partida desde el que Deterding iba a emprender una negociación para conseguir la fusión con su gran rival, Marcus Samuel. El carácter de esta empresa mundial vendría determinado por la larga lucha entre los dos hombres, cada uno de ellos un hombre de negocios con gran talento y decisión, cada uno de ellos con una personalidad arrolladora, pero uno de ellos, Marcus Samuel, más susceptible a los halagos y sus sentimientos, y más preocupa-

do por su categoría; el otro, Henri Deterding, encaminado más que ninguna otra cosa a la obtención de poder y dinero. Sobre la cuestión fundamental —quién de ellos dirigiría cualquier nueva integración de empresas— los dos hombres lo tenían muy claro. Marcus Samuel no tenía dudas de quién tenía que ser el líder, él mismo, por la visible prominencia de la Shell y por sus amplísimas actividades. Pero Deterding no tenía ninguna intención de ser, como dijo, el segundo violín de nadie.

Estos dos hombres no iban a llegar a ningún acuerdo negociando directamente el uno con el otro. Necesitaban con urgencia un mediador y, ¿quién mejor que el mediador por excelencia cuando se trataba de algo relacionado con el petróleo, el agente naviero Fred Lane? Después de todo, "Shady" Lane era el representante en Londres de los intereses de los Rothschild; era amigo de Samuel, su asesor, su confidente y uno de sus co-conspiradores de confianza durante el gran golpe del petróleo de una década antes. Acababa de conocer a Deterding, pero habían hecho muy buenas migas a primer golpe de vista, y estaban destinados a ser también muy buenos amigos. Lane comenzó por negociar una tregua en la guerra de precios en el Lejano Oriente entre la Royal Dutch y Shell y poner fin a lo que él llamaba el perjudicial "ir y venir de acusaciones" entre Samuel y Deterding. Con sus esfuerzos logró crear el ambiente propicio para que comenzasen las discusiones. Sin embargo, desde el principio, hubo una gran diferencia en sus intenciones. Samuel quería un simple arreglo de comercialización entre las dos empresas. Deterding quería una "dirección conjunta", con todas las consecuencias. Lane tuvo que advertir a Deterding que, "aunque a largo plazo la dirección conjunta era inevitable", por el momento, la oposición de Samuel era "insuperable". Las cosas se complicaron más cuando, a mediados de octubre de 1901, Marcus Samuel viajó a Nueva York para visitar a los caballeros del número 26 de Broadway, con el aparente propósito de negociar una alianza con la Standard Oil. "Aquí está sir Marcus Samuel", escribió John Archbold a Rockefeller. "Esta empresa representa a buen seguro la más importante Agencia de Distribución de Petróleo Refinado de todo el mundo, fuera de nuestros intereses. Indudablemente está aquí para plantearnos algún tipo de alianza, preferentemente por su parte, vendernos una gran parte de sus intereses en la empresa." Pero, a pesar de las largas conversaciones, las dos partes no pudieron llegar a un acuerdo en las condiciones que la Shell pretendía; la Standard se mostraba escéptica respecto del valor que Samuel daba a sus negocios. De todos modos, Samuel no era en balde un consumado emprendedor. Cuando regresó a Londres, dio la impresión de haber alcanzado un gran triunfo, desplegando su gran talento mostrándose muy entusiasmado con la Shell, una compañía que, de hecho, estaba tropezando con graves problemas.

La "Dutch Británica" –y Asiática

Mientras Samuel estaba en Nueva York, Lane había estado tratando diligentemente de buscar una base para la negociación entre la Royal Dutch y la Shell. Pero la principal pregunta seguía sin respuesta: ¿Iba a haber sencillamente una división del mercado o iba a haber una integración total? El 4 de noviembre de 1901, Lane fue a ver a Samuel para tener lo que resultó ser la discusión decisiva. Lane solamente mencionó un punto. Un simple acuerdo de comercialización no tendría significado alguno si cada vez había más petróleo en el mercado, destruyendo los precios. También tenían que controlar la producción. Con esto, se llegó a una conclusión clara: "No hay otra solución más que aceptar la absoluta integración del negocio." Una vez que Samuel llegó también a esa conclusión, fue la personificación de la amabilidad y "cordialmente" se declaró vencido. Tendría que haber una nueva organización, que tuviese capacidad para limitar la producción. A partir de ese encuentro providencial se dieron los primeros pasos que llevaron casualmente hacia la creación del Grupo Royal Dutch/Shell.

Deterding se apresuró a cerrar el trato; tenía miedo de que la Standard Oil le quitase la Shell. Sus temores estaban justificados. Dos días antes del día de Navidad de 1901, la Standard Oil, a pesar de su anterior negativa, finalmente hizo una oferta por la Shell y era enorme, cuarenta millones de dólares era mucho dinero en 1901 (del orden de unos quinientos millones de la actualidad). La familia de Samuel le aconsejó que aceptase. Samuel se fue de vacaciones a la Mote, su finca en Kent, para tomar una decisión. Se enfrentaba a una de las decisiones más difíciles de su vida: o aceptar una fantástica cantidad de dinero, tener una riqueza más allá de lo imaginable y convertirse en uno de los hombres más importantes del imperio de la Standard Oil, o probar fortuna con Deterding y la Royal Dutch. Había muchos motivos para pararse y meditarlo. Pero entonces, la meditación de Samuel se vio repentinamente interrumpida por un telegrama de Lane en el que le pedía que volviese urgentemente a Londres. Deterding había dado con los puntos clave, le dijo Lane. Samuel firmó con la Royal Dutch un acuerdo apresuradamente redactado en la tarde del 27 de diciembre de 1901. Se lo llevaron personalmente a Deterding en el barco de la noche. Esa misma tarde, Samuel envió un telegrama a Nueva York rechazando la oferta de la Standard y dando por finalizadas las negociaciones.

Lo que quería Samuel era igualdad. La Standard podía ser muy generosa en términos de dinero, pero insistió como insistía siempre, en que el control pasase de la entidad británica a una entidad norteamericana y eso, con independencia de la cantidad de dinero, era algo que Samuel no iba a tolerar. Era demasiado patriota. Aun así, él y Deterding no habían llegado a un acuerdo completo, simplemente era un

primer borrador. Con su habitual fijeza de propósitos, Deterding consiguió que otros grandes productores de las Indias Orientales Holandesas se asociasen en una nueva integración de compañías, de la que la Royal Dutch llevaría las riendas. Deterding tenía ahora la mitad de lo que quería —el control y dirección efectivos de la producción de crudo en las Indias Orientales Holandesas. Pero, ¿qué tipo de integración de ventas iba a tener con Shell? Deterding había hablado de la "dirección conjunta" entre Samuel y Deterding. Pero una vez que la Standard Oil estuvo fuera de escena, la posición de la Shell se debilitó, y Deterding comenzó a centrarse en otra de sus simples ideas, una que le estaba obsesionando especialmente. Debía de haber un hombre a cargo de todo, y ese hombre tenía que ser Henry Deterding.

Deterding presentó un ultimátum. O aceptaba su esquema de organización, que limitaba el control de la Shell y del propio Samuel sobre la dirección, dijo a Samuel, o no se molestaría en cruzar ni una vez más el Canal para negociar. "Ninguno de nosotros nos podemos permitir el lujo de perder el tiempo", dijo el holandés. Se salió con la suya. Samuel sería el presidente de la nueva empresa, pero Deterding sería su director y jefe ejecutivo, con la responsabilidad de la dirección cotidiana de los asuntos. Deterding no se lo iba a pedir ni una vez más. Poco después, se firmaron los dos documentos clave. Con uno se creaba el Comité de los Fabricantes de las Indias Holandesas y con el otro una nueva compañía llamada "The Shell Transport Royal Dutch Petroleum Company" que al poco tiempo empezó a llamársela la "Dutch Británica". De este modo se concibió la empresa que surgiría como un auténtico competidor mundial de la Standard Oil.

Entonces, una tercera parte los Rothschild, decidieron que, a pesar de que Samuel y la Shell no eran de su agrado, no podían quedarse fuera. Si los Rothschild quieren entrar, dijo Deterding a un dubitativo Samuel, dejémosles entrar a toda costa. "Retrasarnos puede ser peligroso", dijo. "Si ahora perdemos esta oportunidad, nunca la volveremos a tener de nuevo. Una vez que estemos asociados con los Rothschild, todo el mundo sabrá que tenemos seguro el futuro, pero no podremos hacerlo sin su nombre." Finalmente convenció a Samuel.

En junio de 1902, un sumiso Samuel firmó un nuevo acuerdo con Deterding y los Rothschild. La "Dutch Británica" iba a desaparecer para pasar a ser un grupo mayor, la Asiatic Petroleum Company. Los resultados del negocio, prometió Samuel a sus accionistas, se verán mejorados ya que "toda la organización" no se basaría exclusivamente en comercializar petróleo ruso, con toda su inseguridad y riesgos. "Es motivo para felicitar a todos los relacionados con el tema", concluyó pomposamente, "que la guerra que hasta ahora hemos mantenido con nuestros amigos holandeses haya terminado, no solamente con la paz, sino con una alianza ofensiva y defensiva."

Deterding triunfante

Las compañías de la Dutch Británica y ahora de la Asiatic representaron los primeros grandes pasos hacia la integración. Pero este acuerdo inicial todavía tenía que transformarse en un contrato con plena validez. Mientras tanto, la posición económica, y en el mercado, de la Shell seguía deteriorándose hasta el punto de peligrar, y Deterding amenazó con retirarse de todo el acuerdo. Samuel tuvo que enfrentarse a la posibilidad de que todo fracasara.

Tal fracaso no podría ser más ignominioso, ya que el 29 de setiembre de 1902, Samuel, que había sido concejal superior iba a ser elegido alcalde de Londres. A finales de agosto, pidió a Deterding que fuese a la Mote. El holandés quedó muy impresionado por la casa de campo inglesa; no había visto ninguna antes, y en ese momento decidió que también él tendría una. Samuel fue sincero sobre sus problemas en aquel momento. Deterding comprendió la debilidad de Shell, pero también comprendió que la "bandera" holandesa no sería suficiente para la empresa que tenía en mente; necesitaba una "bandera" más poderosa: la Union Jack. De modo que aseguró a Samuel que encontraría la manera de recuperar la situación de la Shell con la mediación de la nueva Asiatic Petroleum Company.

Con objeto de dirigir la nueva compañía, Deterding fijó su residencia en Londres (aunque desde 1897 había estado utilizando una dirección telegráfica en Londres: "Celibacy"). Y desde las oficinas de la Asiatic en Londres, Deterding controló y equilibró los recursos combinados de la Royal Dutch y Shell, una parte sustancial de las exportaciones de crudo ruso de los Rothschild, y las mercancías de los productores independientes en las Indias Orientales Holandesas. Entonces comenzó a comprar y vender crudo a gran escala, con gran habilidad y éxito. Gracias a que era el presidente del Comité de los Productores de las Indias Holandesas, comenzó a restringir la producción allí y a trabajar con un sistema de cuotas.

Mientras Deterding estaba centrando todas sus energías en la recién creada Asiatic, Marcus Samuel estaba centrando toda su atención en algo que no tenía nada que ver con el negocio del petróleo, su nombramiento oficial como alcalde de Londres el 10 de noviembre de 1902. Seguramente iba a ser el día más importante de su vida, ya que iba a tener el mayor honor al que un comerciante de Londres podía aspirar, y sobre todo más importante para Marcus Samuel, un judío del este de Londres e hijo de un mercader de conchas. Cuando llegó el gran día, hubo una procesión de carruajes, en los que fueron él y su familia y varios mandatarios, incluyendo en su ruta el barrio judío, Portsoken Ward, donde había nacido. El día terminó en el Guildhall con un gran banquete, lleno de personalidades, en homenaje a Sa-

muel. Entre los invitados estaba Deterding, que se mantuvo apartado del acontecimiento, ya que lo veía como un ritual nativo rebuscado. "Creo que decididamente no merecería la pena ponerme una corbata blanca para ir a un acto así una segunda vez", escribió burlescamente a uno de sus colegas. "El espectáculo que dio el alcalde fue muy elegante, de acuerdo con el gusto de aquí, pero a los ojos de un holandés todo aquello se parecía más al desfile de un circo."

A partir de entonces Samuel estaba siempre ocupado con sus deberes de representación, recepción tras recepción, discurso tras discurso. Prácticamente pasó un mes antes de que volviese a prestar atención al negocio del petróleo. Incluso pasado este tiempo estaba continuamente ocupado con la tarea de alcalde, con sus muchos compromisos y viajes oficiales, y todos los mandatarios que visitaban Londres. Una de sus responsabilidades era entrevistar personalmente en Mansion House (residencia del alcalde de Londres) a todo lunático al que fueran a diagnosticar como loco, y algunos pensaban que pasaba más tiempo con los locos que con los hombres del petróleo. Samuel disfrutaba mucho del ritual y la posición de ser alcalde, pero la presión también hizo mella en él. Durante su año como alcalde, tuvo que hacer frente a varios problemas de salud y constantes dolores de cabeza, y en medio de todo esto le tuvieron que quitar todos los dientes.

También tuvo dolores de otro tipo. El último sábado de diciembre de 1902, Samuel cogió el primer tren de la mañana en la Mote, en Kent, para asistir al funeral del arzobispo de Canterbury, almorzó con los oficiales de justicia y luego asistió al teatro. El domingo a la mañana vio la exposición de armas que trajo lord Kitchener de la Guerra Bóer; el lunes por la mañana, presidió en la City y solamente entonces por fin, volvió a ocuparse de sus negocios privados más acuciantes, una carta que le esperaba de Fred Lane. No podía haber nada más devastador. El viejo amigo y socio de Samuel dimitía del consejo de Shell. No era solamente por la presión a la que estaba sometido desde que le hicieron director general en funciones de la Asiatic. Lane hizo una crítica amarga a la forma de Marcus Samuel de dirigir su empresa. "Está, y siempre ha estado, demasiado ocupado para estar a la cabeza de un negocio de esa envergadura", le escribió. "Parece haber una sola idea: enterrar capital, fanfarronear y dejarlo todo en manos de la Providencia. Nunca he visto una mentalidad tan despreocupada en los negocios... Un negocio como el suyo no se puede dirigir echándole un vistazo de vez en cuando en sus ratos libres, o dando algún golpe brillante de vez en cuando. Es un trabajo continuado y absorbente." A menos que "se haga algún cambio radical", profetizó Lane, la "burbuja estallará" y entonces nada "será suficiente para salvar a la empresa". Samuel se reunió con Lane; hablaron; se escribieron más cartas. Cada vez se enfadaron más, acusándose y culpándose. La brecha no podía salvarse. De modo que Lane dejó el consejo; las dos partes arrastraron un duradero y amargo sentimiento de traición.

Mientras tanto, la Asiatic todavía se estaba creando; todavía no se había ultimado el pacto definitivo, y eso engendró continuas disputas por el control y la política, y también por el poder. El historiador de la Royal Dutch escribió que Deterding solamente quería que todo el mundo actuase "correcta y justamente". El biógrafo de Samuel tenía un punto de vista diferente; Deterding tenía tantas ganas de que las cosas se hiciesen a su manera que entró en un "estado de ira injustificada y malignidad irracional cercano a la demencia". Seguro de que tenía el triunfo en la mano, Deterding no quería transigir. En una ocasión, declaró: "Me siento perfectamente capaz de oponerme a diez alcaldes."

Finalmente, en mayo de 1903, se convinieron diez contratos que creaban la Asiatic, cuya propiedad se repartía por tercios entre las tres partes. La nueva compañía regularía la producción en las Indias Orientales, haría las ventas en el Lejano Oriente, y también controlaría las ventas en Europa de gasolina y keroseno de las Indias Orientales. El mayor logro de todos, aseguró Deterding triunfante a su propio consejo, fue que la Royal Dutch había salido beneficiada en cada parte del acuerdo. Y tal vez lo que era más importante, la Asiatic y la Royal Dutch tenían el mismo director gerente, Henri Deterding. Samuel insistió en que el puesto de director gerente estaría limitado a un período de tres años. Deterding se mantuvo firme en su postura. "Veintún años y ni un día menos," declaró, lo que era otra forma de decir que su nombramiento sería permanente. También ganó en eso.

La primera reunión del consejo de la Asiatic se celebró en julio de 1903, con Marcus Samuel en el asiento del presidente. Deterding, que habló sin consultar ningún escrito, parecía saber en dónde estaba cada barco en ese momento, su destino, su carga, y los precios que les esperaban en cada puerto. Marcus Samuel estaba extremadamente impresionado.⁸

"El Grupo" - Samuel se rinde

Deterding se dedicó con una irrefrenable energía a la nueva empresa. Cuando el presidente del Consejo de la Royal Dutch le advirtió que se estaba exigiendo demasiado, Deterding le contestó: "Suele ocurrir que en el negocio del petróleo uno tiene que aprovechar las oportunidades rápidamente; si no lo hace así, se escapan." No era un jugador, sino alguien que corría riesgos controlados, y su método era trabajar. En poco tiempo, la Royal Dutch asimiló a la mayoría de los productores independientes en las Indias Orientales, donde el petróleo extraído era muy adecuado para fabricar gasolina. Los automóviles comenzaron a

verse habitualmente en las carreteras de Gran Bretaña y el continente; y bajo la dirección de Deterding la Asiatic consiguió una importante participación en el creciente mercado europeo de la gasolina.

Según las cosas se fueron poniendo todavía mejor para la Royal Dutch, fueron progresivamente peor para la Shell. No solamente se acabaron los suministros de crudo de Spindletop en Texas, sino que el almirantazgo británico siguió utilizando carbón y no se tomó en serio la idea de Samuel de que la Armada Real utilizase aceite combustible. De este modo, el gran mercado en el que Samuel tenía puestas todas sus esperanzas —la Marina— no se materializó. Luego, también la Royal Dutch descubrió que los crudos de Borneo eran adecuados para aceite combustible, destrozando así la esperanza de Samuel de tener el monopolio de su producción. La guerra de precios de la Standard provocó pérdidas continuas. Y también era importante la actitud de Fred Lane, que se había puesto decididamente en contra de la Shell y utilizaba su puesto de director gerente en funciones de Asiatic para lograr sus propios objetivos. Deterding, en su doble faceta gestora, a buen seguro hizo cuanto pudo para mejorar la situación de la Royal Dutch en contra de la dilapidada Shell. Renqueando, con el colapso flotando en el ambiente, la Shell escasamente pudo pagar un cinco por ciento de dividendos, mientras que la Royal Dutch estaba pagando un cincuenta por ciento, un sesenta y cinco por ciento, y posteriormente, en 1905, un satisfactorio setenta y tres por ciento.

¿Qué le quedaba a la Shell por hacer? Había comenzado la cuenta atrás para Marcus Samuel. En el invierno de 1906, su empleado de más valía, un hombre joven llamado Robert Waley Cohen, le dio malas noticias: una compañía comercializadora consolidada no era suficiente. La única manera de que la Shell pudiera sobrevivir sería fusionarse completamente con la Royal Dutch en las mejores condiciones que pudiese obtener. La idea derrumbó a Samuel. Después de todo, se las había arreglado prácticamente solo para crear una gran compañía petrolera mundial. Pero no parecía existir ninguna otra solución. Afrontando lo que parecía ser inevitable, habló con Deterding de la deseabilidad de la fusión. Deterding estuvo de acuerdo. Sí, era deseable. Pero ¿sobre qué base? Cincuenta-cincuenta, contestó Samuel, como en su anterior acuerdo de la British Dutch. Deterding se negó en redondo. Fue franco. Los días de la "British Dutch" habían acabado; la situación relativa de las dos empresas había cambiado espectacularmente. El ratio tendría que ser sesenta para la Royal Dutch y cuarenta para Shell. "¡La propiedad e intereses de la Shell estarían dirigidos de ahora en adelante por un extranjero!", replicó Samuel. Nunca sería capaz de justificar eso a sus accionistas.

Ahí dejaron la cosa durante varios meses, pero como la situación de la Shell no mejoró, Samuel se vio obligado a tratar de nuevo el tema con Deterding. "Estaría preparado," dijo Samuel, "a dejar la dirección

para la Royal Dutch, si usted, Deterding, me da la absoluta garantía de que dentro de los objetivos de la Royal Dutch esté gestionar adecuadamente la Shell."

Deterding ofreció solamente una garantía, la Royal Dutch compraría una cuarta parte de las acciones de Shell, y de este modo, como accionista, tendría las mejores intenciones para la Shell. Samuel le pidió algún tiempo para pensarlo. Deterding se negó. "Estoy de un talante muy generoso. Le he hecho esta oferta, pero si abandona esta sala sin aceptarla, la oferta queda anulada." Samuel no tenía otra alternativa. Aceptó. Su lucha con Deterding había durado cinco años. Pero, finalmente, había terminado. Deterding había ganado.

La unión se consolidó en 1907, y de ella surgió el Grupo Royal Dutch-Shell. La primera compañía de comercialización conjunta, creada cuatro años antes, se había llamado "British Dutch", el orden de los nombres reflejaba la superioridad. Pero ahora "Royal Dutch" iba en primer lugar. El cambio en el orden fue deliberado; Deterding después de todo, era el vencedor. Con el paso de los años, la nueva combinación de empresas se conoció simplemente como "el Grupo". Todos los activos de producción y refino de crudo estaban en manos de una compañía holandesa, Bataafsche Petroleum Maatschappij; y todos los de transporte y almacenaje en las de una empresa inglesa, la Anglo-Saxon Petroleum Company. Tanto la Royal Dutch como la Shell pasaron a ser sociedades de cartera; la Royal Dutch poseía el sesenta por ciento de las acciones de las filiales operativas y Shell el cuarenta por ciento. No había un consejo de administración de Royal Dutch/Shell, y de hecho, no había ninguna entidad jurídica llamada Royal Dutch/Shell. El "Comité de directivos" no tenía ninguna personalidad jurídica específica; estaba compuesto de miembros activos de los consejos de las dos sociedades de cartera. Royal Dutch compró una cuarta parte de las acciones de Shell, el gesto de buena voluntad que Samuel había pedido, pero con el paso del tiempo se desprendió de todas, menos de una última y simbólica acción.

Deterding fijó su oficina de trabajo en Londres, que se convirtió en el centro comercial y financiero de Royal Dutch/Shell; también compró una finca en Norfolk, donde vivió de la forma que había envidiado, la de un señor rural inglés. La parte técnica del negocio, producción y refino, tenía su base en La Haya. Según fue pasando el tiempo, las antiguas distinciones de la corporación desaparecieron; no importaba qué parte del negocio lograba beneficio, ya que todos se dividían sobre la base de un sesenta-cuarenta.

De hecho, todas las partes del negocio las dirigían las mismas personas, tres de las cuales eran muy importantes. Desde luego, Deterding era la primera persona. La segunda era Hugo Loudon, el ingeniero holandés que había recuperado a la Royal Dutch con los nuevos descubrimientos en Sumatra cuando sus primeros pozos se agotaron. La tercera

era el joven Robert Waley Cohen. Procedente de una familia anglojudía, Waley Cohen se graduó en la Universidad de Cambridge como licenciado en química, fue a trabajar para Marcus Samuel en 1901, y posteriormente pasó a ser el representante de la Shell en la Asiatic. Después de la fusión, desempeñó un papel muy importante uniendo las diferentes partes. Deterding se concentró en la parte comercial del negocio, viajando y negociando continuamente; Loudon se centró en la parte técnica. Waley Cohen era el representante comercial de Deterding, tomaba decisiones durante las ausencias de Deterding, reanudaba y finalizaba negociaciones cuando Deterding pasaba a las siguientes, y daba ánimos a Deterding en aquellas ocasiones en que el holandés comenzaba a tener dudas y a pensar mucho las cosas.

Al ser derrotado por Deterding y verse forzado por la necesidad a entregarle el control, Samuel empezó a verse como un perdedor. En la fusión no había gloria alguna para él. "Soy un hombre infeliz", dijo a los periodistas. Inmediatamente después de la fusión, Samuel se compró un yate de seiscientos cincuenta toneladas para curar sus heridas e irse a navegar. Pero la humillación desapareció al poco tiempo. Deterding consultaba cosas con Samuel, le hizo mucho más rico y después de su muerte hablaba de él como "nuestro presidente". A cambio, Samuel no necesitó mucho tiempo para ver lo que Deterding podía lograr; ya en 1908, dijo a los accionistas de Shell que Henri Deterding "era ni más ni menos un genio". Aunque no la dirigía, Samuel presidió durante más de una década la Shell Transport and Trading y estuvo activamente relacionado con una amplia gama de los negocios del Grupo. Incluso se hizo más rico, se convirtió en un filántropo convencido, siguió siendo alabado o caricaturizado en los periódicos según se iban produciendo acontecimientos, y siguió promoviendo la utilización de su querido aceite combustible en los barcos. Durante sus años como presidente, mantuvo una relación amistosa con Deterding. Pero nunca hubo duda alguna sobre la naturaleza de la relación. Deterding era el jefe.⁹

"¡Hacia Norteamérica!"

Cuando la integración se completó en 1907 significó que el mercado mundial del petróleo estaba dominado por el gigante original, la Standard Oil, y por un gigante en desarrollo, el Royal Dutch/Shell Group. En 1910 Deterding dijo: "Si la Standard hubiese intentado echarnos fuera hace tres años, lo hubiese conseguido", y luego añadió orgulloso: "pero ahora las cosas han cambiado." No obstante, la competencia entre ambos seguía siendo muy dura y enconada, y en ese mismo año hi-

zo una peregrinación al 26 de Broadway, en busca de la reconciliación. Sin embargo, se encontró con una oferta de compra de Royal Dutch/Shell por cien millones de dólares. "Siento tener que dejar constancia de que el resultado de mi visita a esta ciudad... haya sido tan inútil", fue su mordaz respuesta. Se sintió humillado porque, como dijo, los asuntos de cooperación "no se consideren dignos de análisis con el director y presidente de las diversas compañías que, tras la de ustedes, mueven el mayor comercio de petróleo en el mundo".

La Standard Oil replicó al rechazo de Deterding con una nueva campaña de reducción de precios, abriendo así otra fase de las guerras de petróleo. Por si no fuera suficiente, también estableció una filial holandesa para que buscara concesiones de petróleo en el sur de Sumatra. El Grupo no tenía otra elección; tenía que contraatacar, y con eso no se quería decir nada más que "¡Hacia Norteamérica!", se había convertido en el eslogan de la política de la Royal Dutch/Shell entre 1910 y 1914. Si el Grupo no empezaba a ser activo en Norteamérica, siempre sería vulnerable a las reducciones de precios de la Standard, ya que la Standard podía vender los excedentes de gasolina a bajo precio en Europa, como lo hacía con los excedentes de keroseno, mientras que mantenía elevados precios en Norteamérica y por lo tanto también obtenía elevados beneficios. Esa posición dio a la Standard un poder que el Grupo no tenía; podía utilizar los beneficios obtenidos en Norteamérica para subvencionar las pérdidas resultantes de las guerras de comercialización en Europa y Asia.

Deterding se movió en dos direcciones. La primera fue la Costa Oeste, donde en 1912 estableció una organización de comercialización para la gasolina de Sumatra y luego, al año siguiente, pasó directamente a la producción de petróleo en California. La segunda dirección que tomó el grupo fue la zona central del continente. Deterding estaba interesado en participar en el auge de producción de Oklahoma, por lo que envió a un nuevo agente a Estados Unidos para que organizara con rapidez todas las cosas. El agente era el hombre que había organizado la red inicial de depósitos de almacenaje de Shell en el Lejano Oriente a comienzos de la década de 1890, y su incursión en Borneo a finales de la década de 1890, nada menos que Mark Abraham, el sobrino de Marcus Samuel, que venía de crear una compañía de prospección petrolífera para el Grupo en Egipto.

Ir a Oklahoma no era como ir a Borneo, pero aun así Abraham no estaba seguro de lo que debía esperar cuando salió de Nueva York rumbo a Tulsa en julio de 1912. Así pues, hizo que su pequeño equipo se llevara su propia máquina de escribir, por si no había máquinas de escribir en Tulsa, y escondió dos mil quinientos dólares en un cinturón-billetero para llevar dinero contante y sonante, por si no hubiese bancos fiables en la pequeña ciudad que ya se estaba autodenominando "la Capital Mundial del Petróleo". Una vez establecido en Tulsa, se dedicó a comprar va-

rias pequeñas compañías petroleras y a integrarlas en una nueva empresa, Roxana Petroleum. Deterding ahora había cumplido uno de sus mayores objetivos, que podría haberse llamado expansión defensiva. Estaba en el terreno de la Standard. Cuando Mark Abraham, habiendo completado su tarea, regresó a Londres, Deterding envió una carta jubilosa a Hugo Loudon: "¡Por fin *estamos* en Norteamérica!"¹⁰

Agitación en Rusia

Aunque para Samuel había sido frustrante tener que perder el control en favor de Deterding en la fusión de la Shell y Royal Dutch, los acontecimientos demostraron enseguida que había sido un paso inteligente, dada la dependencia de la Shell del petróleo ruso. La economía industrial rusa había tenido un desarrollo estupendo con la política favorable del conde Sergei Witte, poderoso ministro de Economía desde 1892 a 1903. Witte tenía una excelente formación matemática y ascendió desde un puesto de oscuro administrador de ferrocarriles al brillo de director de la economía rusa gracias a su destacada habilidad, una de las formas menos normales de ascender en el imperio del Zar. Como ministro de Economía, Witte vaticinó la rápida industrialización a gran escala de Rusia y del sector petrolero en particular, alimentado por la enorme inversión de capital extranjero. Las críticas de los conservadores atacaban su programa; el ministro de Defensa se quejó de "un desarrollo demasiado apresurado" en la región del petróleo, especialmente por parte de "los capitalistas extranjeros, el capital extranjero y los judíos". Pero Witte se aferró a su estrategia de desarrollo.

Witte era una verdadera excepción, un hombre de gran valía en un gobierno poblado de gente con poca habilidad. Todo el sistema estaba podrido por la corrupción, los prejuicios y la incompetencia. El colmo de la torpeza era el propio zar, Nicolás II, muy vulnerable a los halagos, una característica peligrosa en un autócrata, y él y su corte cayeron en el misticismo y la irrealidad, inmersos en cultos y rodeándose a sí mismos, como dijo Witte, de "mediums importados e 'idiotas' de origen nacional que se hacían pasar por santos". El Zar "no podía dejar sus hábitos 'bizantinos'", dijo Witte proféticamente. "Pero como se da el caso de que no tiene ni el talento de Metternich ni el de Talleyrand, normalmente acaba en un cenagal, o en una charca de sangre." Witte únicamente podía rezar para que Dios nos librase del "enredo de la cobardía, la ceguera, la torpeza y la estupidez".

Nicolás II menospreciaba a todas las minorías no rusas de su imperio multinacional y autorizó la represión que, a su vez, los convirtió en

rebeldes. Para principios de la década de 1900, todo el imperio vivía convulso por la agitación. En 1903, el ministro del Interior se vio forzado a admitir a Witte que el reinado de Nicolás II era un fracaso colosal. Con unas cuantas excepciones sin importancia, el ministro declaró que toda la población del imperio estaba alienada e insatisfecha. El Cáucaso—centro del sector petrolero ruso— fue una de las partes más desfavorecidas por el mal gobierno del imperio. Las condiciones de vida y trabajo en la zona eran deplorables. La mayoría de los trabajadores estaba en Bacú separada de sus familias, mientras que en Batum la jornada de trabajo era de catorce horas, con horas extra obligatorias.

Bacú se convirtió en "la cuna revolucionaria del mar Caspio". Bien escondido en el corazón de la región tártara había un gran sótano que se extendía por debajo de varios edificios. Era la sede de "Nina", el nombre que se dio a la secreta y extensa instalación de impresión, en la que se introducían clandestinamente las matrices para el periódico revolucionario de Vladimir Ilyich Lenin, *Iskra*, que llegaban de Europa vía Persia, para su impresión y distribución por el país. Para continuo escarnio de la policía zarista, "Nina" se convirtió en fuente de numerosísimos textos revolucionarios. El sector petrolero era el cómplice ignorante; su sistema de distribución nacional era el vehículo perfecto para la distribución clandestina de propaganda por todo el país. Bacú y el sector petrolero facilitaron también el campo de instrucción para gran cantidad de líderes bolcheviques, entre los que cabe citar al futuro presidente soviético, Mijail Kalinin, y al futuro mariscal de la Unión Soviética, Klementi Voroshilov. Entre los alumnos se incluía una figura aun más destacada, un joven georgiano, antiguo seminarista e hijo de un zapatero. Su nombre era Joseph Djughashvili, aunque operaba clandestinamente con el nombre "Koba", en turco "indomable". Bastante más adelante comenzó a llamarse Joseph Stalin.

En 1901 y 1902, Stalin se convirtió en el jefe de la organización socialista en Batum, desde donde planificaba huelgas y manifestaciones contra el sector petrolero local, incluyendo una prolongada huelga contra los intereses de los Rothschild. Stalin estuvo entre los muchos detenidos después de las huelgas, la primera de sus ocho detenciones. En repetidas ocasiones escapó del exilio, para acabar por dar con sus huesos, una vez tras otra, en una cárcel del Zar. En 1903, los trabajadores del petróleo de Bacú fueron a la huelga y provocaron una oleada de conflictos laborales por toda Rusia, que culminó con la primera huelga general en el imperio. El país estaba en un mal momento, y el gobierno en crisis. No hay que decir que Marcus Samuel, los Rothschild y los demás se preocuparon por su dependencia de Rusia como fuente de suministros de crudo.¹¹

El régimen del Zar necesitaba una maniobra de diversión y, como muchos otros habían hecho antes y han hecho después, buscó la diversión en una aventura extranjera, con la esperanza de unir la nación y res-

taurar el prestigio de sus gobernantes. Y, como otros muchos, eligió el oponente más inadecuado —en este caso, Japón. La lucha por el control de Manchuria y Corea, particularmente el Valle de Yalu, había creado desde 1901 la clara posibilidad de entrar en guerra con Japón. El Zar, que había resultado herido en un intento de asesinato durante un viaje que realizó a Japón una década antes, no tenía ningún respeto por los japoneses; incluso en documentos oficiales les había llamado "micos". San Petersburgo había rechazado sistemáticamente todos los intentos japoneses de llegar a un arreglo. El conde Witte había tratado de eludir el conflicto; su destitución del Ministerio de Economía en 1903 convenció a los japoneses de que la guerra era inevitable. Eso gustó al Zar y a su corte. "La situación interna en Rusia" necesita algo drástico, dijo el ministro del Interior. "Necesitamos la victoria en una guerra para contener la marea de la revolución." Estaba claro que el comienzo de la guerra no era más que cuestión de tiempo.

La guerra ruso-japonesa comenzó en enero de 1904 con un triunfal ataque sorpresa japonés contra la flota rusa en Port Arthur. A partir de ese momento el ejército ruso fue de desastre en desastre, culminando con la destrucción total en el mar de toda la flota rusa en la batalla de Tsushima. La guerra no controló la revolución, sino que más bien la fomentó. En diciembre de 1904, los trabajadores del sector petrolero en Bacú fueron de nuevo a la huelga, y consiguieron su primer convenio colectivo de trabajo. Unos cuantos días después de que terminase la huelga, los revolucionarios lanzaron un lema: "Trabajadores del Cáucaso, ha llegado la hora de la venganza." Su autor fue Stalin. Al día siguiente, en San Petersburgo, la policía abrió fuego contra un grupo de trabajadores que se dirigían al Palacio de Invierno para presentar una petición al Zar. Este fue el Domingo Sangriento, el comienzo de la Revolución de 1905, lo que Lenin llamó el Gran Ensayo.

Cuando las noticias llegaron a Bacú, los trabajadores del petróleo se declararon de nuevo en huelga. Los funcionarios del gobierno, temerosos de la revolución, entregaron armas a los tártaros musulmanes que masacraron y mutilaron a los armenios cristianos, incluyendo a los líderes del sector petrolero. Después de eso surgió una leyenda sobre uno de los más ricos magnates del petróleo armenio, un tal Adamoff. Era un tirador de primera y, apostado en la balconada de su casa, con la ayuda de su hijo, resistió el asedio durante tres días, hasta que finalmente fue muerto, incendiada su casa, y sus cuarenta criados quemados vivos o despedazados.

Las huelgas y la rebelión abierta se extendieron de nuevo por todo el imperio entre setiembre y octubre de 1905. En el Cáucaso, fue el conflicto entre razas y etnias, no el socialismo, lo que provocó el conflicto. Los tártaros se lanzaron de nuevo al ataque sobre el sector petrolero por todo Bacú y sus alrededores, con la intención de matar a todo armenio que encontraran, incendiando los edificios donde había armenios re-

fugiados, y robando y arrasando todo lo que caía en sus manos. "Las llamas de las torres y los pozos de petróleo ardiendo se alzaban entre nubes horribles de humo que cubrían aquel infierno", escribió un superviviente. "Por primera vez en mi vida me di cuenta del verdadero significado de las palabras 'se desencadenó un infierno'. Los hombres se arrastraban hacia fuera de las llamas o salían despavoridos de entre ellas, sólo para caer abatidos por los disparos de los tártaros... Creo que la escena bien podría compararse con los últimos días de Pompeya. Sin embargo algo la hacía peor que cualquier cosa que pudiese haber ocurrido en Pompeya y eso era el restallido de los disparos de los fusiles y las pistolas, el terrible estruendo de los depósitos de petróleo que explotaban, los fieros gritos de los asesinos y los alaridos de muerte de sus víctimas." El humo era tan denso que a las dos de la tarde ya no se podía ver el sol. Entonces, como para dar testimonio de que estaba llegando el final de los días, un terrible terremoto asoló toda la región.

Las noticias de Bacú produjeron un fuerte impacto en el mundo exterior. Aquí, por primera vez, un violento levantamiento había interrumpido la producción de crudo y había puesto en peligro el valor de unas enormes inversiones. La Standard Oil no perdió tiempo en sacar partido del desconcierto en Rusia; se movió rápidamente y con éxito para recuperar los mercados del Lejano Oriente para el keroseno norteamericano que antiguamente había perdido en favor del crudo ruso. Y para el propio sector ruso, el resultado fue horrible: dos terceras partes de los pozos petroleros habían quedado destruidos y las exportaciones se habían derrumbado.

Para finales de 1905, la revolución había terminado. También había concluido la guerra ruso-japonesa, el presidente Theodore Roosevelt actuó como mediador para su finalización, a petición de los contrincantes, en Portsmouth, Rhode Island. En octubre de 1905, el Zar constituyó, aunque completamente en contra de sus deseos e ideología, un gobierno constitucional, que incluía un Parlamento, el Duma. A pesar de que la revolución había terminado, la región del petróleo seguía revuelta. Los trabajadores del sector petrolero de Bacú eligieron diputados bolcheviques para el Duma; el director de Nobel en Batum fue asesinado en la calle. En 1907 comenzaron de nuevo las huelgas parciales en Bacú, con la amenaza de una nueva huelga general, mientras el Zar minaba estúpidamente la Constitución, que en último extremo le podría haber salvado a él y a su dinastía. También en 1907, los bolcheviques mandaron a Stalin de vuelta a Bacú, donde dirigió, organizó y, como él dijo, fomentó "la desconfianza ilimitada hacia los industriales del petróleo" entre los trabajadores. Esos años en Bacú fueron una de las pocas ocasiones en las que Stalin se involucró en las luchas cotidianas de la clase trabajadora. En 1910, le detuvieron mientras preparaba otra huelga general, le encarcelaron y le exiliaron al desolado norte de Rusia. En Bacú

fue donde cultivó sus habilidades revolucionarias y conspiradoras y la ambición y el cinismo que tanto le ayudarían en el futuro.¹²

Vuelta a Rusia

No eran solamente los altibajos políticos y las tensiones raciales y laborales las que estaban minando el sector petrolero ruso. La gran ventaja de Rusia había sido la producción a gran escala con costes comparativamente bajos. Pero la perforación y producción caóticas y desordenadas llevaron al deterioro de la capacidad de producción y a daños irreversibles en los campos de alrededor de Bacú, que aceleraron su agotamiento. Todo esto elevó mucho los costes de explotación. La inestabilidad política frenó las nuevas y grandes inversiones que tanto se necesitaban. Mientras tanto, el gobierno ruso aumentó equivocadamente las tarifas de los transportes nacionales para satisfacer el ansioso apetito de su tesoro. El resultado fue una subida aun mayor de los precios de los productores petrolíferos rusos en el mercado mundial, lo que hizo que fueran todavía menos competitivos. La ventaja de sus precios se había convertido en una desventaja. El petróleo ruso era residual, que se compraba cuando no había más petróleo disponible.

También se estaban produciendo importantes cambios en toda la estructura del sector petrolero europeo. Estaba emergiendo una nueva fuente de petróleo en la misma Europa, en Rumania, donde se había estado obteniendo una cantidad mínima de petróleo recogéndolo en zanjas cavadas a mano en las laderas de los Montes Cárpatos. En la década de 1890, la inversión de los bancos austríacos y húngaros, combinada con la tecnología moderna, comenzó a aumentar la producción nacional espectacularmente. Pero la situación se transformó realmente con el comienzo del siglo XX al entrar la Standard Oil, el Deutsche Bank y la Royal Dutch en Rumania. Estos tres grupos acabaron por controlar gran parte del sector rumano, y su impacto fue enorme. La producción rumana se multiplicó por siete en la primera década del siglo XX. El Deutsche Bank, con su nueva producción rumana, se unió a los Nobel y los Rothschild en 1906 para formar la European Petroleum Union, la EPU. Durante los dos siguientes años, la EPU negoció acuerdos de división de mercados específicos con los distribuidores de la Standard Oil de toda Europa, que daban a la EPU del veinte al veinticinco por ciento de varios mercados, y el resto fue a parar a una satisfecha Standard Oil. Se realizó un acuerdo similar de participación en el mercado para Gran Bretaña.

Aunque el suministro azarosamente producido en Bacú estaba en declive, nuevos yacimientos rusos estaban entrando en producción aproximadamente en estas mismas fechas. Su explotación se veía ayudada por las mejoras en la tecnología y en los métodos de producción, así como por la fiebre especuladora del petróleo en el mercado londinense de valores, que aportaba el capital. Un yacimiento se encontraba en Maikop, ochenta kilómetros al este de la costa del Mar Negro. Otro era el de Grozny, en Georgia, al noroeste de Bacú. Pero incluso con esta nueva producción los Rothschild se habían cansado de su aventura rusa del petróleo. Querían dejarlo. El sentimiento antisemita y antiextranjero de Rusia les había perturbado profundamente, al igual que la creciente inestabilidad política; sabían de primera mano de las huelgas, los incendios provocados, los asesinatos, la revolución... Pero las inmediatas razones comerciales para vender no eran menos imperiosas. Los beneficios eran ahora bajos o inexistentes. Todos los activos petroleros de los Rothschild habían dependido de la producción rusa; no tenían un equilibrio geográfico internacional. ¿Por qué no buscar la seguridad mediante una empresa que estuviera diversificada a escala mundial?

En 1911, los Rothschild comenzaron a negociar con la Royal Dutch/Shell para venderles toda su organización petrolera rusa. El trato no se realizó con facilidad. El omnipresente Fred Lane representó a los Rothschild en la transacción. "Le puedo asegurar que conseguir que Deterding haga algo es una tarea nada fácil", escribió "Shady" Lane al preocupado director de los intereses petroleros de los Rothschild. "Su costumbre es dejar que las cosas sigan tan abiertas como sea posible y sentarse a meditar sobre ellas para decidir si ha hecho las cosas mal o no tan bien como había imaginado, o si puede hacer algo mejor, de modo que uno no sabe en qué punto está hasta que las cosas están definitivamente 'firmadas'." No obstante, para 1912 ya se había cerrado el trato. El Grupo pagó a los Rothschild con acciones, tanto de la Royal Dutch como de la Shell, convirtiéndoles en unos de los mayores accionistas de ambas. De esta forma, los Rothschild transformaron sus inciertos e inseguros activos rusos en importantes carteras de unas empresas que crecían con rapidez, que estaban internacionalmente diversificadas y que tenían excelentes perspectivas.

A comienzos de siglo, un frenético Marcus Samuel había hecho todo lo que estaba a su alcance para reducir la dependencia de la Shell de los inseguros suministros rusos. Ahora, una década después, Deterding había organizado todo para que la Royal Dutch y la Shell volvieran a entrar en Rusia, pero a lo grande. Como resultado de la transacción, el

Grupo adquirió la mayor organización de producción, refino y distribución, después de la de los Nobel. Cuando un representante de Nobel le preguntó por qué quería entrar en el mercado ruso, Deterding le contestó secamente que "su intención era ganar dinero". De la noche a la mañana, el Grupo pasó a ser una importante fuerza económica en Rusia, que controlaba en un momento, según se estimó, casi una quinta parte de toda la producción rusa. La adquisición de los intereses de los Rothschild dio, sin embargo, al Grupo un nivel de producción mundialmente equilibrado, el cincuenta y tres por ciento de las Indias Orientales, diecisiete por ciento de Rumania, y veintinueve por ciento de Rusia. Obviamente había grandes riesgos en introducirse en Rusia. Pero las ventajas de integrar esta producción adicional en su sistema mundial eran inmediatas. Y, por lo que se refería a los riesgos, el tiempo diría.

En conjunto, el sector petrolero ruso, particularmente alrededor de Bacú, siguió declinando en la década anterior a la Primera Guerra Mundial. Su tecnología estaba estancada y se había quedado anticuada en relación con la de Occidente. Sus épocas de grandeza, cuando era el elemento más dinámico en el mercado mundial, habían pasado. Entre 1904 y 1913, la participación del petróleo ruso en el mercado mundial de las exportaciones descendió de un treinta y nueve a un nueve por ciento. Todos aquellos que de un modo u otro habían participado en el sector petrolífero ruso durante sus días dorados miraban atrás con cierta nostalgia. Para los Nobel, los Rothschild y Marcus Samuel, había sido una fuente de enorme riqueza y considerable poder. Pero la nostalgia podía tomar varias formas y correspondía no solamente a los hombres del petróleo sino también a sus adversarios. "Tres años de trabajo revolucionario entre los trabajadores del sector petrolero me han moldeado como un luchador práctico y como uno de los líderes locales", diría Stalin en la década de 1920, la víspera de su ascenso a la cúpula bolchevique. "Primero descubrí lo que significa dirigir a grandes masas de trabajadores. Allí, en Bacú, recibí, por lo tanto, mi segundo bautismo en el combate revolucionario. Allí me convertí en un trabajador de la revolución."¹³

A pesar de que el levantamiento revolucionario que comenzó en 1905 puso en marcha los acontecimientos que harían de Bacú el lugar más atrasado del mercado mundial de petróleo durante dos décadas, siguió siendo la fuente más importante de petróleo en la inmediata periferia de Europa. Por este motivo y al margen de la revolución, Bacú sería una de las mayores y decisivas presas en los conflictos mundiales que estaban aún por producirse.

7

"Un lecho de rosas" en Persia

UN APUESTO CABALLERO de Persia, Antoine Kitabgi, con título de general, llegó a París hacia finales de 1900. Se decía que era de origen armenio o georgiano y que había ostentado diversos cargos en el gobierno persa, incluyendo el de director general del servicio de aduanas. Estaba, según dijo un diplomático británico, "bien versado en cuestiones occidentales, capaz de delimitar una concesión e iniciar maniobras comerciales". Esas eran las cualidades necesarias para su misión. A pesar de que la razón oficial de su visita era la inauguración de una exposición persa en París, el principal objetivo de Kitabgi era otra cosa: venía como hombre de negocios, con objeto de encontrar un inversor en Europa que deseara asumir una concesión de petróleo en Persia. Kitabgi no estaba buscando únicamente sus propios intereses –ciertamente esperaba una buena compensación– sino también los del gobierno persa, que tenía en juego importantes intereses políticos y económicos. Aunque las finanzas del gobierno persa estaban siempre muy embrolladas, una cosa respec-

to de ellas estaba palmariamente clara: el gobierno andaba desesperadamente escaso de dinero. ¿La razón? El primer ministro dio la respuesta: "la prodigalidad del Sha".

Lo que se iba a derivar de los esfuerzos del general Kitabgi acabaría por ser una transacción económica de proporciones históricas. A pesar de que su destino podría verse colgado de un hilo durante muchos años, el trato iniciaría la era del petróleo en el Oriente Medio y acabaría por propulsar a esa región al centro de las contiendas políticas y económicas internacionales. Y la propia Persia —o Irán como pasó a llamarse desde 1935 en adelante— emergería y alcanzaría una prominencia mundial de la que no había disfrutado desde los días de la antigua Persia y los imperios partos.¹

"Un capitalista del más alto nivel"

En París, Kitabgi buscó la ayuda de un diplomático británico retirado, que después de algunas gestiones le contestó: "En relación con lo del petróleo he hablado con un capitalista del más alto nivel, que se ha manifestado dispuesto a analizar el asunto." El capitalista en cuestión era un tal William Knox d'Arcy. Nacido en Devon, Inglaterra, en 1849, d'Arcy había emigrado a Australia, donde había ejercido como abogado en una pequeña ciudad. También adquirió una insaciable pasión por las carreras de caballos. Debido a su carácter, d'Arcy siempre estaba deseando probar fortuna y en una ocasión se dejó llevar por una corazonada, organizó una asociación para volver a poner en explotación una antigua mina de oro. Resultó que la mina todavía tenía bastante oro, y a su debido tiempo d'Arcy regresó a Inglaterra y llevó la vida de un hombre extremadamente rico. Después de la muerte de su primera esposa se casó con una destacada actriz, Nina Boucicault, a la que cuidaba profusamente; incluso Enrico Caruso fue a cantar a sus fiestas nocturnas. Además de su casa en Londres, D'Arcy tenía dos fincas en el campo y tenía el único palco privado en el hipódromo de Epsom aparte del palco real. Era un inversor, un especulador, un organizador de asociaciones, no un directivo, y estaba buscando una nueva inversión. Las perspectivas del petróleo en Persia le atrajeron, de nuevo estaba deseando probar fortuna y, al hacerlo, se iba a convertir en el fundador del sector petrolero de Oriente Medio.

Durante siglos se habían visto en Persia filtraciones de petróleo, que se utilizaba para propósitos tales como calafatear barcos y unir ladrillos. En 1872, y de nuevo en 1889, el barón Julius de Reuter, fundador de la nueva agencia de los Reuter, había obtenido concesiones persas

que, entre otras cosas, le autorizaban la explotación del petróleo. Pero ambas concesiones generaron fuertes protestas en Persia y una importante oposición de la Rusia Imperial, así como muchas pérdidas en los arduos y fallidos intentos de encontrar petróleo. Al final se dejaron ambas. En la década de 1890, un geólogo francés comenzó a publicar informes, basados en sus amplias investigaciones en Persia, que señalaban que era posible encontrar grandes cantidades de petróleo. Su trabajo lo conocían varias personas, incluido el general Kitabgi, quien, deseoso de convencer a d'Arcy, prometió al millonario nada menos que "la presencia de una fuente de riqueza de extensión incalculable". ¿Cómo podía no estar interesado? Pero primero había que conseguir la concesión.

El 25 de marzo de 1901, el propio representante de d'Arcy salió de París y llegó a Teherán, vía Bacú, el 16 de abril. Las negociaciones en la capital persa fueron lentas e intermitentes, por lo que el hombre de d'Arcy pasó gran parte de su tiempo comprando alfombras y bordados. El intermediario empedernido, Antoine Kitabgi, estaba más ocupado. De acuerdo con el ministro británico en Persia, sir Arthur Hardinge, Kitabgi "se aseguró de una manera muy concienzuda el apoyo de todos los principales ministros y cortesanos del Sha, sin olvidar siquiera al siervo personal que llevaba la pipa y el café cada mañana a Su Majestad".²

Rusia contra Gran Bretaña

Persia podía reclamar una identidad nacional que se remontaría al antiguo imperio de Ciro el Grande y Darío I, que en el siglo V a.C. se extendía desde la India hasta la actual Grecia y Libia. Posteriormente surgió el Imperio Parto de la región que ahora se conoce como Irán y se convirtió en el temible rival oriental del Imperio Romano. La propia Persia era un gran cruce de caminos para el comercio y las conquistas entre Asia y Occidente. Oleada tras oleada de ejércitos y pueblos enteros pasaron por allí y, en algunos casos, se asentaron. Alejandro el Grande irrumpió desde Occidente; Genghis Kan y los mongoles desde Oriente. Al final del siglo XVIII, una avariciosa dinastía conocida como los Qajars logró el control de un país que se había fragmentado en principados de guerreros contendientes y confederaciones tribales. Los shas Qajar gobernaron con dificultades durante un siglo y medio. En el siglo XIX, un país habituado a la invasión se encontró sujeto a una nueva forma de presión extranjera: la competencia diplomática y comercial entre Rusia y Gran Bretaña por el dominio de Persia, lo que inevitablemente

se convirtió en una preocupación para la dinastía Qajar, que trató de enfrentar a las dos grandes potencias una contra otra.

La rivalidad entre Gran Bretaña y Rusia hizo de Persia un tema importante de la diplomacia de las grandes potencias. Lord Curzon, virrey de la India, describió a Persia como una de "las piezas de un tablero de ajedrez en el que se está jugando una partida para conseguir el dominio del mundo". Desde la década de 1860, Rusia se había embarcado en una desenfrenada carrera de expansión y anexión en Asia Central. Los rusos miraban, también, más allá de Asia Central, para controlar los países vecinos y conseguir un puerto de aguas cálidas. Para Gran Bretaña, la expansión de Rusia era una amenaza directa para la India y las rutas que partían de allí. Cualesquiera recursos que se utilizasen para interponer a Persia contra el avance de Rusia, según había dicho un diplomático británico en 1871, serían "una especie de prima por el seguro de la India". Rusia se estaba moviendo por toda la región; en 1885 lanzó un ataque al vecino Afganistán, con lo que estuvieron muy cerca de desencadenar una guerra entre Rusia y Gran Bretaña.

Rusia renovó su presión sobre Persia con el cambio de siglo. En vista de este nuevo empuje, los británicos buscaron la forma de que Persia siguiese intacta, para servir como barrera entre Rusia e India. Las dos grandes potencias compitieron por influir sobre Persia mediante concesiones, préstamos y otras herramientas de la diplomacia económica. Pero, al inicio del nuevo siglo, la posición británica era precaria, por lo que Persia corría el grave riesgo de ser absorbida por Rusia. Rusia intentaba tener presencia naval en el Golfo Pérsico, mientras que la economía persa se había integrado en gran parte en la de Rusia. El sha, Muzaffar al-Din, no era más que "un niño viejo" en palabras de Hardinge, el ministro británico, y "la propia monarquía persa no era más que un estado antiguo y mal gobernado desde hacía mucho tiempo, dispuesto a caer ante la potencia extranjera que más fuerte pujase, o que amenazase con fuerza a sus degenerados e indefensos gobernantes". Hardinge temía que la potencia extranjera fuese Rusia, ya que "el Sha y sus ministros estaban en un estado de completo vasallaje con Rusia, debido a su propia extravagancia e idiotéz". Los rusos no estaban preocupados por las relaciones económicas; como dijo un funcionario ruso: "¿Qué interés tenemos en comerciar con siete u ocho millones de *ragamuffins* vagos?" En cambio, los rusos querían reafirmar su dominio político sobre Persia y excluir a las otras grandes potencias. Para Hardinge, el objetivo "más importante" de la política británica era resistirse a una incursión tan "de-testable".

En este punto era donde d'Arcy y su propio plan del sector petrolero podían ayudar. Una concesión de petróleo británica podría equilibrar la balanza con Rusia. Y por este motivo los británicos prestaron su apoyo a la aventura. Cuando el ministro ruso se enteró de las negociaciones sobre la concesión de d'Arcy, buscó muy enfadado la manera de blo-

quearlas. Consiguió frenar el ritmo. Pero entonces el hombre de d'Arcy en Teherán puso otras cinco mil libras sobre la mesa, ya que, según informó a d'Arcy, "el Sha necesitaba algo de dinero en efectivo y esperaba recibir algo al firmar la concesión". Ese dinero en efectivo fue decisivo, y el 28 de mayo de 1901 el sha Muzaffar al-Din firmó el histórico acuerdo. Con ello obtuvo veinte mil libras en efectivo, otras veinte mil en acciones, así como un dieciséis por ciento de los "beneficios netos anuales", aunque este término tendría que definirse. (Y la definición resultó ser muy conflictiva.) A cambio, d'Arcy recibió una concesión para sesenta años que cubría tres cuartas partes del país.

Desde el principio, d'Arcy había excluido deliberadamente de la propuesta de concesión las cinco provincias del Norte, cercanas a Rusia, con objeto de no ofender a Rusia. Pero la rivalidad entre Gran Bretaña y Rusia no había terminado. Los rusos trataban ahora de construir un oleoducto desde Bacú al Golfo Pérsico, con lo que no solamente aumentarían sus exportaciones de keroseno a los mercados de la India y Asia sino que también, y lo que era más importante, proyectarían la influencia estratégica y el poder de Rusia en Persia, por toda la región del Golfo, y en las orillas del océano Indico. Los británicos se opusieron al proyecto duramente, tanto en Teherán como en San Petersburgo. Hardinge, el ministro en Teherán, advirtió que la "posible" concesión para construir un oleoducto, incluso aunque no se construyese nunca, podría ser "la excusa necesaria para llenar el sur de Persia con investigadores, ingenieros y destacamentos protectores de cosacos, preparando una ocupación militar en secreto". La oposición británica tuvo éxito; el oleoducto no se construyó.³

El negociador de d'Arcy en Teherán estaba muy contento por el trato que había cerrado. El plan no sólo beneficiaría a d'Arcy, sino que también "tendría efectos de largo alcance, tanto comerciales como políticos para Gran Bretaña y no podía dejar de aumentar su influencia sobre Persia". El Foreign Office, aunque se negaba a aceptar responsabilidad directa, estaba deseando prestar su apoyo a los esfuerzos de d'Arcy. Pero Hardinge, el hombre que estaba sobre el terreno, se mostraba más escéptico. Conocía Persia: su sistema político, su gente, sus pesadillas geográficas y logísticas, y la historia decididamente nada prometedora de las recientes concesiones en el país. Sugirió que fuesen cautos: "El suelo de Persia, tanto si tiene petróleo como si no, se ha ido alombrando estos últimos años con las ruinas de tantos planes prometedores de regeneración comercial y política que sería temerario intentar predecir el futuro de esta última aventura."

¿Qué fue entonces lo que movió a d'Arcy a una empresa tan arriesgada para "hacer perforaciones a tan gran escala en una tierra tan lejana y desorganizada", en palabras de un historiador? La respuesta, desde luego, era la irresistible tentación de una inmensa riqueza, la oportunidad de convertirse en otro Rockefeller. Además, d'Arcy se había arriesgado con anterioridad, en la mina de oro australiana y había tenido un tremendo éxito. No cabía duda, si d'Arcy hubiese sido capaz de predecir con precisión lo que se le venía encima, hubiese dejado a un lado esta nueva empresa. Era un gran riesgo, a una escala mucho mayor que la de su mina en Australia, con muchos más jugadores de los que había contado, y con una dimensión política y social compleja que en Australia ni siquiera había existido. En resumen, no era una propuesta empresarial razonable. Incluso la estimación de los gastos resultó exageradamente inferior a la realidad. A d'Arcy le dijeron que perforar dos pozos le costaría aproximadamente diez mil libras. En el plazo de cuatro años, tuvo que poner de su bolsillo más de doscientas mil libras.⁴

El primer viaje

D'Arcy no tenía organización, no tenía empresa, solamente una secretaría que se ocupaba de la correspondencia comercial. Para organizar y dirigir las instalaciones en el campo de Persia contrató a George Reynolds, un licenciado del Royal Indian Engineering College que había adquirido experiencia en perforaciones en Sumatra. El primer lugar elegido para la prospección estaba en Chiah Sruk, una planicie inaccesible en las montañas del noroeste de Persia, cerca de lo que posteriormente se conocería como la frontera irano-iraquí, más cerca de Bagdad que de Teherán y a unos cuatrocientos ochenta kilómetros del Golfo Pérsico. El terreno era abrupto, en todo el país no había más de mil trescientos kilómetros de carreteras, y grandes extensiones de la región estaban bajo el control de tribus guerreras que no reconocían la autoridad de Teherán —y mucho menos cualquier concesión que hubiese otorgado. Los comandantes del ejército persa alquilaban a sus soldados como jardineros u obreros a los terratenientes locales y se embolsaban los sueldos.

La población carecía de cualquier tipo de especialización técnica y, de hecho, lo arisco del terreno era holgadamente superado por lo arisco de la cultura hacia las ideas, la tecnología y la presencia occidentales. En sus memorias, Hardinge hablaba con detalle de la secta dominante, la chifta con su celo religioso y su resistencia a la autoridad política, y su fiero antagonismo contra cualquier cosa que proviniese del mundo exte-

rior, dígase cristianos o musulmanes sunitas. "El odio de los chiítas por los primeros cuatro califas fue, y todavía es, tan fuerte que algunos de los miembros más entusiastas de la secta han tratado, de vez en cuando, de acelerar su propia entrada en el Paraíso profanando las tumbas de esos usurpadores y especialmente la de Omar, el objeto principal de sus odios en La Meca. Únicamente se puede reprimir con la doctrina de 'Ketman' o disimulación piadosa... que permite a un buen musulmán fingir, e incluso mentir, por un propósito realmente piadoso." Luego pasó a disculparse por haber prestado tanta atención a la lucha entre chiítas y sunitas y a la influencia de la fe chiíta en el sistema político de Persia: "He tratado este tema tal vez extendiéndome demasiado, pero desempeñé —y creo que sigue desempeñando— un papel importante en la política y la ideología persas." Y, de hecho, creo que continuará haciéndolo.

La tarea que quedaba por hacer era impresionante. Había que embarcar en Basra —en el Golfo Pérsico— hasta la última pieza del equipo, llevarla unos quinientos kilómetros hacia el Norte por el Tigris, hasta Bagdad, posteriormente transportarla con hombres y mulas por la llanura de Mesopotamia y a través de las montañas. Una vez que habían llegado las piezas, Reynolds y su plantilla de polacos, canadienses y acerís de Bacú lucharon por unir la maquinaria y de algún modo hacerla funcionar. Para los acerís, incluso la presencia de la carretilla fue sorprendente, una gran innovación.

D'Arcy se preocupaba desde Londres porque las cosas no iban tan de prisa como debían. "Grave retraso", telegrafió a George Reynolds en abril de 1902. "Dense prisa." Pero los retrasos estaban a la orden del día; de hecho, las perforaciones comenzaron al cabo de medio año, a finales de 1902. El equipo se estropeaba, había un montón de insectos, los suministros de alimentos y piezas eran problemáticos, y en general las condiciones de trabajo eran horribles. El calor infernal en los lugares donde estaban los trabajadores llegaba a los cincuenta grados centígrados.

También estaban los problemas de política. El campamento de trabajo tenía que tener una "cocina mahometana" aparte, debido a las frecuentes visitas de mandatarios locales que parecían estar todos, dijo Reynolds, "muy interesados en recibir importantes regalos de nuestra parte en forma de acciones de nuestra compañía". Para colmo de todo lo demás, Reynolds tenía que ser un diplomático de primer orden para ocuparse de arreglar los pequeños choques y las luchas abiertas entre las varias tribus. Y el pequeño destacamento de trabajadores del campo de perforación tenía que estar constantemente alerta a la amenaza de los fieles chiítas. "Los mullahs del Norte están agitando a la población todo lo que pueden en contra de los extranjeros", alertó Reynolds a d'Arcy. "Ahora la verdadera lucha se ha establecido entre el sha y los mullahs por el control de los asuntos públicos."⁵

"Todo bolsillo tiene su límite"

Incluso en esas circunstancias tan poco prometedoras, el trabajo continuó y, en octubre de 1903, once meses después de comenzar las perforaciones, se dieron las primeras muestras de petróleo. Pero d'Arcy se dio cuenta enseguida de que se había metido en algo mucho más difícil y mucho más caro de lo que había imaginado: una lucha económica que ponía en peligro la empresa a cada paso que daba. "Todo bolsillo tiene su límite", escribió inquieto en 1903, "y puedo ver los límites del mío." Según los gastos fueron aumentando se dio cuenta de que no podía seguir solo. Necesitaba que le echasen un cable. De otro modo, perdería la concesión.

D'Arcy pidió un préstamo al almirantazgo británico. La idea del préstamo no era suya, sino que se la había sugerido un tal Thomas Boverton Redwood, "la eminencia gris de la política británica del petróleo antes de la Primera Guerra Mundial", y un hombre que tuvo una profunda influencia en el curso de los acontecimientos internacionales del petróleo durante las dos primeras décadas de este siglo. Impecablemente vestido, con una orquídea en su ojal, con frecuencia confundían a Redwood con un atractivo actor de la época, confusión que le solía agradar mucho. Los logros de Redwood en el sector petrolero fueron variados. Era químico y patentó lo que posteriormente resultó ser un valioso proceso de destilación; en 1896 publicó *A Treatise on Petroleum*, que, con varias revisiones posteriores, siguió siendo un libro muy utilizado durante las dos siguientes décadas. Ya para el cambio de siglo era el experto en petróleo del primer ministro británico; casi todas las empresas petroleras británicas utilizaban su firma de consultoría, incluso la nueva empresa de d'Arcy. Redwood también fue el principal asesor exterior en temas de petróleo del gobierno británico. El vio las ventajas de que la Armada Real utilizase aceite combustible en vez de carbón; y, extremadamente receloso de la Standard Oil y la Shell, quería ver qué reservas de crudo explotadas había por compañías británicas y de fuentes bajo control británico.

Redwood era miembro del Comité para el Aceite Combustible del almirantazgo. Decir que conocía el tema de la concesión de d'Arcy y los problemas por los que estaba atravesando sería quedarse corto, ya que él fue quien aconsejó a d'Arcy en cada paso, y seguramente fue él quien transmitió la petición de ayuda de d'Arcy al Comité para el Aceite Combustible, cuyo presidente, a su vez, animó a d'Arcy para que pidiese un préstamo. En su carta de solicitud, d'Arcy destacó las presiones económicas a que se veía sometido; hasta la fecha se había gastado ciento sesenta mil libras en prospecciones y suponía que tendría que gastar por lo menos otras ciento veinte mil. Cuando le dijeron que le concederían el préstamo, dijeron a d'Arcy que a cambio contaban con que

concedería al almirantazgo un contrato de aceite combustible. Tanto el almirantazgo como el Foreign Office apoyaron la propuesta. Pero el canciller del Tesoro, Austen Chamberlain, pensó que no había posibilidad de que la Cámara de los Comunes aprobase tal préstamo. Y lo denegó.

D'Arcy estaba desesperado. "Es todo lo que puedo hacer para tener al banco tranquilo y se *debe* hacer algo", escribió después de que le negasen el préstamo. Para finales de 1903 tenía en el Lloyds Bank ciento setenta y siete mil libras en números rojos y se vio forzado a poner algunas acciones de la asociación de la mina de oro de Australia como garantía. Pero a mediados de enero de 1904, el segundo pozo de Chiah Srukh comenzó a producir. "Gloriosas noticias de Persia", declaró entusiasmado d'Arcy, y añadió un comentario personal muy sincero: "y un gran alivio para mí". Pero con descubrimiento o sin él, se necesitaban decenas de miles de libras más, tal vez cientos de miles, para realizar el trabajo, y d'Arcy ya no tenía acceso a tantos recursos.

En su búsqueda de nuevos inversores, d'Arcy trató de asegurarse un préstamo de Joseph Lyons and Company –pero sin conseguirlo. Estuvo negociando varios meses con la Standard Oil, pero no obtuvo nada. Fue a Cannes a ver al barón Alphonse de Rothschild, pero los Rothschild decidieron que ya tenían suficientes cosas que hacer con sus nuevas conexiones con Shell y Royal Dutch en la Asiatic Petroleum. Entonces, para poner peor las cosas, el caudal de los pozos en Chiah Srukh se quedó en un chorrillo, y Boverton Redwood tuvo que cumplir la triste tarea de decir a su cliente que los pozos jamás amortizarían sus costes y que debían cerrarse inmediatamente, y dirigir los esfuerzos de prospección hacia la zona del suroeste de Persia. Para abril de 1904, la deuda de d'Arcy con el banco era aun mayor, y el Lloyds Bank le pidió la concesión como garantía. Menos de tres años después de su comienzo, la aventura persa estaba a punto de irse al traste.⁶

La "Asociación de patriotas"

Pero en el gobierno británico había quienes estaban preocupados porque d'Arcy se viera obligado a vender su concesión a extranjeros o a perderla por completo. Lo que más les preocupaba eran las cuestiones estratégicas y políticas y la posición relativa de Gran Bretaña entre las grandes potencias. Para el Foreign Office, el tema principal era la expansión de Rusia y la seguridad de la India. En mayo de 1903, el secretario, lord Lansdowne, llegó a la Cámara de los Lores para hacer una declaración histórica: El gobierno británico "conside-

rará el establecimiento de una base naval o de un puerto fortificado en el Golfo Pérsico por parte de otra potencia una muy grave amenaza para los intereses británicos, y de hecho nos resistiríamos a ello con todos los medios posibles". Esta declaración, dijo un orgulloso lord Curzon, virrey de la India, "fue nuestra doctrina Monroe en Oriente Medio". Para el almirantazgo, el tema era más específico: la posibilidad de obtener una fuente de suministros seguros de aceite combustible para la flota británica. Los acorazados, el corazón de la Armada Real utilizaban carbón como fuente de energía. No obstante, el petróleo se estaba utilizando para los barcos más pequeños. Incluso esa dependencia empezó a despertar temores de si habría suficientes cantidades de petróleo en el mundo para basar en ellas un importante elemento de la fortaleza británica. Muchos lo dudaban. Aquellos que en el almirantazgo veían el petróleo como sustitutivo del carbón, lo veían como una fuente complementaria, por lo menos hasta que se pudiese identificar un suministro grande y seguro de petróleo. En Persia se podía encontrar esa fuente, y por eso la empresa de d'Arcy merecía todo su apoyo.

El rechazo por el Tesoro de la solicitud de préstamo de d'Arcy le pareció terriblemente imprudente al Foreign Office, y lord Lansdowne expresó inmediatamente su preocupación por el "peligro de que toda la concesión de petróleo en Persia pudiese pasar a manos de los rusos". Hardinge, el ministro en Teherán, coincidió con esto y alertó de que los rusos podían obtener el control de la concesión y utilizarla para expandir sus dominios, con consecuencias políticas directas. Dijo que se debía mantener a toda costa la mayoría del control británico de la concesión.

Los rusos no eran la única preocupación. D'Arcy viajó a Cannes para ver a los Rothschild, con la amenaza de que la concesión podría pasar al control francés, por lo que el almirantazgo se puso inmediatamente en acción. El presidente del Comité para el Aceite Combustible escribió apresuradamente a d'Arcy para pedirle que antes de entrar en negociaciones con intereses extranjeros, diese al almirantazgo la oportunidad de intentar su adquisición por parte de una asociación británica. De modo que el almirantazgo asumió el papel de mediador, y en buena hora que lo hizo. Pidieron a lord Strathcona, un millonario de ochenta y cuatro años con impecables credenciales "imperiales" que fuese el presidente de una "asociación de patriotas". Una vez convencido de que la empresa era por el bien de la Armada Real —y que además no tendría que invertir más que cincuenta mil libras de su propio dinero—, Strathcona estuvo de acuerdo, no por sus posibilidades comerciales, como posteriormente dijo, "sino realmente desde un punto de vista imperial".

Ahora el almirantazgo tenía una figura destacada. Pero, ¿con quién iba a unirse? La respuesta era una empresa llamada Burmah Oil. La Burmah, un retoño de la red de casas comerciales del Lejano Oriente, la fundaron unos comerciantes escoceses en 1886 y situaron sus oficinas

centrales en Glasgow. Había transformado la primitiva recogida de petróleo de los campesinos birmanos en una actividad industrial y comercial con su propia refinería en Rangún y mercados en India. En 1904 también había hecho un intento de suministrar aceite combustible al almirantazgo, ya que Birmania se consideró una fuente segura debido a su anexión a la India en 1885. Pero los directores escoceses de Burmah Oil se preocuparon porque los suministros de Birmania llegaran a resultar limitados y porque unos abundantes rendimientos en Persia pudieran inundar los mercados de la India con nuevas fuentes de keroseno barato. Por este motivo estaban deseando escuchar las propuestas del almirantazgo.

El asesor petrolero Boverton Redwood actuó como intermediario. Era asesor de Burmah, así como de d'Arcy, y dijo a los directores de Burmah que Persia podía resultar una región muy rica en petróleo y que una unión entre las dos compañías le parecía bastante sensata. El almirantazgo, mientras tanto, insistió en que la concesión persa "debía permanecer en manos británicas, especialmente desde el punto de vista de los suministros para la armada del futuro". Pero los precavidos comerciantes escoceses, por su parte, no hablaban a lo grande ni en abstracto, ni tampoco se precipitaban. Tenían dudas prácticas, pero la más importante era si Persia podía considerarse bajo la protección británica. El Foreign Office, apoyado por el almirantazgo, les afirmó este punto. El impaciente d'Arcy en un intento de acelerar las negociaciones, invitó al vicepresidente de Burmah a ver el Derby de Epsom desde su palco privado, cerca de la línea de llegada. Los excelentes manjares y bebidas sentaron tan mal al hígado del vicepresidente que durante las siguientes semanas se puso malo en cuatro ocasiones y nunca volvió a aceptar una invitación de d'Arcy para ver las carreras.

Mientras tanto, el almirantazgo aumentó su presión sobre la Burmah Oil, para salvar a d'Arcy, y Burmah Oil, a su vez, necesitaba al almirantazgo para los contratos de aceite combustible que se estaban negociando con detalle en esa misma época y para que ayudara a proteger sus mercados en la India. Finalmente, en 1905, casi cuatro años después de que el Sha otorgase la concesión en Teherán, en Londres se consumó la unión entre d'Arcy y Burmah. Su acuerdo estableció el llamado Concession Syndicate; las instalaciones de d'Arcy pasaron a ser una filial y el propio d'Arcy, director de la nueva empresa. De hecho, Burmah fue un tipo muy especial de inversor, ya que aportó nuevos fondos y experiencia y dotes de dirección para utilizarlos. Dada la desoladora historia de las anteriores concesiones en Persia y su propia falta de suerte hasta la fecha, d'Arcy no tenía otra alternativa. El punto importante es que su empresa se había salvado. Por lo menos ahora podrían continuar las prospecciones, y d'Arcy todavía tenía la oportunidad de recuperar su inversión en el negocio. Los mediadores también estaban satisfechos. Tal como lo registró el historiador de Burmah Oil, las necesidades de d'Arcy

"coincidieron exactamente con las del Foreign Office, preocupados por las rutas de la India, y las del almirantazgo, que buscaba reservas fiables de aceite combustible". Desde entonces, beneficios y política estuvieron indisolublemente unidos en Persia.

Al templo del fuego: Masjid-i-Suleiman

La creación del Concession Syndicate fue seguida del traslado de los trabajos de prospección al suroeste de Persia. Bajo la dirección de George Reynolds, se cegaron los pozos de Chiah Srukh, se cerró el campo, y el equipo —que pesaba alrededor de cuarenta toneladas— se dismanteló, se llevó de nuevo a Bagdad, fue en barco por el Tigris de vuelta a Basra, y se pasó al puerto iraní de Mohammerah. Finalmente se tuvo que transportar por río, en carretas y en mulas (unas novecientas) hasta los nuevos emplazamientos, donde también había indicios de petróleo. Las perforaciones comenzaron en Shardin.

Pero había otro emplazamiento potencial en un lugar llamado Maidan-i-Naftan, "La Llanura del Petróleo". El punto específico, Masjid-i-Suleiman, había recibido el nombre de un templo del fuego cercano. Reynolds había hecho su primera incursión a ese lugar, sin acceso por carretera, de una manera bastante tortuosa y casual. A finales de noviembre de 1903, se quedó atascado en Kuwait, cuando trataba de conseguir pasajes de regreso a Inglaterra, descorazonado del todo, respecto de la aventura de d'Arcy en Persia y sus problemas financieros, y dispuesto a dejarlo todo. Pero en Kuwait se encontró con un funcionario británico, Louis Dane. Dane estaba viajando por el Golfo Pérsico con lord Curzon, que estaba realizando una gira por la región para celebrar la Declaración Lansdowne y resaltar los intereses británicos en el Golfo. El propio Dane, que estaba realizando un diccionario geográfico del Golfo y sus alrededores, tuvo conocimiento de varias referencias a Maidan-i-Naftan en relatos modernos y antiguos de viajeros. Estos relatos le recordaron a Bacú.

Por una insistente petición de Dane —"era una pena dejar a un lado lo que podría ser de gran beneficio para la nación", y con el apoyo de lord Curzon, Reynolds salió para Maidan-i-Naftan. Llegó a la desolada región en febrero de 1904, e informó que las rocas estaban cubiertas de petróleo. Luego, dos años después en 1906, regresó a Masjid-i-Suleiman y encontró todavía más indicios de petróleo. Cuando Boverton Redwood vio el informe de Reynolds no cabía en sí de alegría. Contenía, anunció, la información más importante y prometedora que había recibido hasta la fecha.

Las operaciones en Masjid-i-Suleiman resultarían terriblemente

difíciles y agotadoras, en modo alguno "un lecho de rosas", como Reynolds informó sarcásticamente a los directivos de Burmah en Glasgow. El trabajo se retrasó por una intoxicación producida por el agua contaminada que, como dijo Reynolds, mejor se podía describir como "agua con estiércol en suspensión". Y añadía: "Los artículos que se emplean aquí como alimentos son realmente pesados de digerir, de modo que los dientes, propios o postizos, son esenciales si un hombre quiere mantenerse sano." Este punto quedó claro. Cuando un oficial del ejército británico que mandaron posteriormente a la concesión sufrió un dolor de muelas, tuvo que padecer unos días de auténtica agonía, sin que le calmara los dolores el conocimiento de que el dentista más cercano estaba a unos dos mil cuatrocientos kilómetros en Karachi. Por lo menos cuando se trataba de sexo, los trabajadores podían encontrar alivio a sus males más cerca de la base, a sólo doscientos cincuenta kilómetros, en Basra, en lo que, por coincidencia, eufemísticamente llamaban "el dentista".⁸

George Reynolds fue el hombre que lo mantuvo todo unido. Ya tenía casi cincuenta años cuando llegó por primera vez a Persia en setiembre de 1901 y empezó a llevar a cabo una empresa excepcionalmente difícil y en circunstancias interminablemente agotadoras. Era al mismo tiempo ingeniero, geólogo, director, representante en los campos, diplomático, lingüista y antropólogo. Además, tenía muy buena mano para arreglar la maquinaria cuando las piezas se estropeaban o sencillamente no aparecían. Era taciturno, duro y tenaz. Fueron su resolución y su obstinada dedicación las que hicieron que el proyecto siguiese adelante cuando había motivos más que suficientes, desde enfermedades hasta tribeños extorsionadores, pasando por fallas mecánicas, vientos implacables, temperaturas insoportables e infinitas decepciones como para que todo se fuese al traste. Arnold Wilson, el comandante de los guardas británicos allí, describió a Reynolds como "un excelente negociador, rápido en sus acciones y completamente obstinado en su resolución de encontrar petróleo". En resumen, dijo Wilson, Reynolds era "un recio roble británico".

Reynolds también podía ser un rígido capataz. Ordenó a sus hombres que se comportasen como "seres razonables" y no "como bestias borrachas", y se aseguró de que comprendían que las mujeres persas quedaban definitivamente fuera de su alcance. Pero el verdadero agobio de su existencia no era ni el desierto ni los tribeños. Más bien, era el nuevo inversor, Burmah Oil, del que temía constantemente que perdiera su decisión. Los directores de Glasgow parecían incapaces de comprender las inmensas dificultades de las circunstancias en que trabajaba Reynolds y no podían resistir la tentación de anticiparse a sus decisiones, cuestionando e impugnando sus opiniones. Reynolds replicaba con un cortante y descortés sarcasmo que impregnaba los informes semanales que remitía a Escocia. "De verdad que me hace usted gracia", escribió a su contacto en Glasgow en 1907, "intentando enseñarme cómo tengo que dirigir a un

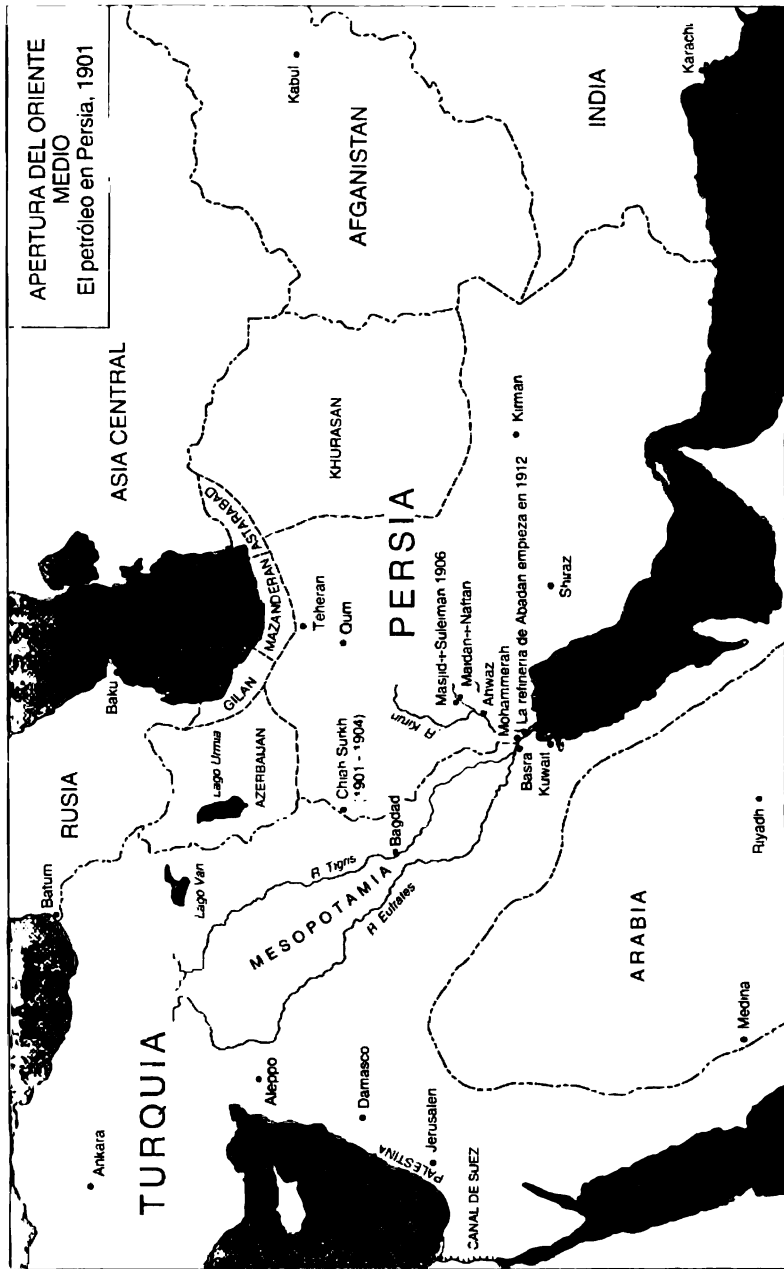
contumaz persa y a un perforador alcohólico, terriblemente vanidosos ambos." El desprecio era mutuo. este directivo de Glasgow dijo en una ocasión que "la máquina de escribir no reproduciría las palabras que me gustaría decir de este hombre".⁹

Revolución en Teherán

Los rigores y el aislamiento físicos –y los conflictos con los directivos que estaban en Glasgow– no eran los únicos obstáculos para el éxito. El gobierno del Sha se encontraba en un avanzado estado de descomposición y las concesiones a extranjeros eran un gran problema político. Los conservadores oponentes religiosos del régimen del Sha fueron los primeros en atacar el despotismo. Unieron fuerzas con comerciantes y grupos que buscaban reformas liberales. En julio de 1906, el gobierno intentó detener a un destacado predicador, que culpaba de la miseria en la que vivía el pueblo "al gran lujo de los monarcas, algunos clérigos y los extranjeros". Numerosos disturbios se produjeron en Teherán cuando miles de persas, enardecidos por los mullahs, se echaron a las calles. Los bazares cerraron; la ciudad se paralizó con una huelga general; una gran multitud, se estimó que unas catorce mil personas, principalmente de los bazares, buscaron refugio en los jardines de la delegación británica. El resultado fue el final del régimen del Sha, una nueva Constitución, y la creación del Majlis o Parlamento, que entre los temas principales de su programa puso una investigación de la concesión. Pero el nuevo sistema político resultó inestable, y su autoridad era muy débil fuera de los límites de la capital.

El tema de los gobernantes locales era todavía más problemático. La nueva zona de perforaciones estaba en los pastizales de invierno de los Bajtiari, la confederación tribal más poderosa de Persia, sobre la que Teherán muy poco podía hacer. Los bajtiaris eran nómadas que pastoreaban rebaños de ovejas y cabras y vivían en tiendas abiertas de piel de cabra. En 1905, Reynolds llegó a un acuerdo con algunos de los bajtiaris según el cual, a cambio de unos elevados derechos y la promesa de participación en los beneficios, convinieron en prestarle algunos de sus hombres como "guardas" de la concesión. Sin embargo, una de las principales cosas de la que había que guardarse era de los propios bajtiaris, y el acuerdo se vino abajo por las constantes enemistades familiares y las tensiones tribales, así como lo que parecía la tendencia inveterada de los bajtiaris a la extorsión. Reynolds describió a uno de los líderes bajtiari como "un hombre tan repleto de intrigas como el huevo de ruisecor está repleto de música". D'Arcy, informado continuamente de los problemas, no podía más que quejarse, "Desde luego, Baksheesh es la raíz de todo."

APERTURA DEL ORIENTE
MEDIO
El petróleo en Persia, 1901



El aumento de las amenazas y persecuciones por parte de las tribus locales les llevaron a temer de nuevo por la seguridad de la empresa y sus trabajos. D'Arcy pidió protección al Foreign Office, y enviaron un cuerpo de guardia. Esto se ha hecho, dijo grandilocuente el Foreign Office, por "la importancia que da el Gobierno de Su Majestad al mantenimiento de la empresa británica en el suroeste de Persia". Pero no era demasiado con lo que aquellos hombres podían sentirse a salvo: un total de dos oficiales británicos y veinte indios de caballería. Mientras tanto, el enfrentamiento entre Gran Bretaña y Rusia se fue suavizando; en 1907, como parte de la Convención Anglo-Rusa, los dos países intentaron zanjar sus diferencias acordando la participación de Persia en esferas de influencia. Ambas partes tenían buenas razones. Rusia se había debilitado por su devastadora derrota en la guerra ruso-japonesa y el tumulto de la Revolución de 1905, y San Petersburgo veía ahora ventajoso llegar a un acuerdo con Londres. Por su parte, los británicos, además del temor que arrastraban desde antiguo a la "infiltración espontánea" de la influencia rusa hacia la India, estaban ahora empezando a preocuparse por la penetración alemana en Oriente Medio. Según lo establecido en la convención de 1907, el norte de Persia iba a estar bajo influencia rusa, el sur bajo influencia británica, y el centro iba a ser zona neutral. Pero resultó que en la zona central se encontraban los nuevos emplazamientos de las perforaciones. El impacto inmediato de la división explícita del país en esferas fue, como dijo el nuevo ministro en Teherán, dar un "gran ímpetu" al "ya existente sentimiento antiextranjero". La participación de Persia fue también uno de los pasos que llevó a la formación de la Triple Alianza entre Gran Bretaña, Rusia y Francia, que siete años después, estaban en guerra con los imperios alemán, austro-húngaro y turco.¹⁰

Carrera contra el reloj

El emplazamiento de las perforaciones, Masjid-i-Suleiman, sería "la última tirada de dados de las concesiones". También enfrentó a Reynolds y a su equipo con mayores problemas logísticos. La primera dificultad era que no existían carreteras. Hubo que hacer una en pleno desierto, afrontando peligros sin cuento, incluida una lluvia torrencial que destruyó los esfuerzos de medio año. Finalmente se terminó la carretera y, en enero de 1908, comenzaron las perforaciones en este último lugar.

Pero el tiempo pasaba demasiado de prisa para el Concession Syndicate. La Burmah Oil estaba insatisfecha con la lentitud del progreso y las grandes cantidades de dinero necesarias. El vicepresidente sugirió "que convendría mandar todo al cuerno". Todo esto enfrentó todavía

más a Burmah con d'Arcy, que estaba completamente comprometido con el proyecto, y que se mostraba impaciente por tanta preocupación escocesa. En abril de 1908, el consejo de la Burmah Oil dijo directamente a d'Arcy que se había acabado el dinero y que, a menos que él pusiese la mitad de los fondos adicionales que se necesitaban, el trabajo se pararía.

"Desde luego, no puedo encontrar veinte mil libras ni nada parecido," se quejó lastimeramente d'Arcy, "y no sé qué hacer." Pero astutamente pensó que la Burmah estaba demasiado comprometida para echarlo todo por la borda. Los directores de la Burmah marcaron una fecha tope a d'Arcy para que diese contestación: el 30 de abril; él se limitó a no hacerles caso y dejó que pasase el día sin responder. Estaba buscando un retraso, para dar a Reynolds algo más de tiempo allá en Persia. Las relaciones entre Burmah y d'Arcy se hundieron al más bajo nivel.

Como d'Arcy no respondió, Burmah actuó por su cuenta. El 14 de mayo de 1908 envió desde Glasgow una carta a Reynolds, diciéndole que el proyecto había terminado prácticamente y que estuviese preparado para regresar. En la carta daban a Reynolds las instrucciones de que perforase en los dos pozos hasta los quinientos treinta metros. Si no encontraba petróleo a esa profundidad, ordenaron a Reynolds que "abandonase las operaciones, cerrase los pozos y devolviese a Mohammerah todo lo que le fuese posible de las instalaciones" para enviar desde allí el equipo a Birmania. El fin de la Concession Syndicate parecía estar cerca. Atrás habían quedado todos aquellos sueños de d'Arcy de una "riqueza incalculable". Enviaron un cable a Reynolds para que estuviese preparado para recibir una importante directiva que se le remitiría por correo. Pero, tal y como funcionaba el correo por aquella parte del mundo, la carta tardó varias semanas en llegar a Persia. Ese retraso era lo que precisamente necesitaba el obstinado Reynolds.

Porque mientras la carta iba recorriendo su camino con destino a Persia, la excitación en el emplazamiento de las perforaciones comenzó a aumentar. En uno de los pozos podía detectarse olor a gas natural. Entonces una barrena se desenroscó y quedó atascada en el agujero; pasaron varios días tratando de pescarla a temperaturas que alcanzaban los cuarenta y cinco grados a la sombra. La perforadora estaba atravesando la capa de roca más dura que se había encontrado hasta entonces. Con la brillante luz del sol se podía ver claramente el vapor del gas subir por el agujero. En la noche del 25 de mayo de 1908, la temperatura era tan elevada que Arnold Wilson, el comandante británico de los guardas indios de caballería, salió a dormir en el suelo, fuera de su tienda. Poco después de las cuatro de la madrugada del 26 le despertaron los gritos. Corrió al pozo. Un surtidor de petróleo de tal vez veinte metros por encima de la torre estaba empapando a los obreros. El gas que lo acompañaba por poco ahoga a los trabajadores.

Por fin se había encontrado petróleo en Persia. Justamente faltaban dos días para que se cumpliesen siete años desde que el Sha había otorgado la concesión. El informe del comandante Wilson fue el primero en llegar a Inglaterra. Por lo menos, de acuerdo con la leyenda, lo envió en clave: "Lean el salmo 104, versículo 15, tercera frase." En ese episodio de la Biblia se lee: "Para que el hombre pueda sacar aceite de la tierra y alegrar su rostro." Las primeras noticias extraoficiales le llegaron a d'Arcy durante una cena de gala. Se puso muy contento pero decidió contener su entusiasmo. "No contaré nada de esto a nadie hasta que me lo confirmen", insistió. La confirmación llegó al poco tiempo, y unos cuantos días después, mientras el primer pozo seguía lanzando petróleo, se encontró petróleo en el segundo pozo. Tres semanas después, más o menos, Reynolds recibió la carta que habían enviado los directivos de la Burmah Oil el 14 de mayo y en la que le ordenaban que empezase a cerrar las instalaciones. Era una reminiscencia de la carta que medio siglo antes ordenaba al coronel Drake que cerrase las instalaciones en Titusville y que llegó precisamente cuando se encontró petróleo. En este caso, cuando Reynolds recibió la carta envió un cable sarcástico a Glasgow en el que decía: "Las instrucciones que dicen van a enviarme pueden verse modificadas por el hecho de que se ha encontrado petróleo, de modo que cuando las reciba difícilmente podré seguirlas." La carta demostraba la antipatía que tenía Reynolds por la dirección de Burmah en Glasgow y para él fue una satisfacción enviarla.

Reynolds se quedó en Persia como ingeniero jefe durante un par de años después del descubrimiento de Majid-i-Suleiman. Sin embargo y a pesar del descubrimiento sus conflictos con la Burmah siguieron empeorando. D'Arcy trató de protegerle, diciendo a los directivos de Burmah que Reynolds era "un hombre que jamás pondría en peligro la concesión por una acción estúpida". Pero ese apoyo no le pudo salvar de la hostilidad que se había creado en su contra en Glasgow, y en enero de 1911, le despidieron sin más. En sus propias memorias, Arnold Wilson ofreció un epitafio para el servicio de Reynolds: "Fue capaz de soportar el calor y el frío, los triunfos y los fracasos, y sacar el mejor partido de los persas, indios y europeos con los que trató, excepto con sus jefes escoceses, cuya imprudente parsimonia estuvo en un tris de dar al traste con una gran empresa... El servicio que prestó G.B. Reynolds al imperio británico, a la industria británica y a Persia nunca se reconoció. Los hombres a los que salvó de las consecuencias de su propia ceguera se hicieron muy ricos y recibieron muchos honores en su generación." Al despedir a Reynolds, los directivos de Burmah Oil le hicieron algunos halagos y le dieron mil libras como recompensa por todo lo que había pasado.¹¹

La "gran compañía": Anglo-Persian

El 9 de abril de 1909, la sucursal de Glasgow del Banco de Escocia estaba abarrotada de inversores enloquecidos. Nunca antes había habido tanta gente en sus oficinas. "La fiebre del petróleo" había hecho presa repentinamente en la austera ciudad industrial escocesa. El público se agolpaba de diez en fondo ante los mostradores del banco para llenar los formularios de solicitud de acciones. Ocasiones hubo durante el día en que fue imposible entrar en el edificio. La recién constituida Anglo-Persian Oil Company se iba a cotizar en Bolsa y este era el primer día de oferta de suscripción de acciones al público en general.

Durante algunos meses había sido evidente que se había encontrado en Persia una fuente de petróleo muy rica. Todos los implicados acordaron que era necesario crear una nueva estructura societaria para poder explotar la concesión. Pero la configuración real comportaba las inevitables e interminables luchas entre los abogados. Además, el almirantazgo británico desaprobó el borrador de prospecto en el que se "hacía público" su estímulo a la inversión de Burmah en Persia. "Como el almirantazgo es nuestro mejor cliente potencial, no podemos permitirnos pisarle los callos," admitió el vicepresidente de Burmah y el prospecto se atemperó. También surgieron objeciones de una fuente inesperada, la señora d'Arcy. Con la vena teatral que la caracterizaba como actriz que había sido, reconvino a su marido por la omisión de su nombre en la descripción de la compañía. A pesar de que él se negó a hacer un problema de ese detalle, ella persistió. "Esto, creo, es un gran error pues su nombre está asociado por todas partes con este asunto persa", escribió al abogado de d'Arcy. "Le estoy haciendo una última petición de la notoriedad que merecemos."

Su intento fracasó. Aun así, aunque la Burmah Oil había suscrito la mayoría de las acciones ordinarias, d'Arcy salió bien parado a fin de cuentas. Le compensaron por los gastos de prospección que tan a prueba habían puesto a su bolsillo, y le dieron acciones por un valor en el mercado de ochocientos noventa y cinco mil libras (treinta millones de libras o cincuenta y cinco millones de dólares actuales). Aun así, d'Arcy pudo ver que la empresa se le iba de las manos. "Me sentía como si estuviera abandonando a un hijo", se lamentó el día que llegó al acuerdo final con la Burmah Oil, aunque los lazos de paternidad no se rompieron del todo. d'Arcy pasó a ser consejero de la nueva compañía y manifestaba su continuo interés: "Estoy más entusiasmado que nunca." Pero la influencia de este "capitalista de alto nivel", y, como su mujer había temido, su nombre, desapareció incluso antes de la muerte de William Knox d'Arcy en 1917. Poco consuelo era que la Anglo-Persian conservase el nombre "d'Arcy" simplemente para una filial de prospecciones.

Se había descubierto una gran fuente de petróleo, que estaba, al menos, bajo una relativa protección británica. La propia Anglo-Persian se consolidó rápidamente como una importante empresa. Para finales de 1910, ya tenía dos mil quinientos empleados. Pero aun así la organización de sus actividades en Persia era una tarea compleja y problemática, incluso más complicada por los choques de los líderes empresariales y políticos. Arnold Wilson, que entonces actuaba como cónsul en la región, pasó a ser el asesor de facto de la compañía para los asuntos locales, lo que le resultó una experiencia agotadora. "He pasado quince días dedicado a asuntos de la Oil Company, como mediador entre los ingleses que no siempre pueden decir lo que piensan y persas que no siempre piensan lo que dicen. La idea inglesa de un acuerdo es un documento en inglés que resista el ataque de los abogados en un tribunal de justicia; la idea persa es una declaración de intenciones generales por ambas partes, con una considerable suma de dinero, anualmente o de golpe."

Pronto se constató la existencia en la región de un yacimiento petrolífero de por lo menos cien millas cuadradas, lo que creaba un nuevo problema: cómo extraer y refinar el petróleo. En un año y medio se construyó un oleoducto de doscientos veinte kilómetros que atravesaba dos cordilleras y una llanura desértica y cuyo recorrido se señaló inicialmente con estacas y banderolas. El sitio elegido para montar la refinería fue Abadan, una larga y estrecha isla de marismas y palmeras en Shatt-al-Arab, el amplio estuario de los ríos Tigris, Eufrates y Karun. Los trabajadores eran principalmente indios de la refinería de Burmah en Rangún, y la construcción fue harto deficiente. En su primera prueba, en julio de 1912, la refinería falló inmediatamente. A partir de entonces trabajó muy por debajo de su capacidad. La calidad de sus productos también era mala; el keroseno tenía un tono amarillento y ensuciaba las lámparas. "Ha sido", dijo un exasperado consejero de la Burmah en septiembre de 1913, "un capítulo de desgracias continuadas desde que la refinería se puso en funcionamiento."

En octubre de 1912, la Anglo-Persian dio un paso importante para asegurar sus propios mercados al llegar a un acuerdo con la Asiatic, el brazo comercial de la Royal Dutch/Shell. Más allá de los mercados locales, la Anglo-Persian vendería su crudo, gasolina y keroseno por medio de la Asiatic, pero se reservó el derecho de su aceite combustible, en el que estaba preparando basar la estrategia de su futuro crecimiento. En este momento, la Anglo-Persian no podía afrontar los costes de desafiar a los gigantes establecidos a una guerra comercial. Shell, por su parte, quería contener cualesquiera nuevas amenazas; como Robert Waley Cohen escribió a sus colegas en La Haya: "La situación de esta gente, aparentemente con grandes suministros, hace de ellos una grave amenaza en Oriente."

Pero la amenaza quedó mitigada por el hecho de que la Anglo-Persian pronto se encontró metida en graves dificultades financieras.

Una vez más estaba en duda la propia supervivencia de la aventura persa. A finales de 1912 la compañía había agotado su capital circulante. John Cargill, presidente de la Burmah Oil, no se anduvo con florituras. "¿En qué diablos de situación están las cosas en Persia?", escribió. "Todo eso de decirme 'no se preocupe' está muy bien, pero mi nombre y prestigio empresarial están demasiado vinculados con la Anglo-Persian Oil Company para admitir que no estoy terriblemente preocupado e inquieto a propósito de la desastrosa situación actual de los negocios."

Se necesitaban millones de libras para la explotación, pero no había una forma evidente de captar nuevo capital. Y, de no recibir una infusión de fondos, habría que paralizar los trabajos en Persia o dejar que toda la empresa pasase a manos de la Royal Dutch/Shell. Unos cuantos años antes la Burmah Oil había salvado la crisis. Ahora hacía falta encontrar un nuevo salvador.

8

El paso decisivo

EN JULIO DE 1903, durante uno de sus muchos momentos de desesperación, William Knox d'Arcy, insatisfecho y cansado por el lento y caro progreso de su empresa petrolera en Persia, se fue a hacer una cura de reposo al balneario de Marienbad, en Bohemia. Su ánimo mejoró allí, no sólo gracias al tratamiento sino a una amistad que hizo, el almirante John Fisher, a la sazón segundo lord del mar de la Armada Real y conocido desde hacía mucho tiempo por "el maníaco del petróleo". El encuentro casual llevaría finalmente a la transformación de la empresa de d'Arcy y situaría al petróleo en el centro de las estrategias nacionales.

El almirante Fisher había sido un visitante habitual de Marienbad desde que muchos años antes se recuperara en el balneario de un caso crónico de disentería. Pero en esta visita en particular, Fisher también había llegado disgustado. Poco antes, se había realizado la primera prueba con aceite combustible en un acorazado británico, el *HMS Hannibal*. El barco salió del muelle de Portsmouth, utilizando buen carbón

galés que dejaba una estela de humo blanco. Cuando se dio la señal, pasaron a utilizar aceite combustible. Momentos después el barco estaba envuelto en una densa nube de humo negro. Un quemador defectuoso había convertido la prueba en un desastre. Fue una amarga derrota para los dos hombres que habían propuesto la utilización de aceite combustible para la Armada y que, además, estuvieron presentes en la prueba: el almirante Fisher y Marcus Samuel, de la Shell. Poco después, el decepcionado Fisher se fue a Marienbad, donde casualmente se encontró con d'Arcy.

Los dos hombres descubrieron inmediatamente que compartían el mismo entusiasmo por el petróleo, y d'Arcy enseguida fue a buscar mapas y papeles relacionados con la empresa en Persia para mostrárselos a Fisher. A su vez, Fisher se mostró muy contento y enormemente impresionado por lo que le contó d'Arcy, al que llamaba "el millonario de la mina de oro". D'Arcy, escribió Fisher, "se acaba de comprar la mitad sur de Persia para buscar PETROLEO... Cree que va a ser algo grande: estoy pensando en irme a Persia en lugar de Portsmouth, ya que me ha dicho que quiere a alguien que dirija allí las cosas por él!" D'Arcy entendió que Fisher le había prometido algún tipo de ayuda. A pesar de que la ayuda llegó —primero entre bastidores y posteriormente de un modo público— nunca se aproximó en su rapidez a lo que d'Arcy habría deseado.¹

"El Dios-padre del petróleo"

John Arbuthnot Fisher, al que Marcus Samuel inmortalizó como el "Dios-padre del petróleo", ascendió a primer lord del mar en 1904. Durante los siguientes seis años, "Jacky" Fisher dominaría la Armada Real como ningún otro hombre lo había hecho antes. Nació en Ceilán en el seno de una familia de plantadores venida a menos y se embarcó en 1854, a la edad de trece años, como cadete naval en un velero. Sin ventaja alguna por nacimiento o graduación, ascendió sin embargo gracias a su notable inteligencia, tenacidad y fuerza de voluntad. Para un contemporáneo era "una mezcla de Maquiavelo y niño". Entusiasmaba a todo aquel que le conocía, y era "una especie de tornado de vitalidad, entusiasmo y poder de persuasión". Una vez, después de haber tenido una fuerte discusión con Fisher, el propio rey Eduardo VII dijo al almirante: "Me gustaría que dejase de agitar el puño delante de mi cara."

Además de su familia, la danza y la religión (incluyendo una memoria prodigiosa para las citas bíblicas), Fisher sólo tenía una pasión absorbente: la Armada Real. Se dedicó plenamente a modernizarla, inten-

tando liberarla de sus arraigados hábitos, su complacencia y sus tradiciones ancestrales. Persiguió sus objetivos con una resolución inquebrantable. Un oficial que sirvió a sus órdenes dijo: "‘Jacky’ nunca se conformaba con algo que no fuera, ¡a toda máquina!" Se autodeclaraba un fanático de sus causas, y fue la persona que propuso con más fuerza el cambio tecnológico de la Armada Real. Su "regla de oro" era "no permitirnos que nos ‘desclasifiquen’". Empezó por ganar algo de prestigio en la Armada como experto en torpedos, defendió después la causa de los submarinos, los destructores, la brújula de Kelvin, las mejoras en potencia de fuego, finalmente la aviación naval, y junto con todo ello, el petróleo. "El aceite combustible", escribió allá por 1901, "revolucionará absolutamente la estrategia naval. Es un caso que obliga a gritar: ¡Despierta Inglaterra!" Quería transformar la flota, para que dejase de utilizar carbón y usara derivados del petróleo. Los beneficios serían mayor velocidad y mayor eficacia y maniobrabilidad. Pero él estaba en minoría; los otros almirantes se sentían más seguros dependiendo del carbón galés, e insistieron en seguir haciéndolo.

Mientras fue primer lord del mar, Fisher mantuvo su interés en el proyecto que d'Arcy le había comentado en Marienbad. Deseoso de ver yacimientos de petróleo explotados bajo control británico, a él se debe una gran parte del ímpetu para que el almirantazgo apoyase la concesión en Persia y también ejerció presión para que la Burmah Oil ayudase a d'Arcy. Su principal objetivo era siempre el mismo: llevar a la Armada Real hacia la era industrial y tenerla preparada para una posible guerra. Mucho antes que la mayoría, se dio cuenta de que el potencial enemigo de Gran Bretaña sería el rival enormemente industrializado que había surgido en el continente: la Alemania imperial. Y empujó decididamente hacia el petróleo tanto a la Royal Navy como al gobierno británico, ya que también se había dado cuenta de que el petróleo sería un elemento crítico en el inevitable conflicto que se avecinaba.²

"Hecho en Alemania"

Aunque los temas específicos de disputa directa entre Alemania y Gran Bretaña eran sorprendentemente escasos, hubo muchos factores que contribuyeron a la creciente enemistad entre ellos a principios de siglo —incluyendo la acusada inseguridad del Káiser, nieto de la reina Victoria, en su tío, el rey británico Eduardo VII. Pero no hubo ningún otro factor que contase tanto como la carrera naval emprendida tanto por Alemania como por Gran Bretaña, la competencia en pos de tamaño y avance tecnológico de sus dos flotas. Esto dominó las relaciones entre

las dos naciones; dentro de cada una captó la atención de la prensa, dio forma a opiniones y discusiones públicas, alimentó las crecientes pasiones nacionalistas, y alentó las más profundas inquietudes. Ese era el foco de su antagonismo. "En lo que a la opinión contemporánea se refería", ha escrito un historiador, "fue la cuestión naval, por encima de todo, lo que exacerbó las relaciones germano-británicas."

Para finales de la década de 1890, el gobierno alemán había iniciado su intento a escala total de *Weltpolitik* la maniobra en pos de prominencia mundial en las esferas política, estratégica y económica, de que se reconociera a Alemania como una potencia mundial, y por lo que se denominaba en Berlín "la libertad política mundial". La forma imperiosa, ocasionalmente vulgar y descaradamente agresiva, en que la "nueva" Alemania buscaba afianzarse en el escenario mundial solamente sirvió para desconcertar a las otras potencias y aumentar su alarma. Incluso uno de los propios cancilleres del Káiser criticó el "espíritu estridente, provocador, aplastante y despótico" de la nación. Era un talante que parecía reflejar el carácter del propio káiser Guillermo y agriarse con él. Era un monarca temperamental, inseguro, lleno de prejuicios, petulante y voluble. Un destacado alemán puso en duda que el Káiser llegase a mejorar con la edad.

Para muchos alemanes, que vivían los buenos tiempos del imperio post bismarckiano, un único obstáculo, por encima de todos los demás, parecía levantarse en el camino de su sueño de poder mundial: la supremacía británica en el mar. El objetivo alemán era, en palabras de uno de sus almirantes, romper "el domino mundial de Inglaterra para dejar libres las posesiones coloniales tan necesarias para los Estados de Europa Central que han de expandirse". Eso significaba, en primer lugar, crear una Armada con la que rivalizar con Gran Bretaña. Como el propio Káiser declaró: "Solamente cuando podamos mantener nuestro puño de hierro en alto frente a sus fauces retrocederá el león británico." Los alemanes lanzaron su reto naval en 1897. Aunque ellos esperaban que el logro de su objetivo les llevaría más de una década, contaban con que los británicos acabarían por cansarse del coste de la rivalidad. El efecto real en los británicos fue el opuesto: el reto les alarmó y les estimuló a hacer los más agotadores esfuerzos. Porque la supremacía naval era crucial para el concepto que Inglaterra tenía de su papel mundial y para la seguridad del Imperio Británico. La nueva amenaza de Alemania era más alarmante cuando se medía contra las presiones y los problemas que Gran Bretaña estaba experimentando a medida que luchaba por afrontar unas responsabilidades y cargas imperiales que eran mayores que su capacidad para gestionarlas, dotarlas de hombres y pagarlas. El liderazgo industrial se le estaba escapando, hacia Estados Unidos, y, lo que era peor, hacia Alemania. En 1896, una obra admonitoria titulada *Made in Germany*, fue uno de los libros más vendidos en Inglaterra. Gran Bretaña, se lamentaba un ministro de gabinete, era "el titán fatigado".³

El almirante Fisher no tenía dudas de que Alemania y solamente Alemania era su futuro enemigo. Temía que pudiese atacar sin previo aviso, probablemente durante algún fin de semana que tuviera "puente", por lo que durante varios años sus ayudantes estaban siempre de servicio especial y por eso se perdieron muchos de esos fines de semana con puente. Alentado por Fisher, el gobierno británico respondió a las amenazas alemanas con la modernización de su flota y un programa de construcción. Para 1904, la carrera naval estaba en pleno apogeo, alimentada en ambas partes por "una rápida revolución tecnológica" en el tamaño y velocidad de sus acorazados, en el alcance y precisión de su potencia de fuego, y en el desarrollo de nuevas armas como los torpedos y los submarinos.

En ambos países, la carrera tuvo lugar contra un fondo de inquietud social y laboral, de conflictos nacionales y de estrecheces presupuestarias y económicas. Gran Bretaña pasó por el clásico debate "cañones o mantequilla". El Partido Liberal en el poder estaba dividido entre los "navalistas", que apoyaban una política de "Gran Armada" y un ampliado presupuesto de construcción del almirantazgo, y los "economistas", que querían limitar los gastos navales y en su lugar utilizar más dinero en los programas sociales de bienestar que creían necesarios para mantener la paz en el país. El debate que se suscitó fue muy agrio. "¿Va Gran Bretaña a rendir su supremacía marítima para dar pensiones a los jubilados?", proclamaba el *Daily Express*. Desde 1908 en adelante, los "economistas" del gabinete liberal del primer ministro Herbert Asquith fueron dirigidos por David Lloyd George, el abogado galés que era canciller del Tesoro, y durante algún tiempo por Winston Spencer-Churchill, que ya había eliminado el Spencer mientras estaba en el colegio, a fin de no tener que esperar y ser "el último de todos" en la lista. Ahora, en la política británica, era un "joven con prisas".⁴

La entrada de Churchill

Winston Churchill era sobrino del duque de Marlborough e hijo del brillante pero voluble lord Randolph Churchill y su bella esposa norteamericana, Jennie Jerome. Entró en el Parlamento como conservador en 1901, a la edad de veintiséis años. Tres años después, se salió del Partido Conservador por la cuestión del comercio libre y se pasó a los Liberales. Su conversión política no impidió su progreso. Al poco tiempo pasó a ser presidente del Departamento de Comercio y, para 1910, ministro del Interior. Vivía para la política y las grandes estrategias. En el día de su matrimonio según esperaba en el altar momentos antes de la

ceremonia, hablaba y cotilleaba de política. Luego asumió el liderazgo de la campaña de los "economistas". Luchó contra el programa de expansión naval de Fisher; él y Lloyd George defendieron el acuerdo naval anglo-germano como forma de reducir los presupuestos de la Armada y de este modo reservar dinero para la reforma social. Churchill fue muy criticado por todo esto. Pero no se quedaría quieto. Declaró que creer que la guerra entre Gran Bretaña y Alemania era inevitable, era una "estupidez".

Pero en julio de 1911, el cañonero alemán *Panther* atracó en el puerto marroquí de Agadir, en un burdo intento de afianzar la insistencia alemana en tener un lugar de control en Africa. El episodio del *Panther* produjo efectos contrarios a los previstos por los alemanes, pues reafirmó el sentimiento antialemán tanto en Gran Bretaña como en el continente, especialmente en Francia. Los puntos de vista de Churchill cambiaron inmediatamente. Desde ese momento no tuvo duda alguna: el objetivo alemán era el expansionismo, y el crecimiento de la flota alemana no tenía otra finalidad que amenazar a Gran Bretaña —una amenaza que había que contrarrestar. Entonces llegó a la conclusión de que Alemania quería hacer la guerra. Por este motivo, Gran Bretaña tenía que administrar bien sus recursos para mantener su supremacía; y Churchill, aunque todavía era ministro del Interior, comenzó a expresar gran interés por la fortaleza de la Armada Real y a preguntarse si realmente estaba preparada para una guerra. Le irritaba que los mandos superiores optasen por ir de caza a Escocia en plena crisis Agadir. A finales de setiembre de 1911, la crisis terminó y entonces el propio Churchill se fue a Escocia para reunirse con el primer ministro Asquith. Al regreso de una partida de golf, el primer ministro le preguntó de repente si quería ser primer lord del almirantazgo, el principal puesto civil de la Armada Real.

"Desde luego que sí", contestó Churchill.⁵

Ahora el almirantazgo tendría, como director civil, a un hombre que podía canalizar su enorme energía, visión, concentración y poderes de exposición a la tarea de asegurar la victoria británica en la carrera naval. "Toda la riqueza de nuestra raza e imperio" —dijo Churchill—, "todo el tesoro acumulado durante tantos siglos de sacrificios y triunfos, se desplomarán y serán totalmente barridos si se llegara a impedir nuestra supremacía naval." Su precepto guía durante los tres años antes del estallido de la Primera Guerra Mundial fue claro: "Intento prepararme para el ataque de los alemanes como si lo fueran a realizar mañana."

Su aliado en esta campaña sería el almirante Fisher, que casi le doblaba en edad y se acababa de retirar de la Armada. A Fisher le gustó

mucho Churchill desde que se vieron por primera vez en Biarritz en 1907. Estaban tan unidos que tal vez fue a Fisher el primero que le habló de su inminente matrimonio. A pesar de que en sus comienzos criticó el presupuesto de la Armada, Churchill, al pasar a ser primer lord, inmediatamente puso su vista en el viejo almirante y, después de pasar tres días con él en una casa de campo de Reigate, se lo ganó de nuevo. A partir de entonces se dijo que Fisher se convirtió en la "niñera" de Churchill. Ciertamente fue un destacado asesor no oficial. Churchill consideró a Fisher como fuente, durante una década, de "las más importantes medidas tomadas para ampliar, mejorar o modernizar la Armada", y comprobó que el almirante, que le bombardeaba incesantemente con memorandos, era "un auténtico volcán de conocimientos e inspiración". Fisher le brindó enseñanzas en la más amplia gama de temas.

Una de las más significativas lecciones que había de aprender se refería al petróleo que, según Fisher razonaba, demostraría ser inseparable de la estrategia de supremacía. Bien que se preocupó de que Churchill quedara debidamente aleccionado respecto de las ventajas del petróleo en relación con el carbón para la Armada de Su Majestad. Alarmado por informes que indicaban que los alemanes estaban construyendo transatlánticos accionados mediante petróleo, Fisher sintió de nuevo la necesidad de empujar a la Armada Real "por el precipicio" del petróleo y tan de prisa como pudiera. Para acelerar la formación de Churchill, el almirante conspiró con Marcus Samuel, de la Shell. Más de diez años antes, estos dos hombres habían llegado a un entendimiento instantáneo sobre el papel potencial del petróleo; su relación quedó consolidada cuando Samuel informó confidencialmente a Fisher que una línea marítima alemana había suscrito un contrato de diez años para el suministro de petróleo, y que una parte del petróleo estaba secretamente destinada a experimentación por parte de la Armada alemana. "¡Cuánta razón tenía usted y cuánta razón sigue teniendo ahora!", escribió Samuel a Fisher a finales de noviembre de 1911. "El desarrollo del motor de combustión interna es el mayor que jamás ha visto el mundo porque, tan seguro como que estoy escribiendo estas líneas, sustituirá al vapor y además lo hará con rapidez casi trágica... Me duele saber que está usted en medio de las maquinaciones de los funcionarios de plantilla del almirantazgo y que se necesitará un hombre fuerte y muy capacitado para arreglar el mucho daño que ya han causado."

"Si Winston Churchill es ese hombre, le ayudaré con toda mi alma."⁶

¡Velocidad!

Poco después, Fisher concertó una cita para que Marcus Samuel se reuniese con Churchill con objeto de tratar el tema del petróleo. Pero Churchill no quedó favorablemente impresionado por la actuación del presidente de la Shell Transport and Trading. En una nota que envió posteriormente a Churchill, Fisher se disculpó por Samuel: "No es muy bueno exponiendo las cosas, pero icomenzó como buhonero vendiendo conchas marinas! (de ahí el nombre de su compañía) y ahora tiene seis millones de libras como fortuna personal. "¡Es una buena tetera, aunque tal vez sea un mal echador!" Fisher posteriormente explicó que había propiciado el encuentro para convencer a Churchill de que había crudo disponible en cantidades suficientes para comprometer con seguridad la propulsión de la Armada Real. Habló a Churchill de las ventajas que tenía el petróleo sobre el carbón: "Recuerde que el petróleo, al igual que el carbón, no se estropea y puede acumular grandes cantidades del mismo en depósitos de almacenaje subterráneos de modo que además están a salvo de la destrucción por fuego o bombardeos o bombas incendiarias *y el crudo es más barato que el carbón al este de Suez!* Fisher añadió que Samuel le había invitado a formar parte del consejo de administración de Shell pero que se negó: "¡Soy un pelagatos y estoy contento de serlo, pero si quisiera ser rico me metería en el negocio del petróleo! Cuando un barco de mercancías puede ahorrar un setenta y ocho por ciento en combustible y ganar un treinta por ciento de espacio para carga por la utilización de propulsión por combustión interna y prácticamente sin fogoneros ni maquinistas, ¡está claro el cambio prodigioso que el petróleo nos deparará! El almirante estaba irritado por los retrasos en la conversión al petróleo y alertó a Churchill de las peligrosas consecuencias. "¡Qué bien vamos a pasarlo cuando los nuevos acorazados norteamericanos estén en el mar quemando petróleo solamente y los acorazados alemanes estén burlándose de nuestras 'Tortugas!'"

Cuando Churchill llegó al almirantazgo, la Armada ya había construido, o estaba construyendo, cincuenta y cinco destructores propulsados exclusivamente con petróleo y setenta y cuatro submarinos que podían funcionar con petróleo. En los hogares de las calderas de carbón de la mayoría de los barcos también se rociaba algo de petróleo. Pero la parte más importante de la flota –los acorazados, los barcos más importantes que eran la espina dorsal de la Armada– utilizaban carbón. Lo que tanto Churchill como la Armada querían crear era un nuevo tipo de acorazado, con cañones de mayor calibre todavía y blindaje más resistente, pero también con la velocidad necesaria para adelantar y poder rodear la línea enemiga. "Las batallas navales son cuestión de puro sentido común", recordó Fisher a Churchill. "Lo primero que se necesita es VELOCIDAD, para ser capaz de combatir 'Cuando uno quiera, donde

uno quiera y como uno quiera'. Los acorazados británicos de la época podían alcanzar hasta veintiún nudos. Pero, como Churchill destacó, "la mayor velocidad" introducirá "un nuevo elemento en la guerra naval". En un estudio realizado a petición de Churchill, el Colegio de la Guerra calculó que con veinticinco nudos, una nueva "División Rápida" podría desbancar a la nueva flota alemana. En resumen, la Armada Real necesitaba cuatro nudos más de velocidad, y parecía no haber forma de obtenerlos si no era con el petróleo.

La "educación" de Churchill se había completado. El petróleo no sólo permitiría tener mayor velocidad, reconoció, sino también mayor capacidad de aceleración. El petróleo ofrecía mayores ventajas en las operaciones y dotación de la flota. Permitía un mayor radio de acción. Se podía repostar en el mar (mientras estuviese en calma), sin que la mitad de la tripulación del barco estuviese ocupada por los hombres de las calderas, como ocurría con el carbón. Además, reducía la tensión, el tiempo, el cansancio y la incomodidad de la carga de carbón y reducía el número de fogoneros a la mitad. Las ventajas del petróleo en cuestión de operaciones, así como de velocidad, podrían ser muy útiles en el momento más crítico, durante el combate. Más tarde Churchill escribiría: "A medida que un barco que quema carbón lo va gastando, hay que dedicar un mayor número de hombres, incluso artilleros de las torres, para llevar el carbón de las carboneras, cada vez más alejados de la caldera, a los más cercanos a ella, debilitando de este modo la eficacia combativa del barco tal vez en el momento crítico de la batalla... La utilización de petróleo hace posible en todo tipo de barco tener más potencia de fuego y más velocidad con menos tamaño o a menor coste."

Los tres programas navales de 1912, 1913 y 1914 constituyeron el mayor avance —en términos de potencia y coste— en la historia de la Armada Real hasta aquella fecha. Todos los barcos de estos tres programas estuvieron basados en el petróleo, no había ni un solo barco de carbón entre todos ellos. (Algunos de los acorazados originalmente iban a utilizar carbón, pero se transformaron para utilizar petróleo.) La decisión clave se tomó en abril de 1912, con la inclusión en el presupuesto naval de una División Rápida, la clase *Queen Elizabeth*, compuesta de cinco acorazados propulsados con petróleo. Con este "paso decisivo", escribió Churchill, "los mayores barcos de la Armada, de los que dependía nuestra vida, eran propulsados con petróleo y únicamente se les podía propulsar con petróleo".

Sin embargo, esa decisión, trajo serios problemas. ¿Dónde se iba a encontrar petróleo?, ¿lo habría en cantidades suficientes?, y ¿sería un suministro militar y políticamente seguro? La gran obstinación de Churchill le llevó a conseguir la conversión al petróleo *antes* de que se solucionase el problema de los suministros. Resumió elocuentemente el asunto: "Construir cualquier gran cantidad adicional de barcos propulsados con petróleo significaba basar nuestra supremacía naval en el

petróleo. Pero el petróleo no se encuentra en cantidades suficientes en nuestras islas. Si lo necesitamos lo debemos traer por mar, en tiempo de paz o de guerra, desde países lejanos. Sin embargo, tenemos los más extensos y mejores suministros de carbón, seguros en nuestras minas y en nuestro propio país. Convertir la Armada para que utilice exclusivamente petróleo sería de hecho "tomar las armas contra un mar de problemas". Aun así, si se pudieran superar esas dificultades y riesgos, "podríamos elevar la potencia y eficacia de toda la Armada a un nivel definitivamente superior; mejores barcos, mejores tripulaciones, mejor economía, y formas más contundentes de potencia combativa" en, una palabra, "el dominio sería el premio de la aventura".⁸

El almirante casca la nuez

Churchill creó un comité para el estudio de las cuestiones que planteaba la conversión de carbón a petróleo, incluyendo los precios, disponibilidad y seguridad de suministros. El comité, a su vez, recomendó la creación de una comisión real para investigar estos temas con mayor profundidad. La elección obvia de Churchill para dirigir tal comisión recayó en la persona del retirado almirante Fisher. Solamente había un obstáculo, el propio Jacky Fisher. El irascible almirante estaba de nuevo enfadado con Churchill, en esta ocasión porque desaprobaba algunos de los ascensos que Churchill había concedido. "Ha traicionado a la Armada", escribió Fisher a Churchill desde Nápoles en abril de 1912. "Esta será la última comunicación que mantengo con usted por cualquier motivo."

Hicieron falta una buena cantidad de halagos, la tranquilidad de un crucero por el Mediterráneo en un yate del almirantazgo con Churchill y el primer ministro Asquith como invitado, y una carta de lo más perentoria para volver a ganar al irascible almirante. "Mi querido Fisher," escribió Churchill:

Somos dos buenos amigos (o al menos eso espero) y las cuestiones en las que estamos metidos son demasiado graves (estoy seguro), lo que exige que hablemos claro.

El problema del suministro de petróleo se tiene que resolver, y las dificultades naturales, inherentes e inevitables son tales que se necesita un gran hombre con mucho empuje y entusiasmo para solucionarlas. Quiero que sea usted quien se encargue de ello. Nadie más puede hacerlo tan bien como usted. Tal vez no haya nadie que ni siquiera pueda ha-

cerlo. Le pondré en un puesto donde usted casque la nuez, si es que de hecho se puede cascar. Pero esto significa que usted tendrá que dedicar su vida y su fortaleza a este empeño y no sé qué podría darle a cambio o como recompensa. Tendrá que encontrar el petróleo; encontrar la manera de almacenarlo de forma barata; cómo comprarlo regular y económicamente en tiempos de paz, y con absoluta seguridad en tiempos de guerra. Luego habrá que desarrollar a toda costa su aplicación de la mejor manera posible para los barcos existentes y de futura construcción...

Cuando usted haya solucionado todos estos problemas, encontrará una audiencia con buena disposición de escucharle. Pero todo esto no lo solucionará a menos que esté deseando –por la gloria de Dios– emplearse a fondo en la tarea.

Churchill no podría haber encontrado una manera mejor de halagarle. Con una modestia indebida, Fisher escribió a su esposa: "Realmente tengo que admitir que están en lo cierto cuando unánimemente me han dicho que nadie más podría hacerlo." Aceptó el puesto, y poco después –como modo de evitar los conflictos de intereses– vendió las acciones que tenía de la Shell, perdiendo dinero.⁹

Se seleccionó un distinguido grupo para integrar la Comisión Real para Combustibles y Motores, incluyendo al omnipresente experto del petróleo sir Thomas Boverton Redwood, con la orquídea en su ojal. Fisher se dedicó por entero al trabajo, trabajando, como dijo, tan denodadamente como no había trabajado jamás. Sus esfuerzos aumentaron cuando se enteró de que la Armada alemana progresaba muy de prisa en la propulsión con petróleo. *"¡Han matado a quince hombres en los experimentos con motores de petróleo y nosotros no hemos matado a ninguno!* Y un destacado político británico me dijo el otro día que creía que eso era un detalle a nuestro favor."

La comisión redactó la primera parte de su informe en noviembre de 1912 y dos anexos posteriores en 1913. Destacaban tanto las "contundentes ventajas en favor del aceite combustible" respecto del carbón como la importancia vital del petróleo para la Armada Real. Mantenían que existían las reservas suficientes en todo el mundo, aunque se necesitarían amplias instalaciones de almacenaje, ya que, como Fisher había dicho, "en Inglaterra no se produce petróleo". Por fin, el sueño de Marcus Samuel de una Armada británica propulsada con petróleo se había convertido en una realidad. Pero quedaba sin responder una pregunta:

¿quién recogería los beneficios? Las opciones más probables eran dos: el poderoso y arraigado Royal Dutch/Shell Group, o la mucho más pequeña y todavía poco conocida Anglo-Persian Oil Company.¹⁰

La amenaza de Shell

Aunque la creación de Anglo-Persian fue el resultado de los esfuerzos combinados de William Knox d'Arcy, George Reynolds y la Burmah Oil, Charles Greenway era el hombre que realmente había dado forma a la empresa. La primera vez que entró en contacto con el petróleo fue cuando era director de una casa de comercio escocesa en Bombay. Los comerciantes escoceses asociados con la Burmah Oil le pidieron que les ayudase en las primeras etapas de creación de la Anglo-Persian, y al cabo de un año era su director gerente. Dominó la compañía durante las siguientes dos décadas. Cuando comenzó, era virtualmente el único integrante del equipo; cuando se jubiló, presidía una compañía petrolera integrada, con negocios a lo largo y ancho de todo el mundo. En los últimos años de su vida, se le conoció como "Champagne Charlie" y se le caricaturizó como "Botines viejos y monóculo." Aunque era "decoroso, e incluso fastidioso" en su manera de ser, Greenway era tenaz y siempre estaba dispuesto a luchar. También era incansable y obstinado para conseguir sus principales objetivos: para hacer de la Anglo-Persian una gran potencia en el mercado mundial; para convertirla en la campeona nacional de Gran Bretaña; para resistir la presión mal recibida y sofocante de la Royal Dutch/Shell, y para asegurar su control incuestionable de la nueva empresa. Hacía lo que fuese necesario para lograr sus objetivos, incluyendo la ejecución de una incesante "vendetta" contra la Royal Dutch/Shell, que se convirtió en una táctica útil y en una obsesión personal.

"El paso decisivo" británico creó una rivalidad todavía más fuerte entre la Royal Dutch/Shell y la Anglo-Persian. En esa batalla, la Anglo-Persian estaba en clara desventaja; una vez más estaba atravesando dificultades económicas. En lo que a Greenway concernía, el tiempo empezaba a jugar en contra de él y se vio obligado a perseguir varios objetivos al mismo tiempo: obtener capital para explotar los recursos persas, configurar la compañía petrolera, desarrollar mercados seguros y –a pesar del acuerdo de comercialización con la Royal Dutch/Shell– evitar que esa compañía les absorbiese. En la débil situación económica de la Anglo-Persian, solamente quedaba una alternativa posible a la Shell, y esa era el almirantazgo británico. Greenway ofreció al almirantazgo un contrato de petróleo con una vigencia de veinte años, y se aplicó mucho pa-

ra conseguir una relación especial que pudiese salvar a la empresa de sus estrecheces económicas.

El tema recurrente de Greenway, tanto al comparecer ante la comisión de Fisher como en la de Whitehall, era que, sin la ayuda del gobierno, la Anglo-Persian acabaría formando parte de la Shell. Si eso llegaba a ocurrir, advirtió Greenway, la Shell tendría una posición de monopolio y podría poner los precios que quisiera a los suministros a la Armada Real. Destacó que Samuel era "judío" y Deterding "holandés". La Shell, dijo, está controlada por la Royal Dutch, y el gobierno holandés es susceptible a la presión alemana. Si llegase a estar controlada por la Shell, dijo a la comisión de Fisher, la Anglo-Persian podría colocarse "bajo el control del propio gobierno alemán".

Greenway dijo de un modo altruista que sabía que tenía que pagar un precio por estar tan preocupados por el interés nacional de Gran Bretaña. Pero admitió que él y sus asociados, todos ingleses muy patriotas, estaban dispuestos, de hecho más que dispuestos, a sacrificar la ventaja económica que se derivaría de la asociación con la Shell y seguir manteniendo la empresa como independiente. Todo lo que ellos pedían a cambio era una pequeña consideración por parte del gobierno británico, simplemente una garantía o un contrato "que de cualquier forma nos reportara una moderada rentabilidad sobre nuestro capital". Destacó en repetidas ocasiones que la Anglo-Persian era un adminículo natural a la estrategia y la política británicas y que era un importante activo nacional, y que todos los directores de la empresa opinaban del mismo modo.¹¹

El mensaje de Greenway fue bien recibido. Inmediatamente después de su testimonio ante la comisión real, Fisher le retuvo durante algún tiempo fuera de las oficinas, en Pall Mall, para hablar en privado. Había que hacer algo inmediatamente, insistió Fisher. Greenway se mostró enormemente satisfecho porque, a pesar de su amistad con Marcus Samuel, el almirante veía con absoluta claridad y exactitud lo que era necesario hacer. "Debemos hacer todo cuanto podamos para asumir el control de la Anglo-Persian Company", escribió, "y para mantenerla en todo momento como una compañía 'total y absolutamente británica'."

Los razonamientos de Greenway también encontraron apoyo en otros sitios. El Foreign Office, preocupado como estaba por la posición británica en el Golfo Pérsico, encontró convincente el caso, en líneas generales. El Foreign Office daba prioridad a que la concesión de la Anglo-Persian, "abarcando, como lo hacía, todos los yacimientos petrolíferos de Persia... no pasara a estar bajo control de una asociación extranjera". El predominio político de Gran Bretaña en el Golfo Pérsico "es en gran medida resultado de nuestro predominio comercial". Al mismo tiempo, el Foreign Office quedó persuadido por las necesidades más específicas de la Armada Real. Sir Edward Grey, ministro de Asuntos Exteriores, comentó lo siguiente: "Evidentemente, lo que necesitamos

hacer es asegurar bajo control británico un número de yacimientos petrolíferos que sea suficiente para la Armada Real." Aunque a veces irritado y receloso por la cantinela de Greenway a cuenta de la "amenaza de la Shell" y el tan cacareado patriotismo de la Anglo-Persian Oil, el Foreign Office mantuvo esa postura. "Está claro que la asistencia diplomática por sí sola resultará inútil para el mantenimiento de la independencia de la Anglo Persian Oil Company", previno el Foreign Office al almirantazgo a finales de 1912. "Es ayuda económica de alguna forma lo que requiere."¹²

Ayuda para la Anglo-Persian

Esa ayuda económica tendría que involucrar al almirantazgo. Inicialmente, el almirantazgo no estaba en absoluto interesado en establecer una relación de tal tipo con la Anglo-Persian; temía verse involucrado en una actividad "sujeta a mucho riesgo especulativo". Pero tres factores decisivos cambiaron el punto de vista del almirantazgo. Primero, había crecientes dudas respecto de la disponibilidad y fiabilidad de suministros de petróleo de fuentes distintas a las de Persia. Segundo, el precio del aceite combustible estaba aumentando espectacularmente, pues sólo entre enero y julio de 1913 se había duplicado, en respuesta a una creciente demanda marítima en todo el mundo —consideración crítica ya que se había iniciado la construcción de acorazados propulsados por derivados del petróleo, aunque la prolongada batalla política a cuenta del presupuesto de la Armada seguía al rojo vivo.

El tercer factor era Churchill, que estaba forzando la toma de decisiones e instigando a los mandos superiores de la Armada a analizar la disponibilidad, necesidades y logística del petróleo, tanto en paz como en guerra. En junio de 1913, Churchill presentó al Gabinete un memorando clave sobre "Suministro de petróleo para la Armada de Su Majestad", que recomendaba la contratación de petróleo a largo plazo para asegurar un suministro adecuado a precios seguros. Uno de los principios rectores era "mantener vivas las fuentes independientes y competitivas de suministros", para frustrar así "la formación de un monopolio petrolero internacional" y salvaguardar "al almirantazgo que así no tendría que depender de una única asociación". El Gabinete acordó en principio, como el primer ministro Asquith escribió al rey Jorge V, que el gobierno "adquiriría una participación que le asegurara el control en fuentes de suministro dignas de confianza". Pero, ¿cómo exactamente? Greenway se reunió entonces con los miembros del Gabinete, y en el curso de

sus discusiones la respuesta que durante tanto tiempo habían estado buscando comenzó a surgir: plantearon la insólita idea de que el propio gobierno pasase a ser accionista de la Anglo-Persian como modo de legitimizar su apoyo económico.¹³

El 17 de julio de 1913, Churchill en una declaración al Parlamento que el *Times* de Londres describió como una presentación documentada de los intereses nacionales en el petróleo, llevó la idea un paso más allá. "Si no podemos conseguir petróleo," advirtió, "no podremos conseguir maíz, no podremos conseguir algodón y no podremos conseguir los mil y un artículos necesarios para conservar las energías económicas de Gran Bretaña." Con objeto de asegurar suministros fiables a buen precio —ya que el "mercado abierto se está convirtiendo en una burla abierta"— el almirantazgo debería hacerse "propietario o, en otro caso, controlador en la fuente" de una parte sustancial del petróleo que se necesita. Empezaría por establecer unas reservas y posteriormente desarrollaría su capacidad de operar en el mercado. El almirantazgo también debería ser capaz de "transformar, refinar o destilar el petróleo crudo" y de dar salida a los excedentes como fuera necesario. No había motivo para "negarse a materializar esta ampliación de los grandes y variados negocios del almirantazgo". Churchill añadió: "No debemos depender de una sola calidad, de un solo proceso, de un solo país, de una sola ruta o de un solo campo petrolífero. La seguridad y certeza de que vamos a tener petróleo depende única y exclusivamente de la variedad."

Aunque no había compromiso específico alguno con la Anglo-Persian, el Gabinete decidió enviar una comisión a Persia para investigar si la Anglo-Persian podía cumplir realmente cualquiera de sus promesas. La nueva refinería en Abadan estaba atravesando enormes problemas. Uno de los directivos de la Burmah Oil la había descrito simplemente como un "montón de chatarra". Incluso el aceite combustible que producía —confidencialmente denominado "almirantazgo"— no había pasado las pruebas de aceptabilidad del propio almirantazgo. Pero, la víspera de la llegada de la comisión, la compañía introdujo unas mejoras cosméticas a toda prisa, orquestadas por un nuevo director traído a escape de Rangún para la refinería. La artimaña funcionó. "Parece ser una excelente concesión, que puede explotarse muy extensamente con un gran desembolso de capital," informó en privado a Churchill el almirante Edmond Slade, antiguo director de Espionaje Naval y presidente de la comisión. "Nos pondrá en una posición absolutamente segura ya que podremos contar con excelentes suministros de petróleo *si tenemos el control de la compañía*, y además lo obtendremos a buen precio." En su influyente informe oficial a finales de enero de 1914, Slade añadió que se produciría un "desastre nacional si se permitía que la concesión pasase a manos extranjeras". Slade incluso encontró algunas buenas palabras que aplicar al funcionamiento de la refinería de Abadan.¹⁴

Una victoria para el petróleo

El informe del almirante Slade fue como una bendición para la Anglo-Persian. La situación económica de la compañía estaba muy deteriorada y de hecho era prácticamente desesperada. Ahora, sin embargo, Slade había dado el visto bueno a las instalaciones y, respecto del punto más importante, las clasificó como una fuente segura de suministro de crudo para la Armada Real; se había abierto el camino para llevar las cosas a una conclusión. El 20 de mayo de 1914, menos de cuatro meses después del informe de Slade, se cerró el trato con la firma de un acuerdo entre la empresa y el gobierno británico. Pero todavía quedaba un obstáculo por superar; el Tesoro insistió en que cualquier apropiación necesitaba la aprobación parlamentaria, y que la prueba todavía no se había pasado. El 17 de junio de 1914, Churchill acudió a la Cámara de los Comunes para presentar esa medida histórica. La propuesta que presentó tenía dos elementos esenciales; primero el gobierno invertiría 2,2 millones de libras en la Anglo-Persian, adquiriendo con ellos el cincuenta y uno por ciento de sus acciones; y segundo, pondría dos directivos en el consejo de la compañía. Tendría el derecho al veto en las cuestiones relacionadas con los contratos de aceite combustible del almirantazgo y sobre otras cuestiones políticas, pero no en las actividades comerciales propias de la empresa. Se redactó otro contrato por separado, para que se pudiera mantener en secreto; en él se garantizaba al almirantazgo un contrato de compra de aceite combustible con una vigencia de veinte años. Las condiciones eran bastante buenas, y además, la Armada Real obtendría parte de los beneficios de la empresa.

El debate de los parlamentarios fue bastante duro. Charles Greenway se sentó en la tribuna oficial con los funcionarios superiores del Tesoro por si Churchill llegaba a necesitar alguna información especial. También estuvo presente entre los Comunes un miembro que venía de Wandsworth, Samuel Samuel, que había trabajado durante muchos años junto a su hermano, Marcus Samuel, y le había ayudado a crear la Shell, y quien, ese día, se enfadó y ofendió bastante con lo que dijo Churchill.¹⁵

"Esta tarde, tenemos que tratar, no de la política de construcción de barcos propulsados con petróleo o del uso del petróleo como combustible auxiliar en los barcos propulsados por carbón," comenzó diciendo Churchill, "sino de las consecuencias de esa política." El consumidor de petróleo, declaró, no tiene libertad para elegir ni en lo referente al combustible ni en lo referente a las fuentes de suministro. "Si echamos un vistazo a las extensas Regiones Petrolíferas del mundo, vemos a dos corporaciones gigantescas —una en cada lado del hemisferio— que destacan sobre las demás. En el Nuevo Mundo tenemos la Standard Oil... En el Viejo Continente la gran asociación de Shell y Royal Dutch con todas

sus filiales y colaboradoras, con lo que han cubierto prácticamente todo el mundo, e incluso han llegado al Nuevo Mundo." Churchill prosiguió diciendo que el almirantazgo, junto con todos los consumidores privados, había estado sujeto a "una larga y sostenida presión ejercida por todos los trustes petroleros existentes en el mundo".

Al comienzo del debate, Samuel Samuel se puso en pie tres veces para protestar contra las referencias a la Royal Dutch/Shell hechas por Churchill. No le permitieron entrar en debate. "Sería mejor que escuchase la exposición del fiscal", comentó Churchill ácidamente después de su tercera interrupción, "antes de exponer los razonamientos de la defensa." Samuel volvió a su sitio, pero no guardó su compostura.

"Durante muchos años," prosiguió Churchill, "la política del Foreign Office, el almirantazgo y el gobierno de la India ha sido conservar la independencia de los intereses británicos sobre el petróleo de los campos petrolíferos persas, ayudar a que esos campos se exploten lo mejor posible y, por encima de todo, evitar que lo absorbiese la Shell o cualquier empresa extranjera o multinacional." Como el gobierno va a prestar un decidido apoyo a la Anglo-Persian, es razonable, añadió, que comparta sus beneficios. Y "obtendremos el poder para regular las explotaciones sobre la totalidad de esas enormes regiones, de acuerdo con los intereses nacionales y navales". Al declarar que "todas las críticas" a dicho plan "provenían de una fuente", Churchill lanzó su ataque contra esa fuente, la Royal Dutch/Shell y Marcus Samuel, añadiendo: "No deseo lanzar ningún ataque contra la Shell, o la Royal Dutch Company."

"¡Ni mucho menos!", gritó Samuel Samuel desde el banco de atrás.

La oratoria de Churchill estuvo llena de sarcasmo. Si este proyecto fracasase, dijo, la Anglo-Persian se convertiría en parte de la Shell. "No tenemos contencioso alguno con la Shell." Siempre les hemos considerado amables, considerados, dispuestos a ayudar, ansiosos por atender al almirantazgo, y promover los intereses de la Armada británica y del Imperio Británico, a un precio. La única dificultad ha sido ese precio." Con la posibilidad de tener a "nuestra disposición el crudo persa, no creemos que se nos deba tratar con menos cortesía, o menos consideración, o que estos educados caballeros estén menos dispuestos, menos interesados en el bien público o que sean menos patrióticos que antes. Por el contrario, si desapareciera esa pequeña diferencia de opinión que ha existido hasta ahora en cuanto a los precios —me veo obligado a volver sobre la desagradable y sórdida cuestión de los precios— nuestras relaciones serían mejores; serían... de lo más agradables, ya que no estarían impregnadas con una sensación de injusticia".

Finalmente, Samuel tuvo su oportunidad de replicar en el debate. "Protesto muy enérgicamente en representación de una de las mayores compañías industriales y comerciales británicas, ya que los ataques que se le han hecho están totalmente injustificados." Habló de los servicios de la Shell a la Armada y de su dominio de la propulsión con petróleo.

Pidió al gobierno que hiciese públicos los precios que Shell había ofrecido, que se habían mantenido en secreto, y que, como dijo, demostraría que la empresa nunca ha intentado aprovecharse del almirantazgo.

"El ataque que hemos escuchado no tiene nada que ver con la cuestión que se ha planteado al comité", dijo otro M.P., Watson Rutherford. Crítico a Churchill por sacar a la luz el espectro del monopolio y por "acoso a los judíos", y declaró que el aumento de los precios del aceite combustible "no había sido resultado de maquinaciones de un truste o grupo de empresas" sino del hecho de que el mercado internacional del aceite combustible —como no ocurría con el de la gasolina, keroseno o lubricantes— "había surgido en los dos o tres últimos años, como consecuencia de las nuevas aplicaciones que se habían descubierto para este aceite... Hay escasez mundial", continuó, "de un artículo que el mundo ha comenzado a descubrir que se necesita para ciertos usos especiales. Este es el motivo de que los precios hayan subido, y no porque hombres malintencionados de creencias hebreas —me refiero a caballeros cosmopolitas— hayan aunado sus esfuerzos para tratar de subir los precios."

La propuesta de Churchill para que el gobierno poseyera una empresa privada realmente no tenía precedentes, excepto la compra por Disraeli de acciones del Canal de Suez medio siglo antes, un paso que también se dio con miras estratégicas. Algunos miembros del Parlamento, en representación de sus intereses locales, sugirieron que se extrajese petróleo del esquisto escocés y líquidos del carbón galés (que años más tarde se conocerían como combustibles sintéticos). Dijeron que ambas constituían fuentes de suministro más fiables. Aun así, y a pesar de las fuertes críticas dentro y fuera del Parlamento, la propuesta se aprobó, y por una mayoría aplastante, 254 votos a favor contra 18 en contra. El margen fue tan amplio que el propio Greenway se quedó sorprendido. Después de la votación, preguntó a Churchill: "¿Cómo se las ha arreglado para que la Cámara de los Comunes estuviese de acuerdo con su propuesta?"

"Ha sido", respondió Churchill "el ataque a los monopolios y trustes el que lo ha conseguido."¹⁶

Pero su ataque a los extranjeros y "cosmopolitas", también había ayudado. Además, Churchill había sido bastante cínico en su presentación. No había prueba alguna de que la Shell se hubiese aprovechado del almirantazgo. De hecho, años antes, Marcus Samuel había pedido al gobierno que pusiera un consejero en el consejo de la Shell. Y mientras que Churchill había tomado antipatía a Marcus Samuel, que era alcalde de Londres, se había formado una muy favorable opinión de Deterding que, después de todo, era el extranjero.

Aquí, respecto de la cuestión de Deterding, Churchill estaba siguiendo la pauta del almirante Fisher. Fisher escribió a Churchill que Deterding "es Napoleón y Cromwell, fundidos en uno. *Es el hombre más fantástico que he conocido...* napoleónico en su audacia; cromwelliano en

su meticulosidad. Hay que aplacarle, no amenazarle. Haga un contrato con él para sus 64 petroleros para caso de guerra. No vilipendie a la Shell Company... [Deterding] tiene un hijo en Rugby o Eton y ha comprado una gran propiedad en Norfolk ¡Y [está] construyéndose un castillo! ¡Haga que se sienta a gusto en la tierra que le ha adoptado!" Churchill hizo exactamente esto. A pesar del nuevo acuerdo, la Anglo-Persian no iba a ser el único proveedor del almirantazgo, y en la primavera de 1914, tomó directamente las negociaciones con Deterding sobre el contrato de aceite combustible de la Shell con la Armada. Deterding reaccionó muy bien a la atención de Churchill. "He recibido una carta muy patriótica de Deterding", escribió Fisher a Churchill el 31 de julio de 1914, "para decir que por lo que a él se refiere no le faltarán a usted ni petróleo ni petroleros en caso de guerra, ¡Bendito Deterding! ¡Cómo odian estos holandeses a los alemanes! Hágame *sir* en cuanto tenga oportunidad."¹⁷

Deterding era un hombre práctico y comprendió que el acuerdo con la Anglo-Persian era lógico. Aun así, algunos estaban asombrados de que el gobierno la hubiese comprado. El virrey de la India, lord Hardinge, había servido durante dos años en Teherán, lo que le dejó una perdurable desconfianza de todas las cosas persas. Desde su punto de vista, y desde el punto de vista de los funcionarios en la India, no había sido una sabia decisión pasar a depender de una fuente de crudo más insegura cuando Gran Bretaña tenía la suerte de contar con abundantes y seguros suministros de carbón. Como declaró el secretario de Estado para la India: "Es como si los propietarios de los excelentes viñedos de *premier cru* de la Gironde se pusiesen a alabar las virtudes del whisky escocés como bebida."

Los críticos tenían un punto de razón. ¿Por qué preocuparse con el whisky escocés cuando uno podía producir el mejor de los vinos? Era bastante sencillo, la decisión se había tomado por imperativos tecnológicos de la carrera naval entre Gran Bretaña y Alemania. Incluso aunque los alemanes buscasen la igualdad, la Armada británica estaba dispuesta a mantener su supremacía naval y el petróleo era algo vital en términos de rapidez y flexibilidad. Con este trato el gobierno británico podría contar con grandes suministros de crudo. Así se daba también a la Anglo-Persian el capital que tanto necesitaba y un mercado seguro. Atendía directamente a la necesidad de supervivencia de la Anglo-Persian e indirectamente a la supervivencia del Imperio. Por este motivo, en el verano de 1914, la Armada británica estaba preparada para usar exclusivamente petróleo y el gobierno británico había asumido su papel de principal accionista de la Anglo-Persian. Por primera vez, pero no por última, el petróleo, se había convertido en un instrumento de política nacional, un artículo estratégico sin igual.

Como primer lord del almirantazgo, Churchill dijo en varias ocasiones que su primer objetivo era tener a la Armada británica dispuesta, ya que al día siguiente podría producirse una guerra. Durante las sema-

nas anteriores al debate parlamentario del 17 de junio de 1914, Europa parecía estar más en paz y la guerra parecía estar mucho más lejos que durante muchos años anteriores. Ningún asunto grave despertaba las pasiones de las grandes potencias. De hecho, las unidades navales británicas realizaron visitas de cortesía a los principales puertos alemanes a finales de junio. Posteriormente, algunos recordarían con nostalgia esos días de primavera y principios del verano de 1914, como el final de una era, el final de la niñez, un tiempo de calma inusual y poco normal. No duraría mucho. El 28 de junio de 1914, once días después de que el Parlamento aprobase la propuesta de Churchill, el archiduque Francisco Fernando de Austria caía asesinado en Sarajevo. La aprobación real del convenio de la Anglo-Persian Oil no se produjo hasta el 10 de agosto de 1914. Para entonces el mundo había cambiado. Rusia movilizó sus tropas el 30 de julio. El 1 de agosto Alemania declaró la guerra a Rusia y movilizó sus ejércitos. A las 23 horas del 4 de agosto, después de que Alemania desatendiera un ultimátum final británico contra la violación de la neutralidad belga, Churchill cursó una orden a todos los buques de Su Majestad: "INICIEN HOSTILIDADES CONTRA ALEMANIA." La Primera Guerra Mundial había empezado.¹⁸

SEGUNDA PARTE

La contienda mundial

9

La sangre de la victoria: Primera Guerra Mundial

SE SUPONIA que iba a ser una guerra corta, que duraría unas cuantas semanas, a lo sumo unos cuantos meses. Sin embargo, cayó en el estancamiento y se prolongó como si nunca fuese a terminar. Toda la ciencia mecánica de finales del siglo XIX y principios del siglo XX entró en el conflicto. Y cuando, finalmente se acabó, la gente no llegaba a comprender por qué se había producido y qué había pasado. Se ofrecieron muchas razones, desde un error garrafal, arrogancia, estupidez, a las tensiones acumuladas por las rivalidades nacionales y la sociedad industrial. Las razones también tenían que ver con la religión secular del nacionalismo; la esclerosis de los Imperios Austro-húngaro, ruso y turco; el colapso del equilibrio de fuerzas tradicional; y las ambiciones e inseguridades del recién creado Reich alemán.

La Gran Guerra resultaría un desastre tanto para los vencedores como para los los vencidos. Murieron unos trece millones de personas, y varios millones más resultaron heridas o desplazadas. También fue una

catástrofe para la mayoría de los sistemas políticos europeos, y para las economías de todos los implicados. Fue tal el efecto devastador de la Primera Guerra Mundial que de sus propias secuelas surgiría otro desastre. De hecho, el cataclismo fue tan terrible que uno de los grandes historiadores de relaciones internacionales del siglo XX echaría la vista atrás desde su avanzada edad, medio siglo después, para recordar la guerra como "el manantial de nuestros descontentos".

Fue una guerra que se libró entre hombres y máquinas. Y esas máquinas estaban propulsadas con petróleo, como el almirante Fisher y Winston Churchill habían previsto, pero en una medida mucho mayor de la que ellos o cualquier otro líder hubiese esperado. Por este motivo, en el curso de la Primera Guerra Mundial el petróleo y el motor de combustión interna cambiaron todas las dimensiones de la guerra, incluso respecto de la movilidad en tierra, mar y aire. En las décadas anteriores, la guerra terrestre había dependido de inflexibles redes de ferrocarril que podían llevar tropas y suministros hasta una cabeza de etapa ferroviaria, como ocurrió en la guerra franco-prusiana de 1870-1871. Desde la cabeza de etapa ferroviaria en adelante, el movimiento de las tropas se veía limitado por la resistencia física, la capacidad muscular y las piernas de los hombres y los animales. La introducción del motor de combustión interna cambiaría la cantidad de cosas acarreadas, la distancia y la rapidez.

La amplitud de esta transformación dejó atrás, y con mucho, todo lo que habían concebido los estrategas. Cuando estalló la guerra, los caballos eran todavía la base de los planteamientos, un caballo para cada tres soldados. Además, esa dependencia de los caballos complicaba aun más el tema de los suministros, ya que cada caballo necesitaba diez veces más comida que un hombre. Al comienzo de la guerra, en la Primera Batalla del Marne, un general alemán renegaba por no tener ni un caballo que no estuviera demasiado agotado para seguir avanzando por sí solo por el campo de batalla. Para el final de la guerra, naciones enteras quedarían exhaustas porque el motor de gasolina, que simplificaba los problemas de movilidad y suministros, también multiplicaba la devastación.

Al principio, en lo que se refiere a la tierra, no parecía posible que el petróleo tuviese tanta importancia. Alardeando de tener a su favor la superioridad en hierro y carbón y una mejor red de ferrocarriles, el Alto Estado Mayor Alemán, con sus metódicos planes, supuso que la campaña en el frente oeste iba a ser rápida y decisiva. Durante el primer mes de hostilidades, los ejércitos alemanes avanzaron mucho de acuerdo con sus planes. Para principios de setiembre de 1914, una de las líneas de combate se extendía doscientos kilómetros, del noroeste de París a Verdún, donde se unía a otra línea de combate que se extendía hasta los Alpes; entre los dos frentes se contaba un total de dos millones de combatientes. El flanco derecho del ejército alemán estaba únicamente a

unos sesenta kilómetros de París, y se dirigía directamente a la Ciudad Luz. En este crítico momento, el motor de combustión interna demostró su importancia estratégica, de un modo totalmente inesperado.¹

La armada de taxis

El gobierno francés, junto con cien mil civiles, ya había abandonado París. La caída de la capital se intuía inminente y parecía que Francia pediría en breve la paz, tal vez desde Burdeos. El general Joseph Césaire Joffre, comandante en jefe del ejército francés, pensó ordenar a sus tropas que se retirasen al sur y este de París, dejando así la ciudad prácticamente desprotegida. Pero el gobernador militar de París, el general Joseph Gallieni, tenía otras ideas. Los reconocimientos aéreos le convencieron de que había una oportunidad de atacar las líneas alemanas y detener el avance. Trató de convencer al ejército inglés para que le ayudase, pero no lo consiguió. No le tomaron en serio. El anciano general, con su lacio bigote y sus botas de botones negros con leguis amarillos, y un uniforme que le sentaba fatal, no daba la impresión de ser un oficial de rompe y rasga. "Ningún oficial británico dejaría que le vieran hablar con ese comediante", dijo un destacado comandante británico. Pero en una emotiva conferencia telefónica en la noche del 4 de setiembre –en lo que Gallieni posteriormente llamó, "*su golpe de teléfono*"– finalmente convenció al general Joffre para lanzar un contraataque.

El 6 de setiembre de 1914, a través de bosques y campos de grano maduro y bajo un calor espantoso, los franceses se lanzaron a la ofensiva y consiguieron algunos éxitos. Pero luego los alemanes llevaron más tropas. Los franceses entonces se encontraron en una situación francamente precaria. Los refuerzos que necesitaban tan desesperadamente estaban en las cercanías de París, pero parecía no haber forma de que llegasen hasta el frente. De hecho, no podían trasladarse en tren; la red ferroviaria francesa estaba destruida. Si iban andando nunca llegarían a tiempo. Y se necesitaban muchos más hombres de los que podrían transportar el escaso número de vehículos militares. ¿Qué otra cosa se podía hacer?

El general Gallieni no dejó ahí las cosas. Estaba por todas partes en París, con su viejo y sucio uniforme, organizando y disponiendo sus tropas. A pesar de su extraña apariencia, Gallieni no era ningún comediante. Era un genio militar y un maestro de la improvisación, y al enfrentarse a esta urgente necesidad, fue el primero en estudiar las posibilidades de adaptar el transporte a motor y el motor de combustión interna a las necesidades de la guerra.

Ya, unos días antes, había pedido la formación de una única unidad de transporte, que estuviese en la reserva por si había necesidad de evacuar la ciudad. Estaba compuesta por taxis de París. Pero entonces, el 6 de setiembre, Gallieni cayó en la cuenta de que la reserva existente de taxis era muy pequeña y que todos los taxis disponibles tendrían que transformarse en un sistema para el transporte de tropas. A las ocho de la tarde, sentado en sus oficinas centrales en un liceo del Boulevard de los Inválidos, Gallieni recibió la inspiración: decidió que se organizaría una armada de taxis para trasladar a las tropas hasta el frente.

Gallieni ordenó que se buscasen y requisasen todos y cada uno de los tres mil taxis disponibles. Policías y soldados comenzaron inmediatamente a parar a los taxis, ordenándoles que dejaran allí mismo a sus pasajeros y que se dirigiesen directamente a los Inválidos.

"¿Cómo nos pagarán?" preguntó un taxista al teniente que le había parado. ¿Por lo que marque el taxímetro o una tarifa fija?"

"Por lo que marque el taxímetro," dijo el teniente.

"Bien, vamos hacia allí," contestó el taxista, asegurándose de bajar la bandera antes de arrancar.

Para la diez de la noche, dos horas después de la orden de Gallieni, una avalancha de taxis convergía hacia la explanada de los Inválidos. Por la noche se envió un primer grupo a Tremblay-les-Gonesse, una pequeña ciudad al noroeste de París. A la mañana siguiente se reunió otro ejército de taxis en los Inválidos. Partieron en un gran convoy, por los Campos Elíseos, a lo largo de la calle Royale y la calle Lafayette, para salir de la ciudad hacia un punto de concentración al Este, en Gagny. Durante el día 7 de setiembre, mientras los taxis se reagruparon en sus puntos de encuentro, la lucha —y con ella, la guerra— pendía de un equilibrio crítico. "El destino de hoy será decisivo", escribió a su mujer Helmut von Moltke, el comandante en jefe alemán. "¡Qué ríos de sangre han corrido!"

Una vez que anocheció, cada taxi se llenó de soldados, bajo la supervisión personal del general Gallieni, que comentó, con una mezcla de regocijo y modestia: "Bien, por lo menos no es lo corriente." Entonces los cargados taxis, con los taxímetros a cero, partieron en convoyes de veinticinco a cincuenta hacia el campo de batalla, "estos precursores de las futuras columnas motorizadas", como posteriormente escribiría un historiador, conduciendo como solamente podían hacerlo los conductores de taxis de París, acelerando y pasándose unos a otros, con sus faros como haces de luz a lo largo de la oscura carretera.

Miles y miles de soldados llegaron al punto crítico del frente gracias a la idea de los taxis de Gallieni. Y ellos marcaron la diferencia. Las líneas francesas se vieron fortalecidas, y las tropas lucharon con gran vigor comenzando el ataque el 8 de setiembre. El 9 de setiembre, los alemanes cedieron y comenzaron a retirarse. "Las cosas van mal, las batallas al este de París no se han decidido a nuestro favor," escribió Moltke

a su esposa según las tropas alemanas se iban replegando. "Nuestra campaña es una cruel desilusión... La guerra que comenzamos con tantas esperanzas finalmente se está poniendo en nuestra contra."

Los taxistas, hambrientos y cansados después de dos días sin dormir, volvieron a París, donde fueron asediados por curiosos y les pagaron sus carreras. Habían ayudado a salvar París. También habían demostrado, bajo las órdenes improvisadas del general Gallieni, la importancia que en el futuro tendría el transporte motorizado. Posteriormente, la ciudad agradecida cambió el nombre a la amplia calle que atraviesa la explanada de los Inválidos y pasó a ser la avenida del Mariscal Gallieni.²

Combustión interna en la guerra

El contraataque francés del 6 al 8 de setiembre de 1914, combinado con un asalto concurrente británico, fue de decisiva importancia, el punto de inflexión en la primera batalla del Marne, y el final de la ofensiva que tan planeada tenían los alemanes. También cambió decisivamente el carácter de la batalla y dio al traste con cualquier posibilidad de que fuese una guerra corta. Cuando los alemanes detuvieron su retirada, las fuerzas oponentes se atrincheraron a ambos lados del frente y se posicionaron para lo que llegó a ser una larga, sangrienta e insensata guerra de desgaste, la estática guerra de defensa. De hecho, pasaron más de dos años, y las líneas del frente occidental no se movieron más allá de quince kilómetros en cada dirección. La generalizada utilización de la ametralladora, combinada con las trincheras y alambradas de espino, dieron primacía a la defensa y por lo tanto aseguraron el estancamiento. "No sé qué se va a hacer", dijo frustrado lord Kitchener, el ministro de Guerra británico. "Esto no es una guerra."

La única manera obvia de romper el estancamiento de la guerra de trincheras era con algún tipo de innovación mecánica que capacitase a las tropas para atravesar el campo de batalla con mayor protección que la de su propia piel y sus uniformes. Como el historiador militar Basil Liddell Hart lo expresó, lo que se necesitaba era "un antídoto específico para una enfermedad específica". El primer militar que "diagnosticó la enfermedad y pensó en un antídoto" fue un coronel británico, Ernest Swinton, escritor de relatos bélicos ficticios, que como resultado de su anterior trabajo oficial para la historia británica sobre la guerra ruso-japonesa, ya había pronosticado el impacto potencial de la ametralladora. Posteriormente, prestó mucha atención a varios experimentos militares con el tractor agrícola, que recientemente se había desarrollado en Estados Unidos. Cuando le enviaron al comienzo de la guerra a Francia co-

mo "testigo presencial" oficial en el cuartel general, estuvo pensando y se le ocurrió una idea que serviría como antidoto, un vehículo blindado propulsado con un motor de combustión interna que se moviese con tracción integral, resistente al fuego de las ametralladoras e insensible a las alambradas.

Aunque era algo que se necesitaba no lo quería todo el mundo. Los oponentes de ideas fijas en el alto mando del ejército británico no se tomaron en serio la idea e hicieron todo lo que estuvo en sus manos para desbaratarla. De hecho, todo se hubiese venido abajo de no haber sido por la iniciativa y empuje de Winston Churchill. El primer lord del almirantazgo apreciaba la innovación militar, y se sintió ultrajado por la negativa del Ejército y la Oficina de Guerra para comenzar a desarrollar tales vehículos. En enero de 1915 dijo al Primer Ministro: "Esta guerra ha revolucionado todas las teorías militares sobre las armas." Y, a pesar de enfrentarse a la negativa del Ejército, Churchill asignó fondos del Ejército para la continua investigación necesaria para desarrollar el nuevo vehículo. Reflejo del patrocinio temporal de la Armada, el nuevo vehículo se conoció como "el crucero de tierra" o el "barco de tierra". Churchill le llamaba el "caterpillar". Para mantener el secreto, necesitó un nombre en clave mientras se probaba y transportaba, y se pensó en varios nombres, entre ellos, la "cisterna" y el "depósito". Pero finalmente se le denominó con otro de sus nombres en clave, el "tanque".

El tanque se utilizó por primera vez, prematuramente, en 1916, en la Batalla del Somme. Tuvo un papel más importante en 1917 en Cambrai. Pero su impacto más decisivo lo produjo el 8 de agosto de 1918, en la batalla de Amiens, donde un grupo de 456 tanques atravesaron las líneas alemanas, y dieron lugar a lo que el general Erich Ludendorff, que era ayudante del comandante supremo Paul von Hindenburg, llamó posteriormente el "día negro del Ejército Alemán en la historia de la guerra." La "primacía de la defensa" había terminado. Cuando el comandante alemán declaró en octubre de 1918, que la victoria ya no era posible, la primera razón que dio fue la introducción del tanque.

Otra razón fue el enorme éxito que habían tenido el coche y el camión en mecanizar el transporte. Aunque los alemanes habían mantenido la ventaja en lo que al transporte por ferrocarril se refería, los aliados se pusieron por delante en coches y camiones. La Fuerza Expedicionaria británica que fue a Francia en agosto de 1914 tenía únicamente 827 coches de motor -747 de ellos requisados- y nada más que 15 motocicletas. Para los últimos meses de la guerra, el ejército británico contaba con 56.000 camiones, 23.000 coches y 34.000 motocicletas y ciclomotores. Además, Estados Unidos, que entró en la guerra en abril de 1917, llevó a Francia otros 50.000 vehículos con motor de gasolina. Todos estos vehículos hacían posible que el traslado de las tropas y pertrechos de un punto a otro, cuando surgiese la necesidad, fuese rápido. Esta capacidad resultó ser muy importante en muchas batallas. Era

correcto decir después de la guerra que la victoria de los aliados sobre los alemanes fue de algún modo la victoria de los camiones sobre las locomotoras.³

La guerra en el aire y en el mar

El motor de combustión interna produjo todavía más impacto en el nuevo campo de la guerra, el aire. Los hermanos Wright habían realizado su primer vuelo en Kitty Hawk en 1903. Pero hasta que los italianos hicieron uso de los aviones en combate contra los turcos en Trípoli en 1911-12, la actitud generalizada de los militares respecto de los aviones la había resumido el general francés Ferdinand Foch, que calificaba a la aviación "como un buen deporte, pero el avión carece de utilidad para el ejército". Al inicio de la guerra en 1914 los "artesanos", como los militares británicos llamaban al sector de la aviación, escasamente totalizaban las mil personas y para enero de 1915, cinco meses más tarde, los "artesanos" británicos habían conseguido construir 250 aeroplanos, sesenta de ellos experimentales.

Incluso así, el avión se puso inmediatamente en servicio militar y el potencial de su impacto se hizo evidente harto de prisa. "Desde que estalló la guerra", observó un escritor británico a principios de 1915, "el avión ha logrado cosas tan sorprendentes que incluso los menos imaginativos empiezan a caer en la cuenta de que la aviación representa una importante ayuda en las operaciones navales y militares, y que posiblemente pueda ser una forma normal de transporte cuando termine la guerra." El desarrollo de la fuerza aérea necesitaba de la rápida creación de una infraestructura para el sector; el sector automovilístico prestó gran parte de esa base, especialmente en lo referente a los motores. Según continuaba la guerra, la aviación se desarrolló con gran celeridad, empujada por la innovación en la rapidez de tiro de las ametralladoras. Para julio de 1915, todo avión que había estado en uso al comienzo de la guerra, menos de un año antes, ya era un aparato anticuado.

El primer uso importante de la aviación en la guerra había sido para labores de reconocimiento y observación. El combate en el aire, inicialmente, consistía en que los pilotos disparasen unos contra otros con fusiles y pistolas. Posteriormente se montaron ametralladoras en los aviones y se desarrollaron nuevos mecanismos para sincronizar sus ráfagas de disparos con la rotación de las hélices, de modo que el piloto no disparase accidentalmente sobre las hélices de su propio avión. De este modo nació el avión de caza. Para 1916 los aviones ya volaban en formación y se habían desarrollado tácticas de combate aéreo. Se introdujo

también el bombardeo táctico, en conjunción con los ataques de infantería, y los británicos lo utilizaron contra los turcos, con un efecto devastador, y contra los alemanes para frenar la invasión cuando atravesaron el frente británico en marzo de 1918. Los alemanes tomaron el liderazgo en los bombardeos estratégicos y lanzaron ataques directamente contra Inglaterra, primero con zeplines y posteriormente con bombarderos; de este modo pusieron fin al tradicional aislamiento de las Islas Británicas con lo que se conoció como "La primera batalla de Gran Bretaña." Los británicos respondieron en los siguientes meses de la guerra con ataques aéreos en objetivos situados dentro de Alemania.

La guerra aceleraba continuamente el ritmo de innovación. En los últimos meses de la lucha, la velocidad de los aviones más avanzados era superior al doble de la de los modelos iniciales, pues llegaba a más de ciento noventa kilómetros por hora, y operaban con un techo superior a los ocho mil metros. Los números totales de producción reflejaban esa misma situación de rápido desarrollo. En el curso de la guerra, Gran Bretaña fabricó cincuenta y cinco mil aviones; Francia, sesenta y ocho mil; Italia, veinte mil y Alemania, cuarenta y ocho mil. En su año y medio de guerra, Estados Unidos fabricó quince mil aviones. Con esto se demostró la utilidad de lo que antes de la guerra se había considerado simplemente "un buen deporte". Lo que el Jefe de la Aviación Británica dijo de la Real Fuerza Aérea bien se podría aplicar a la aviación militar en general: "Las necesidades de la guerra la crearon en una noche."

Por el contrario, la carrera naval, que tanto agravó las relaciones entre Gran Bretaña y Alemania, sufrió un estancamiento. Al estallar la guerra, la Gran Flota Británica era superior a la Flota de Altura Alemana. En la batalla de las Islas Malvinas en diciembre de 1914, la Armada Real derrotó a un escuadrón alemán, y con esa victoria privó a los alemanes el acceso a los centros mundiales de comercio. Aun así, a pesar del papel determinante que la rivalidad naval tuvo a la hora de llevar a los dos países a la guerra, la Gran Flota y la Flota de Altura se enfrentaron en una única acción de importancia, la batalla de Jutlandia, el 31 de mayo de 1916. El resultado de este legendario encuentro se ha discutido desde entonces. La flota alemana resultó vencedora en el sentido táctico, consiguiendo como consiguió escapar de una trampa. Pero estratégicamente, vencieron los británicos, ya que fueron capaces de dominar el Mar del Norte durante el resto de la guerra y mantener a la flota alemana amarrada en sus puertos.

Los acontecimientos demostraron que Churchill y Fisher tuvieron razón al forzar la conversión al petróleo de la Armada Real, ya que dio a la flota británica una ventaja global, mayor variedad, mayor velocidad y abastecimiento más rápido. La Flota de Altura alemana en un principio utilizaba carbón; no tenía lugares fuera de Alemania donde repostar y, por lo tanto, su alcance y flexibilidad estaban más limitados. En verdad, su dependencia del carbón hizo que su nombre, la Flota de Altura,

no reflejase la realidad. Pero los alemanes nunca habían estado en la situación en que se encontraban los británicos, que eran capaces de apostar sobre seguro en su capacidad de mantener el acceso al petróleo durante la guerra.⁴

Anglo Persian contra Shell

La adquisición británica de acciones de Anglo-Persian se había realizado precisamente con la intención de asegurar los suministros de petróleo. Pero la guerra se desencadenó antes de que se formalizase la compra, dejando únicamente establecida la relación entre el gobierno y la empresa. Además, la empresa en Persia era de mínima importancia, y en 1914 contaba con menos del uno por ciento de la producción mundial total. Pero en la medida que la producción aumentó su valor estratégico fue enorme, y los compromisos británicos, tanto con el aceite combustible como con la compañía tenían que protegerse. Sin embargo no resultaba evidente, en absoluto, que esto se pudiese hacer. Por irónico que pueda resultar, menos de un mes después del estallido de la guerra, el propio Churchill, el líder del petróleo y de la adquisición de la Anglo-Persian, desesperaba de la capacidad británica de defender los campos petrolíferos y la refinería en Persia. "Hay pocas probabilidades de que podamos disponer de tropas para este cometido", dijo el 1 de setiembre. "Tendremos que comprar el crudo en cualquier otra parte."

Las fuerzas del Imperio Otomano eran la principal amenaza. Inmediatamente después de que los turcos entraran en la guerra del lado de los alemanes en el otoño de 1914, sus tropas amenazaban el emplazamiento de la refinería de Abadan en Persia. Fueron expulsados por los soldados británicos, que fueron a la conquista de Basra, una ciudad de gran importancia, ya que era el punto clave entre Occidente y el petróleo de Persia. El control de Basra también garantizaba la seguridad de los gobernantes locales simpatizantes de los intereses británicos, incluyendo al emir de Kuwait. Los británicos querían extender su línea defensiva más hacia el Noroeste, si era posible hasta el propio Bagdad. De nuevo, una de las principales consideraciones era asegurar los campos petrolíferos, así como contrarrestar la subversión alemana en Persia. Al mismo tiempo, el potencial petrolífero de Mesopotamia (en la actualidad Iraq) comenzaba a ser bastante mayor de lo que contemplaban los planes políticos y militares británicos. En 1917, después de una terrible derrota a manos de los turcos, los británicos finalmente consiguieron conquistar Bagdad.

La producción petrolífera en Persia prácticamente no sufrió alteración alguna, excepto a principios de 1915, cuando los tribenos locales,

azuzados por agentes alemanes y turcos, dañaron el oleoducto que iba de los campos petrolíferos a Abadan. Pasaron cinco meses antes de que el petróleo fluyese de nuevo satisfactoriamente. A pesar de los problemas en la calidad de los productos refinados en Abadan y la escasez de equipos en tiempo de guerra, una gran empresa se estaba consolidando en Persia, impulsada más que nada por la demanda militar. La producción de petróleo en Persia se multiplicó por diez entre 1912 y 1918, pasó de mil seiscientos barriles al día a dieciocho mil. Para finales de 1916, la Anglo-Persian cubría una quinta parte de las necesidades de petróleo del ejército británico. La empresa, que estuvo a punto de quebrar varias veces en su primera década y media de existencia, comenzó a obtener unos substanciosos beneficios.

El carácter de la Anglo-Persian también estaba cambiando, ya que su director comercial Charles Greenway perseguía una clara y decidida estrategia para transformar a la Anglo-Persian y que pasase de ser una simple productora de petróleo a ser una compañía petrolera integrada, "para crear", según sus propias palabras, "una organización absolutamente independiente" que pudiese vender productos "en cualquier parte donde pudiese haber una salida provechosa para ellos sin la intervención de terceras partes". En medio de la guerra mundial, Greenway estaba posicionando a la empresa para la competencia de la posguerra. Su paso más importante fue la adquisición al gobierno británico de una de las mayores redes de distribución de petróleo en el Reino Unido, una compañía llamada British Petroleum. A pesar de su nombre había pertenecido al Deutsche Bank, que la utilizó como salida en el Reino Unido para su producción de crudo en Rumania; después del estallido de la guerra, el gobierno británico se hizo cargo de la compañía controlada por alemanes. Luego, con la adquisición de British Petroleum, la Anglo-Persian adquiriría no solamente un extenso sistema de comercialización, sino también lo que resultó ser un nombre bastante más útil. Anglo-Persian también desarrolló su propia flota de petroleros. La propia base de Anglo-Persian cambió con estas transacciones. Hasta 1916-1917, más del ochenta por ciento de sus activos estuvieron en Persia; en el siguiente ejercicio fiscal, solamente la mitad estaba en Persia y el resto en los petroleros y el sistema de distribución. Verdaderamente se había hecho una compañía integrada.

Pero Greenway tenía también un segundo objetivo, que persiguió no menos apasionadamente: convertir a la Anglo-Persian en la campeona petrolera del Imperio Británico. Siempre reiteró su objetivo de hacer de la Anglo-Persian el núcleo de una "compañía totalmente británica... libre de influencias extranjeras de cualquier tipo", una clara referencia a la Royal Dutch/Shell. Greenway revivió la "amenaza de Shell", atacando "los planes de sir Marcus y sus asociados para asegurarse un monopolio mundial del comercio del petróleo". Una y otra vez, Greenway y sus defensores acusaron a la Royal Dutch/Shell de deslealtad a los intereses

británicos, "obteniendo grandes beneficios de la venta de productos del petróleo a Alemania" y de haberse convertido "en una grave amenaza nacional".⁵

Estas acusaciones no eran ni justas ni ciertas. El comerciante Deterding, que se había nacionalizado y había pasado los años de la guerra en Londres, había identificado profundamente con la causa aliada sus propios intereses y los de su empresa. Y en lo referente a Marcus Samuel, era simplemente, un británico muy patriota, y pagó su precio. Uno de sus dos hijos, que había dirigido una casa de acogida para niños pobres en el East End de Londres antes de la guerra, murió en combate en Francia, al frente de su pelotón. Samuel y su esposa publicaron póstumamente un pequeño volumen con los poemas del joven, como recuerdo. De sus dos yernos, uno también murió en combate, mientras que el otro murió después de la guerra como consecuencia de los efectos de la guerra de trincheras.

El propio Samuel maquinó un audaz plan que resultó ser de gran importancia para todos los esfuerzos británicos en la guerra. El toluol, un ingrediente esencial del explosivo TNT, generalmente se extraía del carbón. En 1903, un químico de la Universidad de Cambridge había descubierto que el toluol también se podía extraer en cantidades considerables del crudo que la Shell obtenía en Borneo. Samuel trató de captar la atención del Almirantazgo, pero recibieron su informe con gran escepticismo y rechazaron su oferta de suministro. Once años después, al comienzo de la guerra, hizo de nuevo la oferta, y de nuevo la rechazaron. Incluso después de darles pruebas de que el TNT alemán se había derivado, casi con total seguridad, del crudo de Borneo, la Armada no mostró interés. Pero la situación cambió rápidamente. Para finales de 1914, la producción de toluol extraído del carbón era insuficiente y Gran Bretaña estaba peligrosamente próxima a quedarse sin explosivos. Se necesitaba el toluol del petróleo, pero no había instalaciones para hacerlo. La fábrica de extracción de toluol que la Shell debía haber construido en Gran Bretaña se construyó en Rotterdam, en la Holanda neutral, por la rama holandesa del grupo. Estaba claro, además, que las empresas alemanas estaban utilizando los productos de la factoría de Rotterdam para hacer TNT.

Samuel y sus colegas maquinaron un plan muy atrevido, que se puso en marcha con gran rapidez. En mitad de una noche a finales del mes de enero de 1915, desmontaron la factoría de Rotterdam, pieza por pieza, las numeraron y camuflaron y las llevaron al muelle, donde las cargaron en un barco holandés, que en la oscuridad de la noche se hizo a la mar reuniéndose con los destructores británicos que le escoltaron hasta su puerto de destino. Se hizo llegar a los agentes alemanes una confidencia falsa de que esa evacuación se iba a producir, pero que ocurriría un día después de la fecha real en que se realizó. A la noche siguiente, no se sabe si por coincidencia, los alemanes tor-

pedearon en la embocadura del puerto de Rotterdam un barco holandés de similares características. Mientras tanto, las piezas de la factoría de toluol llegaron sin contratiempos a Gran Bretaña y a las pocas semanas estaban montadas de nuevo en Somerset. La factoría, junto con una segunda que Shell construyó a continuación, suministraba el ochenta por ciento del TNT para los militares británicos. En gran parte este logro fue el motivo de que después de la guerra concediesen a Samuel un título de nobleza.

A pesar de los continuos ataques de Greenway contra el patriotismo que podía atribuirse a la Royal Dutch/Shell, la empresa se hizo parte integrante del esfuerzo de los aliados en la guerra; de hecho, Shell actuó como intendente general para el crudo, adquiriendo y organizando suministros por todo el mundo para las fuerzas británicas y todo el esfuerzo bélico aliado, asegurando la entrega de los productos requeridos de Borneo, Sumatra y Estados Unidos en las cabezas de etapa ferroviarias y en los aeropuertos de Francia.

Por este motivo, Shell fue muy importante para el éxito británico en la guerra. Los funcionarios del gobierno, preocupados por alienar a la Shell justo cuando más la necesitaban, comenzaron a reaccionar negativamente a los continuos ataques al grupo por parte de Greenway y sus simpatizantes. De hecho, Greenway se excedió tanto que puso al gobierno en contra de la Anglo-Persian. Sospecharon de la forma en que Greenway se arrogaba el papel de patriota y pusieron en tela de juicio su estrategia de tratar de crear una compañía integrada con intereses más allá de Persia. Hubo muchas discusiones y debates en Whitehall, a medida que los funcionarios trataban de configurar de un modo claro cuál debería ser el objetivo del gobierno en esa empresa, de la que acababan de adquirir el cincuenta y uno por ciento de las acciones. ¿Era simplemente, como un funcionario del Tesoro dijo escéptico, "asegurar los suministros de la Armada" y nada más? ¿O era ayudar a crear una empresa integrada y propiedad del Estado, un líder nacional, y posteriormente ayudar a esa empresa a expandir sus intereses comerciales por todo el mundo? Algunos intentaron unir las ambiciones comerciales de la empresa a las necesidades británicas de la posguerra, de cara a una época en que "la nación pudiera asegurarse una posición independiente en el sector del petróleo como la que tenía en el sector del carbón". Pero Arthur Balfour, el sucesor de Churchill como Primer Lord del Almirantazgo, dudaba en agosto de 1916 de la competencia del gobierno "para ser responsable de la política de una gran combinación de empresas relacionada con una necesidad fundamental de la vida moderna". También se debatieron varias formas de fusión autorizadas por el gobierno, entre las que había planes para hacer que predominaran los intereses británicos, más que los holandeses, dentro del grupo Royal Dutch/Shell. Estas propuestas quedaron en nada durante la guerra. Tenían entre manos cuestiones mucho más importantes y urgentes.⁶

La escasez de petróleo

Hasta el año 1915, los suministros de petróleo para alimentar los motores de la guerra no preocupaban en exceso en Gran Bretaña. Pero eso cambió a principios de 1916. El *Times* de Londres informó de una "escasez de petróleo" en enero de 1916. Y en mayo de ese mismo año, el *Times* pidió "una clara definición de dónde termina el negocio de la motorización", añadiendo que "los paseos en coche por puro placer' tendrían que terminarse" a la vista de "las necesidades de los servicios de guerra".

Las razones para la crisis del petróleo que se estaba gestando tenían un doble origen. Una era la creciente escasez de tonelaje de barcos de carga —debida a la campaña alemana de ataques con submarinos— que limitaba los suministros de petróleo, junto con los de todas las demás materias primas y alimentos, a las Islas Británicas. El motor de combustión interna había dotado a Alemania de su única ventaja evidente en el mar: el submarino propulsado por motor diésel. Y Alemania respondió al bloqueo económico de Gran Bretaña a Alemania y a la superioridad general de los británicos en el mar desencadenando una mortal guerra submarina, cuyo objetivo era destruir todos los suministros dirigidos a las Islas Británicas y a Francia. La otra razón de la crisis fue el rápido crecimiento de la demanda de petróleo, para hacer frente a las necesidades tanto en el campo de batalla como en las bases de retaguardia. El gobierno creó un sistema de racionamiento al temer una posible escasez. El alivio fue temporal.

A principios de 1917 comenzaron de nuevo las presiones sobre los suministros cuando Alemania desencadenó una campaña submarina sin restricción alguna contra todos los barcos aliados. Finalmente esta campaña demostró ser un error de inmensas proporciones, ya que con ello Estados Unidos abandonó su neutralidad y declaró la guerra contra Alemania. Aun así, los efectos de los ataques submarinos fueron grandes y muy sentidos. El tonelaje perdido en la primera mitad de 1917 fue dos veces mayor que el perdido en un período comparable en 1916. Entre mayo y setiembre, la Standard Oil of New Jersey perdió seis petroleros, incluyendo el nuevo *John D. Archbold*. Entre los muchos petroleros que la Shell perdió durante la guerra se encontraba el *Murex*, que había sido el primer barco que Marcus Samuel mandó a través del Canal de Suez en 1892 para dar así su gran golpe. La política del Almirantazgo era mantener reservas equivalentes a seis meses de consumo, pero para finales de mayo de 1917, estaban por debajo de la mitad de ese nivel y la escasez de suministros de petróleo ya estaba restando movilidad a la Armada Real. La situación se había puesto tan seria que incluso se sugirió que la Armada Real dejase de construir barcos que utilizaran petróleo para volver de nuevo al carbón!

La gran escasez de 1917 dio nuevo empuje a los esfuerzos oficiales en Gran Bretaña para desarrollar una política petrolera nacional coherente. Se establecieron gran variedad de comités y oficinas, incluyendo un Ejecutivo del Petróleo, para coordinar la política petrolera, para contribuir tanto a una mejor continuación de la guerra como para tratar de mejorar la posición petrolera británica en los años de la posguerra. De un modo similar, el gobierno francés estableció un Comité General del Petróleo, basado en el Ejecutivo Británico para el Petróleo y dirigido por el senador Henry G. Bérenger, para responder a la creciente crisis. Pero en ambos países se dieron cuenta de que la única solución real a la crisis había que buscarla en Estados Unidos. Los barcos —petroleros— eran la clave para la situación por la que atravesaban los suministros.

Desde Londres se cursaron a Norteamérica unos telegramas, que muchos calificaron de "desesperados", diciendo que la Armada Real se quedaría inmovilizada "sin posibilidad de entrar en acción", a menos que el gobierno de Estados Unidos pusiese a su disposición más tonelaje. "Los alemanes están teniendo éxito", escribió desesperadamente el embajador norteamericano en Londres en julio de 1917. "Ultimamente han hundido tantos barcos cargados de petróleo que este país rápidamente va a estar en una situación precaria, incluso la Gran Flota se quedará sin el petróleo necesario, es una situación realmente grave." Para el otoño de 1917, Gran Bretaña prácticamente no tenía reservas. "Probablemente en este momento el petróleo es más importante que cualquier otra cosa", advirtió Walter Long, secretario de Estado para las Colonias, a la Cámara de los Comunes en octubre. "Pueden tener hombres, municiones y dinero, pero si no tienen petróleo, que actualmente es la mayor energía motriz que utilizan, todas las demás ventajas son comparativamente de escaso valor." En ese mismo mes, se prohibieron absolutamente en Gran Bretaña los viajes de placer en coche.

La posición petrolera francesa también estaba degenerando rápidamente dada la campaña submarina alemana que parecía no tener límites. En diciembre de 1917, el senador Bérenger alertó al primer ministro George Clemenceau de que el país se quedaría sin petróleo en marzo de 1918, justo cuando estaba planeado comenzar la siguiente ofensiva de primavera. Los suministros eran tan escasos que Francia no podría resistir más allá de tres días de fuertes ataques alemanes, tales como los experimentados en Verdún, donde se habían necesitado grandes convoyes de camiones para llevar suministros al frente y poder resistir el ataque de los alemanes. El 15 de diciembre de 1917, Clemenceau pidió urgentemente al presidente Wilson que pusiese a su disposición inmediatamente cien mil toneladas de capacidad de petroleros. Dijo a Wilson que la gasolina era tan importante como la sangre en las próximas batallas, y que "un fallo en los suministros provocaría la parálisis inmediata de nuestros ejércitos". Añadió además que la escasez podría "obligarnos a

realizar un tratado de paz nada favorable para los aliados". Wilson respondió rápidamente y puso inmediatamente a su disposición el tonelaje necesario.

Pero se necesitaba algo más que soluciones *ad hoc*. La crisis del petróleo ya estaba forzando a Estados Unidos y a sus aliados europeos a una integración mucho mayor de las actividades de suministro. En febrero de 1918 se creó la Conferencia Inter-Aliada del Petróleo para coordinar y controlar todos los suministros petroleros y la navegación de los barcos petroleros. Sus miembros eran Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia e Italia. Resultó muy eficaz para la distribución de los suministros disponibles entre las naciones aliadas y sus fuerzas militares. No obstante, por la naturaleza de su dominio del comercio internacional de crudo, la Standard Oil of New Jersey y la Royal Dutch/Shell hicieron que el sistema funcionase, a pesar de que siempre estaban discutiendo sobre quién realizaba las mayores contribuciones. Ese sistema conjunto —además de la introducción de convoyes como antídoto a los submarinos alemanes— solucionó los problemas de abastecimiento de los aliados durante el resto de la guerra.⁸

El Zar de la energía

La Conferencia Inter-Aliada del Petróleo se creó también en respuesta a los problemas internos de energía en Norteamérica. Estaba claro que el petróleo norteamericano se había convertido en un elemento esencial en el desarrollo de la guerra europea. En 1914, Estados Unidos había producido 266 millones de barriles, el sesenta y cinco por ciento de la producción mundial. Para 1917 la producción había aumentado a 335 millones de barriles, el sesenta y siete por ciento de la producción mundial. Las exportaciones representaban una cuarta parte del total de la producción norteamericana de las que la mayor parte iba a Europa. Ahora que el acceso al crudo ruso estaba cerrado por la guerra y la revolución, el Nuevo Mundo se había convertido en el proveedor de petróleo para el Viejo; en conjunto, Estados Unidos estaba satisfaciendo el 80 por ciento de las necesidades de crudo de los aliados en tiempos de guerra.

No obstante, la entrada de Estados Unidos en el conflicto complicó mucho el panorama petrolero norteamericano. Porque se necesitaban suministros adecuados para muchos propósitos: las fuerzas militares norteamericanas, las aliadas, los sectores industriales norteamericanos relacionados con la guerra y para el uso civil. ¿Cómo iban a asegurar los suministros necesarios, la distribución eficaz

y las asignaciones apropiadas? Esto se convirtió en el cometido de la Administración del Combustible, establecida por el presidente Wilson en agosto de 1917 como parte de la movilización económica conjunta. Todos los estados beligerantes se enfrentaban a un reto paralelo: adaptar las economías industriales que habían surgido durante el medio siglo anterior a las necesidades de la guerra moderna. En cada país, las necesidades de movilización aumentaron el papel del gobierno en la economía y crearon nuevas alianzas entre el gobierno y las empresas privadas. Estados Unidos y el sector petrolero norteamericano no fueron una excepción.

El presidente de la División del Petróleo de la Administración del Combustible era un ingeniero petrolero californiano llamado Mark Requa, que pasó a ser el primer jefe de la energía en Norteamérica. Su principal tarea era forjar una relación de trabajo sin precedentes entre el gobierno y el sector petrolero. La División del Petróleo trabajó muy de cerca con el Comité Nacional de Servicio de Petróleo en Guerra, cuyos miembros eran los líderes de las principales empresas, y cuyo presidente fue Alfred Bedford, presidente de la Standard Oil of New Jersey. Este comité fue el que organizó los suministros de crudo norteamericano para la guerra en Europa. Cursó los principales pedidos de los diversos gobiernos aliados a los refinadores norteamericanos y tuvo un papel fundamental a la hora de concertar los envíos. En resumen, fue la agencia norteamericana la que acordó los suministros de crudo para Europa. Esta nueva forma de estrecha cooperación entre empresa y gobierno estaba en marcado contraste con la batalla que el gobierno y la Standard Oil habían mantenido una década antes. La ruptura de los trustes parecía quedar muy atrás, ahora que el sector se veía empujado a gestionarse como un único organismo bajo el liderazgo de la otrora odiada Standard Oil of New Jersey.⁹

En 1917, la demanda cada vez mayor de crudo norteamericano comenzó a rozar el límite de los suministros disponibles. Este vacío se llenó consumiendo existencias e importando más crudo de México. Además de eso, el terriblemente crudo invierno de 1917-1918 y el mayor ritmo de la actividad industrial provocaron una escasez de carbón en Estados Unidos, tan grave que los jefes locales de policía vigilaban los trenes que pasaban por sus demarcaciones, y la policía tenía que custodiar los montones de carbón industrial para evitar el pillaje. Los orfanatos y asilos se quedaron sin combustible y los internos murieron de frío. Incluso los ricos se quejaban de que las carboneras estaban vacías y les rechaban los dientes. En enero de 1918, la Administración del Combustible ordenó que la mayoría de las factorías industriales al este del Mississippi cerrasen durante una semana con objeto de disponer de combustible para los cientos de barcos que esperaban en la Costa Este cargados con material de guerra para Europa debido a la falta de carbón. Desde entonces, ordenaron que las fábricas permaneciesen cerradas los lunes pa-

ra ahorrar carbón. "Se ha armado una buena", comentó el coronel Edward House, confidente político de Woodrow Wilson. "Nunca he visto protestas tan tormentosas."

La escasez de carbón dio lugar a un enorme aumento de la demanda de crudo, y sus precios subieron a tenor de esto. Para principios de 1918 el precio medio del petróleo era el doble que el precio que había tenido a principios de 1914. Los refinadores ofrecían sobrepuestos con objeto de obtener suministros, mientras que los productores retenían el petróleo esperando a que los precios aumentasen todavía más. La situación alarmó mucho al gobierno. El 17 de mayo de 1918, Requa, el zar de la energía, advirtió al sector de que "no había justificación" para "ninguna subida más del precio del crudo" y pidió controles "voluntarios" de los precios por parte del sector petrolero. La Standard Oil of New Jersey estuvo de acuerdo con las restricciones en los precios que Requa pidió. Pero los productores independientes no. Lo que hizo que Requa advirtiera seriamente a un grupo de productores en Tulsa que si no se aplicaban los controles "voluntarios" el gobierno impondría directamente esos controles. Además les recordó que era el gobierno quien ayudaba a los productores a obtener acero y otros suministros para perforar (el sector petrolífero consumía una doceava parte de la producción del país de hierro y acero), y el gobierno también concedía exenciones del servicio militar a los trabajadores de los campos petrolíferos. Estos argumentos fueron persuasivos. En agosto de 1918 se fijaron precios máximos en cada región y los precios se mantuvieron durante el resto de la guerra.

Aun así, la demanda siguió superando a los suministros, no únicamente como consecuencia de la guerra, sino por el espectacular aumento del número de automóviles en Estados Unidos. El número de vehículos en uso se había duplicado entre 1916 y 1918. La escasez de petróleo parecía inminente, lo que era una amenaza para el esfuerzo bélico en Europa y podría recortar las actividades esenciales en Estados Unidos. Se promulgó un "llamamiento" —no una orden obligatoria— para "pasar los domingos sin utilizar gasolina". La única excepción era para los transportes, médicos, policía, vehículos de emergencias y coches fúnebres. Inevitablemente esta petición provocó recelos y quejas, pero en la mayoría de los sitios, incluida la Casa Blanca, se veía como una medida acertada. "Supongo", declaró el presidente Wilson, "que debo ir andando a la iglesia."¹⁰

El hombre del mazo

A pesar de las alarmas periódicas y los momentos críticos de escasez de suministros, los Aliados nunca sufrieron restricciones de crudo. Los alemanes sí que tuvieron escasez ya que el bloqueo de los Aliados consiguió cortar los suministros de ultramar a Alemania. Únicamente les quedaba disponible una fuente: Rumania. Y aunque la producción de Rumania a escala mundial era comparativamente pequeña, era el mayor productor de Europa, si se excluía a Rusia. Alemania dependía de ella en gran medida. Las actividades del Deutsche Bank y otras firmas alemanas ya habían vinculado, antes de la guerra, una parte importante del sector petrolero rumano con la economía alemana. Durante los dos primeros años de la guerra, Rumania se mantuvo neutral, en espera de ver cuál de las dos partes tenía más probabilidades de ganar. Pero finalmente en agosto de 1916, a raíz del éxito de Rusia en el frente del Este, Rumania declaró la guerra contra el Imperio Austro-húngaro, y por lo tanto, casi inmediatamente entró en guerra con Alemania también.

La victoria en esta zona este era esencial para Alemania. "Como he visto ahora con bastante claridad, no podríamos subsistir, y mucho menos continuar en la guerra, sin los cereales y el petróleo de Rumania", dijo el general Erich Ludendorff, que realmente era el verdadero planificador del esfuerzo bélico alemán. En setiembre de 1916, las tropas alemanas y austríacas entraron en Rumania, pero los rumanos se atrincheraron y se las arreglaron para mantenerse en los pasos montañosos, que protegían la llanura de Wallachia, donde se concentraba la producción petrolera. A mediados de octubre los alemanes y austríacos se apoderaron de una gran cantidad de productos petrolíferos, incluyendo una gran partida de gasolina que pertenecía a los Aliados, y que estaba almacenada en un puerto petrolífero rumano del Mar Negro. Había un plan para destruir todas las instalaciones y suministros de petróleo, pero en la confusión de la batalla nunca se ejecutó. Y ahora el gran premio en sí —los campos petrolíferos y refinerías rumanas— parecía estar al alcance de los alemanes.

¿Se les podía negar a los alemanes? El día 31 de octubre de 1916, se debatió urgentemente el tema en Londres por el Comité para la Guerra del Gabinete Británico. "No debe escatimarse esfuerzo alguno para asegurar, en caso de necesidad, la destrucción de los suministros de grano y petróleo, así como la destrucción de los pozos petrolíferos", concluyó el comité. Pero el gobierno rumano se mostró reacio a pensar en destruir su tesoro nacional, especialmente mientras todavía quedasen esperanzas en el campo de batalla. Esa esperanza desapareció el 17 de noviembre, cuando los alemanes consiguieron traspasar la resistencia rumana en los pasos montañosos y comenzaron a avanzar desde las montañas por toda la llanura de Wallachia.

El gobierno británico tomó el asunto en sus manos y obtuvo los servicios del coronel John Norton-Griffiths, miembro del Parlamento, para organizar la destrucción del sector petrolero rumano. El legendario Norton-Griffiths era uno de los grandes contratistas de ingeniería del Imperio Británico. Había dirigido proyectos de construcción en todas partes del mundo, ferrocarriles en Angola, Chile y Australia, puertos en Canadá, acueductos en Bacú, redes de alcantarillado en Battersea y Manchester. En vísperas de la Primera Guerra Mundial estaba inmerso en la promoción de un plan para la construcción de un nuevo metro en Chicago. Atractivo, físicamente imponente y con la fortaleza y aguante de un boxeador profesional, Norton-Griffiths era un tipo encantador y un convincente actor. Los hombres invertían en sus proyectos y las mujeres se sentían atraídas por él. Se le consideraba "uno de los hombres más elegantes de la era edwardiana". También era un hombre de temperamento vivo, naturaleza rebelde y arrebatos incontrolables. Carecía de disciplina y perseverancia y algunos de sus proyectos fueron espectaculares patinazos financieros. Pero consiguió destacar como diputado en el Parlamento, donde le asignaron varios sobrenombres como "Infernal Jack", "el Hombre Mono" (por haberse comido un mono durante un viaje a Africa) y —considerando que era un imperialista impenitente— "Imperio Jack" que era el que más le gustaba.

La primera proeza técnica de Norton-Griffiths durante la guerra fue adaptar técnicas que había desarrollado anteriormente para el alcantarillado de Manchester al reto de excavar túneles por debajo de las líneas y trincheras alemanas, para colocar minas que posteriormente se detonaban. Sus métodos se probaron en Ypres. Pero se había buscado la enemistad de muchos comandantes al pasarse por Flandes en su Rolls-Royce de dos toneladas, que siempre llevaba varias cajas de champán, por lo que le retiraron del frente. Aun así, no había nadie que se adaptase mejor a la misión rumana. El 18 de noviembre de 1916, el día después de que los alemanes consiguiesen rebasar las líneas rumanas, "Imperio Jack", llegó a Bucarest, vía Rusia, acompañado únicamente por su sirviente. Como los alemanes seguían avanzando, el gobierno rumano, bajo la presión aliada, accedió finalmente a la política de destrucción.

Los equipos de destrucción entraron en acción, con "Imperio Jack" al frente. Los primeros campos se incendiaron el 26 y 27 de noviembre. Los equipos siguieron el mismo procedimiento general en todos los emplazamientos. Se colocaban explosivos en las refinerías. Posteriormente, los productos derivados que estaban almacenados se vertían por el suelo, creando charcos de varios centímetros de profundidad. Se desmontaba el equipo y se echaba sobre los charcos de petróleo. Y ya finalmente, con cerillas y paja ardiendo, se prendía fuego a toda la instalación. Todos aquellos que pusieron en tela de juicio las instrucciones de Norton-Griffiths o se cruzaron en su camino se vieron desbordados por la gran fuerza de su personalidad. Si eso no era suficiente les da-

ba un buen puñetazo o sacaba su revólver y gritaba: "¡Yo no hablo tu maldito idioma!"

Se machacaba la maquinaria de los campos petrolíferos; las torres de perforación se dinamitaban; los pozos se rellenaban con piedras, pinchos, lodo, cadenas partidas, pedazos de taladradoras y cualquier cosa que tuviesen a mano; se rompían los oleoductos, y se prendía fuego a los tanques de almacenaje que explotaban con gran estruendo. En algunas instalaciones, "Imperio Jack" insistía en ser él mismo quien prendiese el fuego. En una de las casetas de maquinaria, al inflamarse los gases detonantes, le alcanzó la explosión y se le prendió fuego el pelo. Eso no le arredró. Una y otra vez, Norton-Griffiths fue el primero en tomar el mazo más grande que encontrara y liarse a cachiporrazos para destrozar las torres y oleoductos, con lo que dejó un recuerdo imborrable en Rumania donde se le llegó a conocer como "el hombre del mazo".

Los valles petrolíferos eran infiernos en los que enormes llamas rojizas subían hasta el cielo llenándolo completamente de un denso, negro y asfixiante humo que ocultaba el sol. Más allá de los valles se podía oír el estampido de las gruesas piezas de artillería que cada vez estaban más cerca. El último campo al que se prendió fuego fue el de Ploesti. El trabajo se terminó justo a tiempo. El 5 de diciembre, solamente unas cuantas horas después de que prendiesen las instalaciones, los alemanes entraron en la ciudad de Ploesti. Norton-Griffiths pudo escapar en coche en el último momento, poco por delante de la caballería alemana. Su misión había sido "destruir todos los campos", pero como constructor dijo que la destrucción le había dolido mucho, y a pesar de que le concedieron honores militares por su trabajo, no le gustaba nada hablar de este tema en años posteriores.

Después de la guerra, el general Ludendorff admitió que los esfuerzos de Norton-Griffiths "redujeron materialmente los suministros de petróleo de nuestro ejército y nuestro país". El general alemán añadió resentido: "En parte, debemos atribuirle nuestras escaseces." En conjunto, en Rumania, bajo las órdenes de Norton-Griffiths se destruyeron unas setenta refinerías y unas ochocientas mil toneladas de crudo y productos derivados. Los alemanes necesitaron más de cinco meses para poner de nuevo en explotación los pozos y, durante todo el año 1917, la producción fue únicamente una tercera parte de lo que había sido durante 1914. Los alemanes se aplicaron metódicamente para deshacer todo el "trabajo" de Norton-Griffiths y para 1918 habían puesto de nuevo la producción en un ochenta por ciento del nivel de 1914. El petróleo rumano se necesitaba desesperadamente. Los alemanes no habrían sido capaces de continuar la guerra sin ese petróleo. Como un historiador del Comité Imperial de Defensa de Gran Bretaña observó posteriormente, la oportuna captura alemana del sector petrolero rumano, junto con las cosechas rumanas de grano, "marcó la diferencia entre la escasez y el colapso" del lado alemán. Pero solamente durante un tiempo.¹¹

Bacú

Aun cuando los alemanes estaban consiguiendo poner de nuevo en producción los campos rumanos, el general Ludendorff puso sus miras en una presa aun mayor, que ayudaría a hacer frente a la enorme y creciente necesidad de petróleo y poner de ese modo la batalla de parte alemana. Era Bacú, a orillas del Mar Caspio. El colapso del régimen del Zar a comienzos de 1917, la revolución de los bolcheviques a finales de ese mismo año, y la fragmentación del Imperio Ruso, crearon esperanzas entre los alemanes, que llegaron a suponer que serían capaces de poner sus manos en los suministros petrolíferos de Bacú. Comenzaron a buscar acceso al crudo de Bacú en marzo de 1918 con el Tratado de Brest-Litovsk, que daba fin a las hostilidades entre Alemania y la Rusia revolucionaria. No obstante, los turcos, aliados de Alemania y Austria, ya habían comenzado a avanzar hacia Bacú. Temiendo que el éxito de su aliado pudiese llevar a la destrucción de los campos petrolíferos, los alemanes prometieron a los bolcheviques que tratarían de refrenar a los turcos a cambio de petróleo. "Desde luego, estamos de acuerdo", dijo Lenin. Joseph Stalin, que para entonces ya destacaba como uno de los líderes bolcheviques, telegrafió a la comuna bolchevique de Bacú, que controlaba la ciudad, ordenando que cumpliesen esta "petición". Pero los bolcheviques locales no estaban dispuestos a consentirlo. "Nunca ni en la victoria ni en la derrota daremos a los saqueadores alemanes ni una sola gota del petróleo que hemos obtenido con nuestro trabajo", contestaron.

Los turcos, en busca de su presa de Bacú, no hicieron caso de los ruegos de Berlín y continuaron su avance hacia la región petrolífera. Para finales de julio, estaban devastando la ciudad, y para finales de agosto ya se habían apoderado de algunos de los campos productores. Los residentes armenios y rusos de Bacú llevaban mucho tiempo implorando la ayuda de los británicos. Finalmente, a mediados de agosto de 1918, los británicos intervinieron con una pequeña fuerza que se abrió paso a través de Persia. Las tropas tenían el encargo de liberar Bacú y mantener al enemigo lejos del petróleo. Si fuese necesario, tenían (según las palabras de la Oficina de Guerra) que seguir el plan de Rumania y "destruir las instalaciones de extracción, los oleoductos y reservas de crudo de Bacú".

Los británicos estuvieron en Bacú únicamente un mes, pero fue suficiente para privar del crudo de Bacú a los alemanes en el momento crítico. Fue, como Ludendorff dijo, "un duro golpe para nosotros". Luego los británicos se fueron y los turcos conquistaron la ciudad. En el revuelo, los musulmanes locales, instigados por los turcos, de nuevo —como en los días de la revolución de 1905— comenzaron a robar y destruir, y en el proceso mataron a todos los armenios que encontra-

ron, incluidos los que estaban en los hospitales. Mientras tanto, los comisarios bolcheviques de la Comuna de Bacú fueron capturados por los revolucionarios rivales. Llevaron a veintiséis de ellos a un punto aislado del desierto, a doscientos veinticinco kilómetros del Mar Caspio, y los ejecutaron. Uno de los pocos que pudieron escapar fue un joven armenio llamado Anastas Mikoyan, que fue hasta Moscú para contar a Lenin lo que había ocurrido. Pero, para cuando los turcos tomaron Bacú, era demasiado tarde para obtener suministros de petróleo para los alemanes y para ellos.¹²

Navegando hacia la victoria

No poder acceder a Bacú en ese estado de cosas fue, de hecho, el golpe definitivo para Alemania. La presión sobre sus suministros de petróleo se estaba haciendo cada vez más agobiante. Para el mes de octubre de 1918, las perspectivas eran penosas. El ejército alemán había agotado prácticamente sus reservas, y el Alto Mando Alemán preveía una crisis del petróleo para el invierno y primavera venideros. En octubre, se estimó en Berlín que la batalla en el mar sólo se podría mantener durante unos seis a ocho meses más. Los sectores de defensa que basaban su producción en el petróleo se quedarían sin suministros dentro de dos meses; todas las existencias de lubricantes industriales se terminarían en seis meses. En tierra se podrían realizar operaciones limitadas si se racionaban estrictamente los suministros. Pero la guerra en el aire y mecanizada en tierra tendría que cesar absolutamente en el plazo de dos meses.

La validez de estas estimaciones nunca llegó a ratificarse ya que, en el plazo de un mes, la exhausta Alemania, se rindió. El armisticio se firmó a las cinco de la mañana del día 11 de noviembre de 1918, en el vagón de ferrocarril del mariscal Foch en el Bosque de Compiègne. Seis horas después, entró en vigor. La guerra había terminado.

En Londres, unos diez días después del armisticio, el gobierno británico organizó una cena para la Conferencia Inter-Aliada del Petróleo, en Lancaster House, presidida por el distinguido lord Curzon. En tiempos había sido el gran experto en temas sobre Persia del Foreign Office; había sido virrey de la India, y en calidad de tal había apoyado la aventura petrolera de d'Arcy en Persia por razones estratégicas. Había sido miembro del Gabinete de Guerra, y en breve iba a ser ministro de Asuntos Exteriores. Durante el acto se levantó y dijo a los invitados reunidos allí que "una de las cosas más sorprendentes", que había visto en Francia y Flandes durante la guerra "fue el enorme ejército de vehículos

de motor". Entonces, declaró sonoramente que, "la causa aliada ha flotado hacia la victoria sobre una ola de petróleo".

El senador Bérenger, el director del Comité General del Petróleo, de Francia, fue todavía más elocuente. Hablando en francés, dijo que el petróleo, "la sangre de la tierra," era "la sangre de la victoria... Alemania había basado su superioridad en el hierro y el carbón, pero no había tenido demasiado en cuenta nuestra superioridad en el petróleo". Bérenger tenía que hacer también una profecía. Continuó en francés, y dijo: "Como el petróleo ha sido la sangre de la guerra, debería ser la sangre de la paz. En este momento, al comenzar la paz, nuestra población civil, nuestras industrias, nuestro comercio, nuestros granjeros están pidiendo más petróleo, siempre más petróleo, más gasolina, siempre más gasolina." Entonces de repente dijo en inglés para destacar su idea, "¡Más petróleo, cada vez más petróleo!"¹³

10

Abriendo la puerta en Oriente Medio: La Turkish Petroleum Company

UNOS DIEZ DIAS después de que Curzon y Bérenger hubieran levantado sus copas para brindar por la "sangre de la victoria", el primer ministro francés Georges Clemenceau fue a Londres para hacer una visita al primer ministro británico David Lloyd George. Las armas llevaban ya tres semanas en silencio, y los temas del mundo de la posguerra no podían retrasarse más. Los asuntos eran decisivos e ineludibles: cómo hacer la paz y cómo reorganizar un mundo en ruinas. El petróleo estuvo ineludiblemente unido a la política de la posguerra. Y este tema estaba en la mente de Clemenceau y Lloyd George según atravesaban las calles de Londres entre los vítores de la multitud. Gran Bretaña quería reafirmar su influencia sobre lo que se conocía como Mesopotamia, las provincias del ya inexistente Imperio Otomano que posteriormente se conocerían como Iraq. Se pensaba que la zona podía contener mucho petróleo. Pero Francia reclamaba una parte de la región, Mosul, al noroeste de Bagdad.

¿Qué quería en concreto Gran Bretaña? Esa fue la pregunta que Clemenceau planteó cuando finalmente los dos hombres llegaron a la embajada francesa.

Lloyd George respondió: ¿Dejaría Francia de reclamar Mosul, a cambio del reconocimiento británico del control francés de la vecina Siria?

Clemenceau contestó que sí, siempre que Francia recibiese una participación de la producción del petróleo de Mosul.

Lloyd George estuvo de acuerdo en esto.

Ninguno de los dos Primeros Ministros se molestó en informar a sus respectivos ministros de Asuntos Exteriores. De hecho este acuerdo verbal informal no era nada definitivo; más bien, fue el comienzo de una gran lucha durante la posguerra por las nuevas fuentes de petróleo en Oriente Medio y en todo el mundo. Pondría a los franceses contra los ingleses, pero también metería en el debate a los norteamericanos. En el futuro, la competencia por los nuevos terrenos petrolíferos ya no se limitaría básicamente a una batalla entre emprendedores arriesgados y hombres de negocios agresivos. La Gran Guerra había dejado claro que el petróleo se había convertido en un elemento esencial en la estrategia de las naciones; y los políticos y burócratas, a pesar de que hasta entonces no habían estado precisamente ausentes de ella, ahora se metieron de cabeza en el centro de las luchas, arrastrados a la competencia por una idea común: el mundo de la posguerra iba a necesitar todavía mayores cantidades de petróleo para la prosperidad económica y el poder de las naciones.¹

La lucha se iba a centrar en una región en particular, Mesopotamia. En la década anterior a la guerra, Mesopotamia ya había sido objeto de una fuerte competencia diplomática y comercial por las concesiones de petróleo, estimulada por los informes favorables de su potencial petrolífero. La lucha había sido fomentada por un dilapidado Imperio Turco que estaba sufriendo grandes penurias económicas y estaba deseoso de encontrar nuevas formas de generar ingresos. Un participante en los años anteriores a la guerra, fue un grupo alemán, dirigido por el Deutsche Bank, cuyo objetivo era proteger la influencia y ambiciones alemanas en Oriente Medio. Luchando contra ellos estaba un grupo rival, patrocinado por William Knox d'Arcy que se fusionó con la Anglo-Persian Oil Company. Estuvo respaldado por el gobierno británico como contrapeso a Alemania.

Posteriormente, en 1912, el gobierno británico se alarmó al descubrir que entraba en escena un nuevo participante. Se llamaba Turkish Petroleum Company, y resultó que el Deutsche Bank había transferido a

esta entidad sus solicitudes de concesión. El Deutsche Bank y la Royal Dutch/Shell tenían, cada uno, un veinticinco por ciento de la nueva empresa. La mayor participación, la mitad del capital social, era propiedad del Turkish National Bank que, irónicamente, resultaba ser un banco controlado por Gran Bretaña, establecido en Turquía para mejorar los intereses políticos y económicos británicos. Pero había un participante más, un hombre al que algunos admiraban como el "Talleyrand de la diplomacia petrolera" y al que otros odiaban a muerte, un millonario armenio llamado Calouste Gulbenkian. Gulbenkian había sido el que organizó la operación de la Turkish Petroleum Company. Después de un examen más profundo resultó que él era el propietario secreto del treinta por ciento del Turkish National Bank, lo que le hacía propietario de un quince por ciento de la Turkish Petroleum Company.²

El señor cinco por ciento

Calouste Gulbenkian era la segunda generación de su familia que se dedicaba a los negocios petroleros. Era el hijo de un rico petrolero y banquero armenio, que había amasado su propia fortuna como importador de keroseno ruso para el Imperio Otomano, y que había sido recompensado por el sultán con el cargo de gobernador de un puerto del Mar Negro. La familia vivía en Constantinopla y allí se produjo la primera transacción económica de Calouste. A la edad de siete años, le dieron una moneda turca de plata y el niño la llevó al bazar, no para comprar caramelos, como hubiese sido lógico en un niño, sino para cambiarla por una moneda antigua. (Posteriormente, a lo largo de su vida formó una de las mejores colecciones del mundo de monedas de oro, y tuvo una satisfacción especial al adquirir la soberbia colección de monedas griegas de oro de J.P. Morgan.) Retraído durante sus años de estudiante –durante toda su vida hubo una antipatía mutua entre él y el resto de la humanidad– el joven Calouste se solía pasar las horas después de clase en el bazar, escuchando cómo se cerraban los tratos, algunas veces él mismo hacía pequeños tratos, e impregnándose del arte de la negociación oriental.

Le mandaron a la escuela secundaria en Marsella, para perfeccionar su francés y posteriormente al King's College, en Londres, donde estudió ingeniería de minas y escribió una tesis sobre la tecnología del nuevo sector petrolero. Se graduó en 1887, a la edad de diecinueve años, con un título de ingeniería. Un profesor del King's sugirió que el inteligente joven armenio debía ir a estudiar a Francia para graduarse en física, pero su padre desestimó esa idea. Tal cosa era, dijo, "una estupidez académica". En su lugar, su padre envió a Calouste a Bacú, de donde

provenía, en gran parte, la riqueza de la familia. El joven estaba fascinado por el sector petrolero que estaba viendo por primera vez. El chorro de un brotante de petróleo le empapó de pies a cabeza, pero como el petróleo era "suave y consistente" no encontró del todo desagradable la experiencia. Aunque prometió que volvería, nunca se molestó en visitar de nuevo la región petrolífera.

Gulbenkian escribió una serie de artículos muy bien considerados sobre el crudo ruso, que aparecieron en una publicación líder francesa en 1889 y, posteriormente, recopiló todos los artículos en un prestigioso libro que se publicó en 1891, convirtiéndose en un experto mundial cuando solamente tenía veintiún años. Inmediatamente después, dos funcionarios del sultán de Turquía le pidieron que investigase las posibilidades de encontrar petróleo en Mesopotamia. No visitó la zona, de hecho no la visitó jamás, pero reunió un competente informe basado en los escritos de otros, así como en sus conversaciones con ingenieros alemanes del ferrocarril. La región, dijo, tiene un gran potencial petrolífero. Persuadió a los funcionarios turcos. También él estaba persuadido. Y así comenzó la devoción de por vida de Calouste Gulbenkian al petróleo de Mesopotamia, al que se entregó con una extraordinaria dedicación y tenacidad durante las siguientes seis décadas.

En Constantinopla, Gulbenkian se lanzó a varias aventuras comerciales, incluyendo la venta de alfombras, pero ninguna de ellas tuvo demasiado éxito. Pero dominó las artes del bazar, comerciar y negociar, intrigar, sobornar y adquirir información que pudiera ser ventajosa. También adquirió su duradera pasión por el trabajo arduo, su capacidad de predicción y sus excelentes cualidades de negociador. Todas las veces que podía, controlaba la situación. Pero cuando no podía hacerlo seguía un proverbio árabe que le gustaba mucho citar: "No muerdas la mano que te domina, bésala." En esos primeros años de negocios en Constantinopla, también cultivó su paciencia y perseverancia, de lo que algunos decían que era su mayor activo. No le gustaba cambiar de opinión. Alguien dijo posteriormente: "Habría sido más fácil estrujar un bloque de granito que al señor Gulbenkian."

Gulbenkian tenía otra cualidad más. Era total y absolutamente desconfiado. "No he visto a nadie tan desconfiado", dijo sir Kenneth Clark, el crítico de arte de la National Gallery de Londres que ayudó a Gulbenkian durante los últimos años de formación de su colección de arte. "Nunca he visto a nadie que llegue a tales extremos. Siempre tiene a gente espionando para él." Contrastaba las opiniones de dos o tres expertos en arte antes de comprar una pieza. De hecho, cuando se fue haciendo mayor, estaba obsesionado con superar a un abuelo suyo que había vivido hasta los 106 años y, con ese fin, empleaba a dos equipos médicos diferentes para que le hicieran revisiones y contrastar las opiniones de unos y otros.

Tal vez ese recelo era un mecanismo de supervivencia necesario

para un armenio que había vivido en una situación precaria entre las oportunidades y la persecución de los últimos años del Imperio Otomano. En 1896, durante una de las periódicas masacres de armenios aprobadas por el gobierno turco, Gulbenkian escapó en barco a Egipto. Se convirtió en una ayuda muy valiosa para dos poderosos armenios: un millonario petrolero de Bacú y Nubar Pasha, que ayudó a gobernar Egipto. Esas conexiones le abrieron las puertas tanto del petróleo como de la economía mundial, lo que le permitió establecerse en Londres como representante de ventas del crudo de Bacú.

Una vez establecido en Londres, Gulbenkian conoció a los hermanos Samuel y a Henri Deterding y se alió con ellos. Su hijo Nubar posteriormente escribió que Gulbenkian "y Deterding fueron muy buenos amigos durante más de veinte años. Uno nunca sabe... si al final fue Deterding el que utilizó a mi padre, o mi padre el que utilizó a Deterding. Fuera como fuere, su asociación fue muy fructífera para ambos como individuos y para el grupo Royal Dutch/Shell como conjunto". Para Shell, Gulbenkian realizaba los tratos, especialmente adquisiciones, y organizaba las fuentes de financiación.

Una de las primeras transacciones que ofreció fue la concesión persa que finalmente fue para d'Arcy. El y Deterding habían estudiado la prospección original de la concesión, promovida en París por el armenio Kitabgi, pero la rechazaron porque, como Gulbenkian dijo después, "era un hueso demasiado duro de roer y parecía tan especulativo que pensamos que era un negocio para un jugador". Posteriormente al ver apesadumbradamente cómo crecía la Anglo-Persian, creó un lema: "Nunca rechaces una concesión de petróleo", que sería un principio rector para el resto de su vida. Lo utilizó, primero y principalmente, y con enorme tenacidad a pesar de las muchas dificultades, muy cerca de Persia, en Mesopotamia. En 1907, convenció a los Samuel para abrir una oficina en Constantinopla bajo su dirección. Para entonces ya había desaparecido la discriminación contra los armenios, y él ya estaba muy ocupado. Además de perseguir muchos otros intereses empresariales, era asesor financiero del propio gobierno turco y de sus embajadas en París y Londres, y era uno de los principales accionistas del Turkish National Bank. Desde esta base se las arregló para reunir los intereses de las rivales Gran Bretaña y Alemania, y posteriormente de la Royal Dutch/Shell también, en una entidad llamada Turkish Petroleum Company, una tarea, que como dijo, requería gran delicadeza, y que "de ninguna manera era agradable".³

Desde 1912 en adelante, una vez que se hubo creado la Turkish Petroleum Company, el gobierno británico dirigió sus esfuerzos hacia el intento de forzar a la compañía a fusionarse con la Anglo-Persian de d'Arcy y tratar de obtener conjuntamente una concesión. Finalmente, los gobiernos británico y alemán fueron capaces de acordar una estrategia de unificación y forzar su realización. De acuerdo con el "Acuerdo

del Foreign Office" del 19 de marzo de 1914, los intereses británicos iban a predominar en el grupo combinado. El grupo Anglo-Persian tenía el cincuenta por ciento de los intereses del nuevo consorcio, mientras que el Deutsche Bank y la Shell tenían cada uno un veinticinco por ciento. Pero también había que contar con Gulbenkian. Conforme al acuerdo, el grupo de la Anglo-Persian y la Shell habían dado al armenio, cada una, "acciones liberadas" que representaban el 2,5 por ciento del total de acciones. Con eso no tenía derecho a voto, pero podría disfrutar de todos los beneficios financieros de la participación en el accionariado. Y así nació el "Señor cinco por ciento", y así se le conoció en adelante.

De este modo, había llegado a su fin una década de rivalidad y luchas. Pero los firmantes habían asumido una obligación muy significativa, que afectaría a muchas personas durante las siguientes décadas. Todos habían aceptado la "cláusula autorrestrictiva": Ninguno emprendería la producción petrolífera en ninguna otra parte del Imperio Otomano, si no era conjuntamente "a través de la Turkish Petroleum Company". Las únicas zonas en las que no se aplicaba la cláusula eran Egipto y Kuwait, y "territorios transferidos" en la frontera turco-persa. Esa cláusula ponía los cimientos para la explotación del petróleo en Oriente Medio —para unas luchas titánicas— durante las siguientes décadas.⁴

"Un objetivo bélico de primera clase"

En una nota diplomática del 28 de junio de 1914, el Gran Visir prometió que la concesión de Mesopotamia se concedería formalmente a la reconstituida Turkish Petroleum Company. Lamentablemente, ese fue el mismo día en que asesinaron en Sarajevo al archiduque austriaco Francisco Fernando, lo que desencadenó la Primera Guerra Mundial. La situación dejó sin respuesta una pregunta decisiva: ¿Se había otorgado realmente la concesión, o solamente se había hecho una promesa no vinculante de una concesión? Se ha discutido mucho sobre la respuesta. Pero en aquellos momentos, la guerra puso un final forzoso a la cooperación anglo-germana en Mesopotamia y, aparentemente, afectó a la Turkish Petroleum Company también.

Pero nadie se olvidó del potencial petrolífero de Mesopotamia. A finales de 1915 y principios de 1916, un funcionario británico y un francés elaboraron trabajosamente unas medidas para poner orden en Mesopotamia en la posguerra. Se las conoció por los nombres de los negociadores (Acuerdo Sykes-Picot) y, de forma casi casual, asignó Mosul, al noreste de Mesopotamia, una de las regiones petrolíferas con un potencial de lo más prometedor, a una futura esfera de influencia francesa.

Esta "rendición" de Mosul inmediatamente enfadó a muchos funcionarios del gobierno británico y se dedicó un gran esfuerzo a tratar de mirarla. El tema se hizo todavía más urgente en 1917 cuando las fuerzas británicas capturaron Bagdad. Durante cuatro siglos, Mesopotamia había sido parte del Imperio Otomano. Ese imperio, que en otros tiempos se había extendido desde los Balcanes al Golfo Pérsico, era ahora, una víctima de la guerra. Un montón de naciones independientes y semi independientes, muchas de ellas configuradas en el mapa de un modo un tanto arbitrario, ocuparían finalmente su lugar en Oriente Medio. Pero, en ese momento, en Mesopotamia, Gran Bretaña estaba controlando la situación.

La escasez de petróleo en tiempo de guerra durante 1917 y 1918 fue la que realmente concientizó a los intereses británicos de la necesidad de crudo y situó de nuevo a Mesopotamia en el centro de la escena. Las posibilidades de explotación de petróleo dentro del imperio eran harto escasas, lo que hacía que los suministros de Oriente Medio fuesen de la máxima importancia. Sir Maurice Hankey, el extremadamente poderoso secretario del Gabinete de la Guerra, escribió al ministro de Asuntos Exteriores Arthur Balfour que "el crudo ocupará en la siguiente guerra el lugar del carbón en la actual, o al menos un lugar paralelo al del carbón. La única gran fuente de suministros que podemos tener bajo control británico es la de Persia y Mesopotamia". Por lo tanto, decía Hankey, "el control de esos suministros de petróleo pasa a ser un objetivo bélico de primera clase para Gran Bretaña".

Pero había que tener en cuenta a la recién nacida "diplomacia pública". A principios de 1918, para contrarrestar el poderoso atractivo del bolchevismo, Woodrow Wilson publicó a sus idealistas Catorce Puntos y una sonada petición para la autodeterminación de las naciones y pueblos después de la guerra. Su propio secretario de Estado, Robert Lansing, se quedó horrorizado por la andanada verbal del Presidente. Lansing estaba seguro de que ese llamamiento a la autodeterminación daría como resultado muchas muertes por todo el mundo. "Un hombre, que es un líder del pensamiento público, debería ser más cuidadoso con las declaraciones inoportunas y sin meditar", dijo. "El es el único responsable de las consecuencias."

Pero el gobierno británico, no menos horrorizado por lo que consideró una peligrosa imprecisión de ideas de Wilson, tuvo que tener en cuenta la petición popular del Presidente a la hora de formular los objetivos de la posguerra. El ministro de Asuntos Exteriores Balfour consideró que declarar explícitamente a Mesopotamia "objetivo bélico" era de un imperialismo pasado de moda. En su lugar, en agosto de 1918 dijo a los Primeros Ministros de los dominios que Gran Bretaña debería ser el "espíritu guía" en Mesopotamia, ya que podría darle un recurso natural del que el Imperio Británico carecía. "No me preocupa bajo qué sistema controlamos el petróleo", dijo, "pero tengo muy claro que para

nosotros es de vital importancia que ese petróleo esté a nuestra disposición." Para ayudar a asegurar que esto ocurriría, las fuerzas británicas, que ya estaban repartidas por toda Mesopotamia, conquistaron Mosul después de que se firmase el armisticio con los turcos.

Clemenceau y su tendero

Toda la experiencia durante la guerra, comenzando con la armada de taxis que salvó París en las primeras semanas de la guerra, había convencido a los franceses, no menos que a los británicos, de que el petróleo era ahora cuestión de gran preocupación estratégica. Antes de la Primera Guerra Mundial, Georges Clemenceau dijo: "Cuando necesite algo de petróleo, se lo compraré a mi tendero." Durante la guerra cambió de opinión, y al final de la guerra, intentó encontrar petróleo para Francia, pero no en casa de su tendero sino, como los británicos, en Oriente Medio. El 1º de diciembre de 1918, Clemenceau obtuvo no solamente el apoyo británico para el control francés de Siria, sino también la garantía de que Francia recibiría una participación del petróleo que los británicos encontrasen en Mosul.

El intercambio de opiniones que tuvo lugar en Londres entre los dos Primeros Ministros realmente no llegó a nada. Más bien, inició una serie de tormentosas negociaciones, llenas de asperezas y recriminaciones mutuas, entre sus respectivos gobiernos. De hecho, en la primavera de 1919, durante la Conferencia de Paz de París, en una reunión de los Tres Grandes en la que trataban el tema de Siria y el petróleo, Clemenceau y Lloyd George se mostraron rencorosamente en desacuerdo con lo que habían "acordado" en Londres y se acusaron uno a otro en repetidas ocasiones de mala voluntad. La discusión degeneró en "una pelea de primera entre perro y gato", que de no haber sido porque Woodrow Wilson medió para poner la paz, se hubiese convertido en una auténtica pelea a puñetazos.

La cuestión seguía sin resolverse y fue manzana de agria discordia hasta que finalmente, en abril de 1920, se reunió el Consejo Supremo de los Aliados —aunque Estados Unidos ya no volvió a participar— para arreglar las grandes diferencias de opinión existentes incluyendo el tema del petróleo y Oriente Medio. Lloyd George y el nuevo ministro francés Alexandre Milleran elaboraron el Acuerdo de San Remo, que contenía mutuas concesiones: Francia obtendría el 25 por ciento del crudo de Mesopotamia, que pasaría a ser un territorio bajo mandato británico dependiente de la Liga de las Naciones. El vehículo para la explotación del crudo seguía siendo la Turkish Petroleum Company; y los franceses ad-

quirieron la que había sido la participación alemana de la empresa, con la que se habían hecho los británicos durante la guerra. A cambio, los franceses renunciaron a su reclamación territorial sobre Mosul. Gran Bretaña, por su parte, dejó absolutamente claro que cualquier empresa privada que explotase los campos petrolíferos de Mesopotamia estaría definitivamente bajo su control. Solamente quedaba una pregunta por contestar: ¿había en realidad petróleo en Mesopotamia? Nadie lo sabía.⁶

Los franceses estaban buscando otra manera de mejorar su situación, creando una empresa propiedad del Estado, su propio campeón nacional. Al rechazar una propuesta de asociación con la Royal Dutch/Shell de Henri Deterding, Raymond Poincaré, que pasó a ser Primer Ministro en 1922, insistió en que la nueva empresa tendría que ser "enteramente francesa" en términos de control. Con ese fin, se dirigió en 1923 a un magnate industrial, el coronel Ernest Mercier. Mercier estaba muy calificado para la tarea. Era un *Polytechnicien* y héroe de guerra que había resultado herido al tratar de proteger los campos petrolíferos de Rumania del avance de los alemanes; también era un tecnócrata dedicado a modernizar la economía francesa. Igualmente había organizado un moderno sector eléctrico en Francia. Ahora intentaría hacer lo mismo con el sector petrolero. La nueva empresa se iba a llamar *Compagnie Française des Pétroles*, CFP, e iba a ser el "instrumento" de "liberación" para Francia. Aunque el gobierno francés se reservó el nombramiento de dos consejeros y la aprobación de todos los demás, la empresa iba a ser privada.

La tarea de Mercier resultó más difícil de lo previsto por la negativa de las empresas y bancos franceses a invertir en la nueva empresa. Carecían del especulativo y enfervorecido entusiasmo por las nuevas empresas petrolíferas que embargaba a los inversores británicos y norteamericanos, aun cuando esta nueva empresa contaría con el respaldo del Estado. Mesopotamia parecía un gran riesgo "tan lleno de dificultades internacionales", dijo Mercier posteriormente. "Ninguno de los inversores iniciales tuvo que pedir por favor ser admitido en la CFP." Sin embargo, Mercier supo ingeniárselas por fin para encontrar suficientes inversores —noventa bancos y empresas—, de modo que la *Compagnie Française des Pétroles* se pudo lanzar al mercado en 1924. Esta nueva empresa absorbió las acciones francesas de la *Turkish Petroleum Company*.

Pero el gobierno francés seguía insatisfecho porque sus intereses y objetivos no estaban suficientemente bien salvaguardados. En 1928, una comisión especial del Parlamento informó sobre la futura organiza-

ción del mercado petrolero nacional, el mayor de Europa después de Gran Bretaña. Se oponía tanto a un "mercado libre" como a un monopolio de Estado. En su lugar pidió un híbrido, un sistema de cuotas, según el cual el Estado asignaría participaciones en el mercado a varias compañías refinadoras privadas con objeto de asegurar diversidad de suministros y garantizar la viabilidad de las empresas refinadoras francesas. Además, se establecerían aranceles y otras varias protecciones legales para proteger a los refinadores franceses contra la competencia extranjera. La legislación de marzo de 1928 destacaba los principales objetivos de una nueva "constitución" para el petróleo francés: restringir los "trustes petroleros anglo-sajones", crear un sector nacional de refino, poner en orden el mercado, y explotar la participación francesa en el petróleo de Mesopotamia. Para asegurarse de que CFP representaría activamente los intereses franceses con el nuevo sistema, el Estado adquirió un veinticinco por ciento de la propiedad y aumentó el número de consejeros del gobierno, mientras que se redujo acusadamente la participación de propiedad extranjera. CFP estaba en disposición, según las palabras de un diputado francés, de convertirse "en el brazo industrial de la acción gubernativa". Y entonces el gobierno francés se había posicionado como uno de los principales contendientes en la lucha para obtener las riquezas petrolíferas del Oriente Medio.⁷

¿Fusión?

Para el gobierno británico, las cosas no iban rodando con tanta suavidad. Continuó con sus esfuerzos, que habían comenzado durante la guerra, para desbaratar el porcentaje sesenta-cuarenta holandés-británico y poner a la Royal Dutch/Shell bajo control británico, haciendo que predominasen los accionistas británicos sobre los holandeses. Para Marcus Samuel, ese resultado sería de gran importancia sentimental, y por eso muy reconfortante. Pero Henri Deterding no estaba interesado en los sentimentalismos; su único interés eran los negocios. La protección y el patrocinio británicos podían contar mucho más que los holandeses en el mundo de la posguerra convulsionado por la revolución, la competencia diplomática y los movimientos nacionalistas. Pero había un premio, o cebo, más para que la Shell accediera a ceder su predominio holandés: el petróleo de Mesopotamia y la Turkish Petroleum Company. Pasando a estar controlada por británicos, la Shell podría asegurarse su derecho al petróleo de Mesopotamia.

Desde el punto de vista del gobierno británico, conseguir que la Shell estuviese controlada por Gran Bretaña sería una gran mejora

de la posición británica en el mundo petrolero. Pero el gobierno británico quería nombrar por lo menos a un consejero y aprobar el resto en el consejo de la reestructurada Shell, al igual que en su arreglo con Anglo-Persian. Pero Deterding no estaba dispuesto a aceptar eso. Una cosa era el predominio británico y otra cosa era que el gobierno británico interfiriese en el negocio. Deterding no se arriesgaría a ceder ningún tipo de control comercial. También comenzó a ver desventajas en una asociación tan estrecha con el gobierno británico, particularmente en lo referente a obtener terrenos en Sudamérica y Norteamérica. La Royal Dutch/Shell era objeto de persistentes ataques en Norteamérica, donde equivocadamente pensaban que el grupo era una ramificación del gobierno británico. Las críticas eran suficientemente fuertes para hacer que Deterding se mostrara muy renuente a pasar a un explícito control británico.

Aun así, a pesar de todos los retrasos, desacuerdos y pérdidas de paciencia, Deterding y Shell continuaban muy interesados en la fusión con Anglo-Persian. Veían una gran ventaja en obtener el control de Anglo-Persian antes de que pudiese llegar a convertirse en un temible competidor. La fusión fortalecería a la Shell en su competencia mundial con la Standard Oil of New Jersey y otras compañías norteamericanas. Terminaría con la relación preferencial de la Anglo-Persian como único vendedor de aceite combustible al principal mercado británico, la Armada Real. Deterding también sentía repugnancia por lo que él consideraba un despilfarro y duplicación en la forma de funcionar del sector. "El mundo", escribiría bastante pronto al presidente de la Standard Oil, estaba "sufriendo un exceso de producción, un exceso de refino, un exceso de transporte y –finalmente, pero no menos importante– de un exceso de venta al por menor."

La Anglo-Persian ya se había enfrentado a dificultades debido a la propiedad del gobierno. Muchos países, dijo un funcionario del Foreign Office, suponían que "todas las acciones de la empresa" eran el resultado "de la inspiración directa del gobierno", lo que perjudicaba tanto a la empresa como al gobierno. Los países latinoamericanos, en respuesta a las acciones norteamericanas, negaron concesiones a las empresas controladas por los gobiernos, lo que significaba específicamente, a la Anglo-Persian. Su conexión con el gobierno británico iba a resultar especialmente peligrosa en el país originario de la Anglo-Persian, Persia. A los ojos del sha Reza –el otrora comandante militar que se había autoproclamado gobernante del país– la empresa estaba demasiado vinculada al gobierno británico. ¿Qué seguridad tendría la empresa –y la posición británica– con el nuevo Sha? La posición de la Anglo-Persian era muy vulnerable en todo el país; como uno de los funcionarios británicos observó, "en el momento actual todos los ingresos se derivan de una zona de unos pocos kilómetros cuadrados en Persia. Cualquier interrupción de la produc-

ción de este pequeño campo, tanto por causas naturales como por una acción hostil, sería desastrosa".

Una fusión con Shell, estaban convencidos algunos funcionarios del gobierno británico, diversificaría los intereses de la Anglo-Persian y de este modo reduciría los riesgos. Y, en el proceso, el gobierno obtendría el control sobre la Shell que tanto había deseado. Y la Shell también lo estaba deseando, por lo menos hasta cierto punto. "Toda la cuestión del control", dijo Robert Waley Cohen de Shell en 1923, fue "una gran tontería. Es cuestión de sentimientos, pero si transfiriendo el control a los hotentotes pudiéramos aumentar nuestra seguridad y nuestros dividendos, no creo que ninguno de nosotros se resistiera durante mucho tiempo."

A decir verdad, había una gran oposición a la fusión, comenzando por los motivos políticos. La hostilidad pública a los "trustes petroleros" no era menor en Gran Bretaña que en Estados Unidos. Pero la mayor oposición provenía del Almirantazgo, que continuaba siendo antagonista de la Shell. Las ideas fundamentales de la Armada seguían vigentes; el gobierno, como comentó un funcionario, "no se ha incorporado a la Anglo-Persian Company para hacer dinero sino para formar una compañía independiente por razones nacionales". El Almirantazgo también estaba muy aferrado a su derecho de obtener aceite combustible de la Anglo-Persian con un importante descuento sobre el precio corriente de mercado, especialmente teniendo en cuenta que los presupuestos de la Armada estaban bajo continuos peligros de recorte. Y, desde luego, la propia Anglo-Persian se oponía vehementemente a la fusión. Charles Greenway no había luchado tan denodadamente para convertir la empresa en una compañía petrolera integrada para que ahora pretendieran convertirla en un mero añadido de la odiada Shell.

La vuelta a escena de Churchill

¿Cómo, contra esa fuerte oposición, iba Shell a hacer efectiva su absorción de Anglo-Persian? Robert Waley Cohen tuvo una buena idea. En el transcurso de una cena cuidadosamente orquestada, se acercó a Winston Churchill con una propuesta muy interesante. ¿Aceptaría el antiguo M. P. y distinguido miembro del Gabinete encargarse de un proyecto en nombre de la Shell? ¿El cometido? Cabildear para conseguir la fusión de la Anglo-Persian y la Burmah Oil con Shell, con cuya fusión la Shell podría acabar por comprar las acciones de Anglo-Persian que eran propiedad del Estado. La Burmah apoyaba también esa combinación. En realidad, Churchill trabajaría para Gran Bretaña, destacó Cohen, y

si su esfuerzo tenía éxito, aseguraría el control británico de un sistema petrolero mundial.

La oferta no podía haber llegado en mejor momento. Para el verano de 1923, Churchill, el "campeón del petróleo", estaba sin trabajo. Había sido derrotado en su distrito electoral parlamentario de Dundee East, acababa de comprarse una nueva casa de campo, Chartwell, y estaba escribiendo a un ritmo frenético con objeto de que le llegase el dinero. "No nos moriremos de hambre", prometió a su esposa. Después de sus discusiones con Churchill, Cohen dijo: "Winston captó inmediatamente toda la situación." Aun así, Churchill dijo que tenía que pensarlo. No quería perjudicar la carrera política a la que estaba totalmente dedicado. Además, necesitaba ganarse la vida, y tendría que dejar a un lado el cuarto volumen de su trabajo sobre la gran guerra, *The World Crisis*. De modo que tendrían que pagarle un sueldo.

Sí, desde luego.

Después de una breve consideración, Churchill aceptó la oferta. Pero ¿qué pasaba con el dinero? Churchill quería diez mil libras si el trato no prosperaba y cincuenta mil libras si lo hacía.

Cohen quedó desconcertado por la magnitud de la suma que Churchill pedía, pero finalmente se convino en repartir el coste de la retribución entre Shell y Burmah. Como apuntó el presidente de la Burmah: "No podíamos discutir o regatear" con Churchill. Los administradores de la Burmah estaban preocupados porque no sabían cómo pagar el dinero, ya que si el receptor de semejante cantidad de dinero no aparecía en los libros, los auditores no la aprobarían. Finalmente se decidió crear una cuenta secreta.

De modo que Churchill se puso a trabajar para la Burmah y, más o menos, para la Shell, la misma empresa a la que tan duramente había castigado una década antes cuando en su condición de Primer Lord del Almirantazgo luchaba por conseguir que la Armada utilizase petróleo. La voracidad de Shell, había insistido entonces ante la Cámara de los Comunes, fue el principal motivo para que el gobierno comprase las acciones en Anglo-Persian y garantizase así su independencia. En ese momento estaba preparado para deshacer todo eso, para persuadir al gobierno de que vendiese esas mismas acciones en aras de lo que ahora veía como mayores intereses políticos y estratégicos. La Shell lograría esas acciones, y de este modo desplazaría el equilibrio dentro del grupo Royal Dutch/Shell del predominio holandés al predominio británico.

Churchill no perdió el tiempo. En agosto de 1923, llamó al primer ministro, Stanley Baldwin, quien, tal como Churchill escribió a su esposa, estaba "completamente a favor del convenio petrolero dentro de las líneas propuestas. De hecho, por la manera de hablar que tuvo podría haber sido Waley Cohen. Estoy seguro de que las cosas saldrán bien. Lo único que me tiene un tanto preocupado es mi propia situación... Es cuestión de cómo hacerlo todo para que no haya lugar a críticas". El pri-

mer ministro Baldwin estaba verdaderamente convencido de que el gobierno británico debería dejar el negocio del petróleo. Incluso tenía pensada una cifra definitiva para la compra de las acciones del gobierno. "Veinte millones de libras sería un buen precio", dijo a Churchill. Era casi diez veces más de lo que el gobierno había pagado por ellas menos de diez años antes, una excelente rentabilidad sobre una inversión especulativa.

Pero antes de que se pudiera hacer algo más, hubo una intervención exterior. Baldwin convocó unas imprevistas elecciones generales a finales de 1923 y Churchill, que todavía no había finalizado el trabajo, abandonó su cometido, devolvió el primer anticipo que había recibido y volvió a su querida vocación natural: la política. Un minoritario gobierno conservador volvió al poder, pero duró poco y fue remplazado por el primer gobierno laborista británico, que rechazó directamente la fusión y la venta de las acciones del gobierno. En el otoño de 1924, los conservadores volvieron al poder, pero también ellos se opusieron entonces a la venta de las acciones del gobierno. "El gobierno de Su Majestad," escribió el subsecretario del Tesoro a Charles Greenway, presidente de Anglo-Persian, "no tiene intención de apartarse de su política de retener esas acciones." El ministro responsable del Tesoro era el nuevo ministro de Hacienda, que no era otro que el reciente converso al conservadurismo, Winston Churchill.⁹

Escasez de petróleo y la puerta abierta

Oriente Medio no iba a ser coto exclusivo de los intereses petroleros europeos. Las compañías norteamericanas estaban inmersas en una campaña para explotar nuevas fuentes de suministro de petróleo por todo el mundo, lo que inevitablemente las llevaría a Oriente Medio. El temor a un inminente agotamiento de los recursos petrolíferos —de hecho, una obsesión omnipresente— afectó al sector petrolero norteamericano, así como a muchos gobiernos, al final de la Primera Guerra Mundial y durante una buena parte de la década de 1920. La experiencia del tiempo de guerra —"Domingos sin gasolina"— y el papel que desempeñó el petróleo en la lucha daban lugar a ese temor. Cuando, en 1919, un oficial retirado le escribió que la falta de suministros petroleros extranjeros constituía el problema internacional más grave al que se enfrentaba Estados Unidos, el presidente Wilson admitió con pena: "Parece no existir una forma de asegurar los suministros necesarios en el país y el extranjero." El rápido agotamiento que se preveía de los recursos petrolíferos norteamericanos se comparó con el aumento de la demanda:

el consumo norteamericano había aumentado un noventa por ciento entre 1911 y 1918 y se esperaba que después de la guerra aumentase todavía más. El idilio de los norteamericanos con los coches se estaba haciendo todavía más intenso. El aumento del número de vehículos de motor matriculados en Estados Unidos entre 1914 y 1920 fue sorprendente, pasó de 1,8 a 9,2 millones. El temor a la escasez era tal que un senador pidió que la Marina de EE. UU. se reconvirtiera nuevamente del petróleo al carbón.

Los líderes de ingeniería y geología científica compartían ese temor. El director del Negociado de Minas de Estados Unidos predijo en 1919 que "entre los dos y cinco próximos años los campos petrolíferos de este país alcanzarán su producción máxima y a partir de ese momento nos enfrentaremos a un declive cada vez mayor". George Otis Smith, el director del Departamento de Levantamientos Geológicos de Estados Unidos, advirtió de una posible "hambre de gasolina". ¿Qué hacer? La respuesta, dijo, era ir al extranjero; el gobierno debía "prestar apoyo moral a todos los esfuerzos de las empresas norteamericanas por ampliar su círculo de actividad en producción petrolera por todo el mundo". Alertó que las reservas petrolíferas norteamericanas conocidas se agotarían exactamente dentro de nueve años y tres meses.

Por esa misma época, había muchas discusiones acerca del potencial de destilación de petróleo a partir del esquisto localizado en las montañas de Colorado, Utah y Nevada. En 1919 se había pronosticado que "en el plazo de un año probablemente se destilaría petróleo de estos esquistos para competir con el que se obtenía de los pozos". *National Geographic* declaró con gran entusiasmo que "ningún hombre que fuese propietario de un vehículo de motor dejaría de disfrutarlo" ya que el petróleo de esquisto brindaría "cantidades de gasolina que podrían hacer frente a la demanda que incluso los hijos de sus hijos pudiesen hacer de ella. La amenaza que pesaba sobre los vehículos de motor había desaparecido definitivamente". A pesar de las perspectivas del petróleo de esquisto, los costes de explotación se subestimaron completamente. En Gran Bretaña, donde se había anticipado una escasez similar, la Anglo-Persian estaba haciendo investigaciones para extraer líquidos combustibles del carbón, y el gobierno británico había dedicado más de dos acres en Dorset para el cultivo de las aguaturmas con la esperanza de que esta planta pudiera producir alcohol en cantidades comerciales para utilizarlo como combustible para los automóviles.

Los grandes aumentos en los precios dieron pie a las más pesimistas expectativas de escasez. Entre 1918 y 1920, el precio del crudo en Estados Unidos subió un cincuenta por ciento, de dos a tres dólares el barril. Además, en el invierno de 1919-1920 se produjo una clara caída de los suministros de fuel oil. Se pensó que a corto plazo Estados Unidos se convertiría en importador de grandes cantidades de petróleo. Y eso aumentó el espectro de la competencia internacional

y los choques con Gran Bretaña. Tanto el sector petrolero estadounidense como el gobierno norteamericano creían, firmemente, que Gran Bretaña estaba forzando su propia política agresiva para anticiparse en la consecución del resto de los recursos petrolíferos del mundo antes de que los norteamericanos se pudieran mover. Por este motivo, Washington se apresuró a respaldar a las compañías petroleras en su busca de suministros extranjeros. El principio al que se hizo referencia fue el de la "Puerta Abierta", igual acceso para el capital y las empresas norteamericanas.

Los británicos reaccionaron a esta campaña con mezclas variables de escepticismo, sentimientos heridos, irritación e implacabilidad. Sabían que Estados Unidos producía dos terceras partes de todo el crudo del mundo. "No puedo creer que usted o cualquier otro directivo del sector petrolero de Estados Unidos realmente crea que sus suministros se van a terminar de aquí a veinte o treinta años", escribió incrédulamente a un amigo norteamericano John Cadman, director del Petroleum Executive. Pero los temores tanto de escasez como de competencia empujaron a las empresas norteamericanas a buscar nuevos suministros por todo el mundo, fuera mediante prospección o mediante compra de producción ya existente. Y el cambio de estrategia estuvo apoyado por los avances tecnológicos —en petroleros, oleoductos y técnicas de perforación— que ayudaron a superar las dificultades físicas, y distancias que antes de la guerra hubieran sido obstáculos prohibitivos para la prospección o producción mundial.¹⁰

Los ojos norteamericanos cayeron sobre Oriente Medio, especialmente sobre Mesopotamia, que estaba bajo el mandato británico. Pero claramente la puerta no estaba abierta allí. Cuando dos geólogos de la Standard Oil of New Jersey llegaron al territorio, el comisario británico civil los entregó al jefe de policía de Bagdad.

Las noticias del Acuerdo de San Remo de 1920, el entendimiento entre los británicos y franceses sobre la división del petróleo que se encontrase en Mesopotamia, cayó como una bomba en Washington y el sector petrolero. El acuerdo fue profusamente denunciado en la prensa norteamericana como imperialismo pasado de moda; se consideró una ofensa ya que infringía el principio de igualdad de derechos entre los Aliados victoriosos. En Jersey estaban terriblemente preocupados. Temían una doble alianza —una entre los británicos y los franceses, y otra entre Anglo-Persian y Shell— que les podría cerrar el acceso a la producción y los mercados de todo el mundo. La compañía protestó vigorosamente al Departamento de Estado, que no menos vigorosamente denunció el acuerdo como una infracción de los principios establecidos de la Puerta Abierta. El Congreso aprobó en 1920 la Ley de Concesiones Minerales, que denegaba el acceso a los derechos de perforación en tierras públicas a los intereses extranjeros cuyos gobiernos negasen un acceso similar a los norteamericanos.

americanos. Estaba pensada, específicamente, para los holandeses en las Indias Orientales y los británicos en Mesopotamia.

Los observadores cínicos se quedaron sorprendidos por el grado en que la Administración Wilson, la personificación del progresismo, daba ahora apoyo en su fase final a las compañías petroleras, particularmente a la Jersey, que fuera el principal heredero del dragón que había sido decapitado por el Tribunal Supremo sólo una década antes. El embajador británico en Washington se maravilló de cómo el acercamiento de la Administración Wilson y los intereses de la Standard Oil "cambiaron completamente las relaciones de antes de la guerra en las que para cualquier miembro de la Administración era buscarse el descrédito si incurría en la sospecha de afiliación con los intereses petroleros". El espectro de la escasez de petróleo y la sospecha de traición por los británicos influyeron mucho para que se sellara esta nueva alianza. Lo mismo que lo hizo la experiencia durante la guerra de la colaboración entre las empresas y el gobierno; solamente la Standard Oil of New Jersey había suministrado una cuarta parte de todo el petróleo utilizado por los Aliados. También hubo otros motivos para el cambio. El progresismo y la reforma habían agotado sus fuerzas. Y de nuevo se veía al hombre de negocios norteamericano, como en la década de 1880 y la de 1890, como un héroe, y el gobierno sería su apoyo, no su adversario.

La nueva Administración republicana de Warren Harding, que comenzó su mandato en 1921, fue una destacada defensora de las empresas y resultó ser todavía más fuerte que su predecesora en la defensa de los intereses petroleros norteamericanos, desde México a las Indias Orientales Holandesas, incluyendo Mesopotamia. La tensión entre Estados Unidos y Gran Bretaña aumentó. Pero entonces, ocurrió algo extraño. Los británicos adoptaron una postura muy conciliadora y se mostraron muy abiertos a la participación norteamericana en Mesopotamia. ¿Por qué? En primer lugar, se dieron cuenta de que había ambigüedad en la situación jurídica de la Turkish Petroleum Company. ¿Había obtenido una concesión en 1914, o solamente la promesa de una concesión? Además, los británicos tenían otros muchos asuntos económicos y estratégicos pendientes de despachar con Estados Unidos y querían la cooperación norteamericana. Londres también estaba preocupado por el sentimiento antibritánico existente en Estados Unidos, que estaba en un nivel muy alto. Incluso se había hablado en el Congreso de imponer un embargo a los envíos de petróleo norteamericano a Gran Bretaña. Además, el no permitir la participación norteamericana en la explotación de Mesopotamia sería una fuente permanente de irritación —o de algo peor— en las relaciones anglo-norteamericanas. Por el contrario, la participación norteamericana directa sería un beneficio real: los británicos estaban deseosos de ver que los recursos petrolíferos de la región se explotaban tan rápidamente como fuera posible con objeto de conseguir ingresos para el nuevo gobierno con respaldo británico que estaba sur-

giendo en Mesopotamia, reduciendo de este modo la presión sobre el Tesoro británico. El capital y la tecnología norteamericanos ciertamente acelerarían el proceso. Finalmente, al menos la Shell creyó que la participación norteamericana fortalecería la posición de las empresas ante cualesquiera dificultades políticas que pudieran surgir en esa parte tan inestable del mundo. Calouste Gulbenkian añadió su voz al aconsejar al subsecretario permanente del Foreign Office que sería mucho mejor tener a los norteamericanos "dentro" que "fuera", compitiendo, y poniendo en tela de juicio la validez de la concesión. Convenció al subsecretario permanente, quien muy seriamente advirtió a la Anglo-Persian y la Royal Dutch/Shell que por el bien de los intereses nacionales británicos había que incluir a los norteamericanos, tan de prisa como se pudiera. Después, escribió a Gulbenkian para decir que el armenio había sido "fundamental para lograr la participación de los norteamericanos".¹¹

"El Jefe": Walter Teagle

Pero ¿qué empresas norteamericanas iban a recibir el apoyo del gobierno de Estados Unidos? ¿No estaría mal visto que ejerciese tanta energía diplomática, únicamente para una sola empresa, la Jersey Standard? Varias personas influyentes, incluyendo al secretario de Comercio Herbert Hoover, sugirieron que se formase un sindicato de empresas norteamericanas que operase en Mesopotamia. Hoover, en particular, conocía bien el negocio del petróleo y todos sus riesgos; había estado relacionado activamente con él antes de la guerra y de hecho había vendido algunas propiedades petrolíferas peruanas a Walter Teagle, de Jersey, que había descrito al futuro presidente en sus notas de aquella época como "un tipo de aspecto singular, vestido con sircasa y zapatillas blancas de tenis". Luego, en una reunión en Washington en mayo de 1921, Hoover, como secretario de Comercio y el secretario de Estado Charles Evans Hughes explicaron con franqueza a un grupo de petroleros que Estados Unidos no podía abrir la puerta de par en par exclusivamente en favor de una sola empresa, sino que podría hacerlo para un grupo representativo. Por su parte, Jersey se dio cuenta de que no podría contar con el apoyo continuado del gobierno si emprendía el camino sola, y por esto Teagle organizó un consorcio de varias empresas líderes. Poco tiempo atrás este grupo habría sido atacado por el gobierno sobre la base de que restringía el comercio; ahora recibía apoyo como un paladín nacional en el fomento de la Puerta Abierta y el acceso al petróleo extranjero.

Después de la creación de este grupo norteamericano, el Depar-

tamento de Estado se apartó de los roces inevitables con los intereses petroleros europeos. Aunque se mantenía muy al tanto de las explotaciones que se conseguían, se quedaba al margen de las negociaciones reales. Walter Teagle, que era un hombre de negocios y no un político o diplomático, hablaría en nombre del sindicato norteamericano y en julio de 1922 salió con destino a Londres para comenzar las negociaciones de la participación norteamericana en la explotación de cualquier recurso petrolífero que se encontrase en Mesopotamia. No tenía ni idea de lo largas y difíciles que serían estas negociaciones.¹²

De una parte estaba Teagle, que representaba no solamente a la Standard Oil, sino también a todo el consorcio de las empresas norteamericanas. Reunidos contra él estaban Henry Deterding, Charles Greenway y por la parte francesa, el coronel Ernest Mercier de CFP. Pero sobre la mesa se cernía la figura de Calouste Gulbenkian. Todos los oponentes de Teagle eran socios de la Turkish Petroleum Company, que controlaba la concesión de Mesopotamia, o por lo menos lo presumía.

Gulbenkian, más que ningún otro, resultaría ser el principal antagonista de Teagle en el drama que se desarrolló. El contraste entre ambos hombres era enorme en todos los sentidos. Pequeño y nada atractivo, Gulbenkian era desconfiado y poco comunicativo. Teagle trataba con casi todo el mundo; medía más de un metro noventa y era de una reciedumbre impresionante sobre todo en las épocas en que se dejaba vencer por su pasión por el chocolate, puesto que entonces llegaba a pesar más de ciento treinta kilos. Se mostraba directo y claro, la personificación de un simpático norteamericano. Mientras que Gulbenkian era un explotador independiente, Teagle era el presidente de una de las mayores compañías petroleras del mundo, con mucho la mayor compañía de entre las sucesoras del Standard Oil Trust. Conocido por el apodo de "el Jefe", dominaba de un modo singular la Standard Oil of New Jersey, y era una de las más destacadas y conocidas figuras del mundo del petróleo. Gulbenkian prefería el anonimato.

Aun así, había extrañas similitudes entre los dos hombres. Teagle, también, había nacido para el petróleo. Gulbenkian era la segunda generación de su familia en el sector petrolero, como lo era también Teagle, por parte de su padre. Por parte de su madre, ya era la tercera generación; su abuelo materno era Maurice Clark, a quien John D. Rockefeller había comprado su parte en la sociedad de ambos en aquella crítica "subasta" que se celebró en Cleveland en 1865. El padre de Teagle, natural de Wiltshire, en Inglaterra, fue uno de los refinadores independientes de Cleveland con más éxito, y durante años resistió las acometidas del Standard Oil Trust. Odiaba a la Standard Oil y fue uno de los decididos luchadores contra ella, tal como se cuenta en las páginas de la historia de Ida Tarbell sobre el truste.

Tanto Gulbenkian como Teagle habían sido descollantes estudiosos de la tecnología del petróleo. En la Universidad de Cornell, Teagle

parecía ser el director u organizador de casi todas las actividades estudiantiles. Preparó una tesis intermedia sobre el desulfurado del crudo y consiguió la puntuación jamás otorgada hasta entonces en química industrial: cien sobre cien, la perfección total. Al igual que en el caso de Gulbenkian, su profesor le animó a que se preparara para una titulación más avanzada, pero su padre respondió de forma tan tajante como lo había hecho el de Gulbenkian —en el caso de Teagle con un conciso telegrama: "Vuelve a casa inmediatamente."— De vuelta en Cleveland, Teagle se puso a trabajar atendiendo el hogar de un alambique en la refinería de la familia, por diecinueve centavos a la hora. Luego su padre le envió a vender. Teagle demostró ser un formidable, agresivo y persuasivo vendedor. Pero de nuevo le llamaron para que volviese a casa para ayudar a vender el negocio familiar al enemigo a quien su padre había resistido durante tanto tiempo: la Standard Oil. Su padre no podía aguantar esa tensión durante más tiempo. Mejor vender que seguir luchando. Además, la Standard Oil se había fijado en el joven e inteligente Teagle y quería no solamente el negocio del propietario, sino también al hijo del propietario.

El negocio de la familia se volvió a constituir con el nombre de Republic Oil y el joven Teagle pasó a ser su director. Pronto demostró sus habilidades, un dominio perfecto de todo tipo de negocios petroleros; una memoria prodigiosa para los detalles técnicos, comerciales y administrativos; una energía inagotable; capacidad de analizar un problema y encontrar la solución; y sobre todo un encanto fuera de lo normal y una personalidad exigente y dominante en todo momento. Los años que pasó en la carretera vendiendo le habían enseñado lo que Gulbenkian había aprendido en el bazar: buscar siempre el mejor trato posible. "Regateaba en todo", recordaba un colega de sus días en la Republic Oil. "Negociaría, negociaría y negociaría. Si era dinero de la empresa, pensaría que estaba pagando demasiado por un puro de cinco centavos y trataría de conseguirlo por cuatro."

Teagle ascendió rápidamente y para 1908 era presidente del Comité de Exportación Extranjera de la Standard Oil. Comprendía mucho mejor que los ejecutivos de alto nivel de la Standard las nuevas dinámicas de la situación de los mercados internacionales. También adquirió una mejor comprensión de Henri Deterding y promovió la conciliación con la Royal Dutch/Shell. Una vez, con objeto de arreglar una desagradable situación competitiva en el Lejano Oriente, Teagle pasó dos días con Deterding cazando perdices blancas en Escocia —los dos eran excelentes tiradores a pluma— y otros dos días jugando al póquer, tras lo cual resolvieron la cuestión. A pesar de su mutuo respeto, que incluso se podría describir como amistad, no pudieron superar la desconfianza que reinaba en su relación. Había mucho en juego. Por decirlo claramente, cada uno desconfiaba totalmente del otro. Deterding, dijo Teagle en una

ocasión, "frecuentemente cambia de opinión y normalmente se olvida de decirle a uno que ese es el caso". Teagle nunca dejó de ver en la Royal Dutch/Shell el competidor más peligroso y preocupante.

En 1909, Teagle pasó a ser director de la Standard Oil, ocupando el puesto del poderoso H.H. Rogers que, entre otras cosas, había sido la fuente de información interna de Ida Tarbell. Teagle tenía solamente treinta y un años. Un periódico pronosticó que había sido elegido para llenar "los zapatos de John D. Rockefeller" e informó que —al contrario de Rogers que había sido admirador y patrón de Mark Twain— los autores favoritos de Teagle eran Dun y Bradstreet. Teagle creía que se había infiltrado en la Standard Oil una especie de parálisis de dirección, básicamente como resultado de las leyes antitruste y otros ataques jurídicos. Uno de los costes, pensaba Teagle, fue el fallo por parte de la compañía a la hora de ajustarse a la nueva competencia mundial y ampliar su propia producción de crudo a partir de fuentes extranjeras.

En 1917, a la edad de treinta y nueve años, Teagle llegó a presidente de la Standard Oil of New Jersey. Era un líder con un nuevo estilo. No era uno de los accionistas principales, al contrario que los de la generación anterior; era un directivo profesional y su llegada reflejó un cambio en la empresa norteamericana y en la naturaleza de las sociedades mercantiles. Posteriormente reestructuró por completo las operaciones de la Standard. Aun así, también representó una continuidad con el pasado de la compañía —después de todo, era nieto del primer socio de Rockefeller— y se aseguró de que esa continuidad estuviese clara para los demás. Al llegar a presidente, instaló en su propio despacho el viejo escritorio de tapa rodadera de Rockefeller —número 44— y emprendió la tarea de dar vida a una empresa moribunda. Había observado de primera mano los costes del excesivo secreto en lo que podía tener de fuente de la antipatía popular hacia la antigua Standard Oil, y dedicó muchos esfuerzos a conseguir unas mejores relaciones públicas. Creó una nueva revista de distribución interna dentro de la empresa, *The Lamp*, y de hecho pasó a ser su director. Creó una "puerta abierta" para la prensa. Estaba disponible, era amable y cordial con los reporteros y aparentemente franco y directo. Pero todo lo que decía también estaba cuidadosamente controlado y calibrado. Aun así, había una gran diferencia con el antiguo régimen.

Con el final de la Primera Guerra Mundial, Teagle vio que la empresa se enfrentaba a un gran problema: los suministros de crudo. Sus esfuerzos por introducir a la empresa en la producción de crudo se habían visto continuamente bloqueados por la oposición tradicional a tan "arriesgada" actividad, como se reflejó en el comentario de un consejero veterano, que dijo: "No vamos a perforar agujeros secos por todo el mundo. Somos una empresa comercial." Ahora, Teagle temía que la escasez de petróleo se pudiera convertir en algo crónico en el mundo de la posguerra. Creyó que la Standard Oil estaba en franca desventaja ya que

su producción de crudo únicamente era equivalente al 16 por ciento de su capacidad de refinería. Mientras tanto, Deterding, su antiguo rival, estaba practicando una estrategia mundial para asegurarse fuentes de crudo diversificadas por todo el mundo. Teagle conocía los esfuerzos del gobierno británico por fusionar la Shell y la Anglo-Persian. Esperaba un entorno mundial de más dura competencia y temía que la Standard Oil of New Jersey no estuviese preparada para ello. Para hacer frente al reto, Teagle se impuso a sus oponentes y metió a la empresa en una serie de adquisiciones nacionales, así como en un nuevo compromiso de producción de petróleo en el extranjero. En 1920, en la celebración del cincuenta aniversario de la Standard Oil Company, enunció abiertamente su estrategia: "La política actual de la Standard Oil Company es interesarse en toda zona de producción, independientemente del país en que esté localizada." Y en cualquier parte del mundo en la que hubiera posibilidades de encontrar petróleo, la Standard Oil of New Jersey trataría de estar allí.¹³

Por ese motivo, en el verano de 1922, Teagle estuvo en Londres, frente a los socios de la Turkish Petroleum Company. Las negociaciones no dieron fruto y después de un mes Teagle volvió a casa. Las negociaciones continuaron por correspondencia. Para diciembre de 1922, los norteamericanos, frustrados, pensaron seriamente en abandonarlas completamente. No era una cuestión fácil dividir Mesopotamia, o Iraq, como ya se llamaba aquel territorio bajo mandato británico, en una mesa tan concurrida.

Los participantes discutieron qué participación del petróleo iraquí debería llevarse cada uno. Debatieron si debían mantener la abnegada exclusión del acuerdo anterior y de este modo no participar en la producción petrolífera en la mayor parte del resto del antiguo Imperio Otomano, excepto a través de la Turkish Petroleum Company. Luego se llegó a la espinosa cuestión de los ingresos, que resultó ser el tema más conflictivo de todos. Teagle y Greenway de Anglo-Persian querían que el petróleo se vendiera a los accionistas participantes a precio de coste, sin obtener beneficio alguno. De este modo, podrían excluir la batalla con Iraq sobre la definición de beneficios y limitarse a pagarle un canon, y las empresas norteamericanas evitarían los impuestos británicos adicionales. Pero esta propuesta no agradó a Iraq, que quería una participación directa en las ganancias. Ni tampoco convencía a Calouste Gulbenkian, que era el más interesado en recibir sus dividendos en dinero, no en petróleo.

Para hacer que las cosas fueran más problemáticas aún, la nueva, y mucho más reducida Nación-Estado de Turquía estaba poniendo en tela de juicio la frontera con Iraq y tratando de minar la base legal de la Turkish Petroleum Company, todo lo cual resaltaba el peligro que correrían las compañías petroleras en esa parte del mundo. Para reducir estos riesgos, el gobierno británico, aprovechándose de su mandato de

la Liga de las Naciones sobre la región, presionó a Iraq para que otorgase una nueva concesión, pero sin resultados. Porque el gobierno británico tenía una relación muy incómoda con el régimen que recientemente se había establecido en Iraq. Las dos partes ni siquiera podían llegar a un acuerdo sobre el significado de la palabra "mandato".¹⁴

Faisal de Iraq

Durante la guerra, Londres había animado a Hussein, el sharif de La Meca, a asumir el liderazgo de una revuelta árabe contra Turquía. La cual emprendió, comenzando en 1916, con la ayuda de unos cuantos ingleses, de los que el más famoso era T.E. Lawrence, Lawrence de Arabia. A cambio, Hussein y sus hijos iban a instalarse como gobernantes de las varias demarcaciones del Imperio Turco, predominantemente árabes. Faisal, el tercer hijo de Hussein, estaba considerado como el más capacitado. Lawrence, encantando con un encuentro que tuvo con Faisal durante la guerra, le describió como "un perfecto destripador" y la persona ideal para dirigir la revuelta en el campo. Después de la guerra, Faisal presentó una imagen muy romántica en la Conferencia de Versalles, donde llegó a cautivar la imaginación del seco secretario de Estado norteamericano, Robert Lansing, que escribió que la "voz de Faisal parecía desprender el perfume del incienso y sugerir la presencia de divanes multicolores, turbantes verdes y el brillo del oro y las joyas".

Los británicos pusieron a Faisal en el trono de la recién creada nación de Siria, uno de los estados independientes desgajados del extinto Imperio Turco. Pero unos cuantos meses después, cuando el control de Siria pasó a Francia por los acuerdos de la posguerra, Faisal fue depuesto y expulsado de Damasco. Apareció en una estación de ferrocarril en Palestina, donde, después de una ceremoniosa bienvenida por parte de los británicos, se sentó en su equipaje, a esperar que llegase su tren.

Pero su carrera como rey no había terminado. Los británicos necesitaban un monarca para Iraq, otro nuevo Estado, que se iba a formar con tres anteriores provincias del Imperio Turco. Se necesitaba estabilidad política en la zona, no solamente para las prospecciones petrolíferas, sino también para la defensa del Golfo Pérsico y para la nueva ruta aérea imperial desde Gran Bretaña a la India, Singapur y Australia. Los británicos no querían gobernar la región directamente; costaría demasiado. En su lugar, lo que quería Churchill, responsable entonces del Departamento Colonial, era un gobierno árabe, con una monarquía constitucional, que estaría "respaldada" por los británicos al amparo de la Liga de las Naciones. Sería más barato. De modo que Churchill eligió al pa-

rado Faisal como candidato. Le pidieron que volviera del exilio, le coronaron rey de Iraq en Bagdad en agosto de 1921. El hermano de Faisal, Abdullah —en principio destinado al trono iraquí— fue nombrado rey "del solar desocupado que los británicos denominaron emirato de Transjordania".

La tarea de Faisal era enorme; no había heredado una nación bien definida, sino más bien una colección de diversos grupos —árabes chiítas y árabes sunitas, judíos, kurdos y yazidis—, un territorio con pocas ciudades importantes, la mayor parte del campo bajo control de los jeques locales y con poca historia política o cultural en común, pero con un gran nacionalismo árabe. La minoría de los árabes sunitas tenía el poder político, mientras que los chiítas eran con diferencia los más numerosos. Para complicar aun más las cosas, los judíos eran el mayor grupo entre los habitantes de Bagdad, seguidos de los árabes y turcos. Para este mosaico étnico y religioso, Gran Bretaña debía importar el constitucionalismo y un parlamento responsable. Faisal dependía de los británicos para apoyar a su nuevo reino, pero su posición se vería seriamente perjudicada si la gente se daba cuenta de que dependía mucho de Londres. El gobierno británico tenía que hacer frente no sólo al nacionalismo árabe sino a los petroleros que estaban esperando alguna explicación acerca del estado de la concesión iraquí. Gran Bretaña era todo para la explotación del petróleo, con la esperanza de que los posibles ingresos del crudo le ayudasen a financiar el nuevo gobierno iraquí y reducir sus propias cargas económicas.

Pero la prospección y explotación del crudo en Iraq no podría comenzar sin una nueva y buena concesión otorgada por el gobierno. Para empezar, Washington se negó rotundamente a reconocer la validez de la concesión de 1914 a la Turkish Petroleum Company. Allen Dulles, el presidente de la División de Asuntos del Cercano Oriente en el Departamento de Estado, dirigió cuidadosamente las largas negociaciones para el gobierno de Estados Unidos. En 1924, dijo a Teagle que el gobierno de Estados Unidos creía que la petición de concesión de la Turkish Petroleum Company "no era válida". Como Dulles ya había explicado en otra ocasión, "la información que tenemos es suficiente para hacer que el caso de la Turkish Petroleum Company carezca de valor". Aun así, los varios gabinetes iraquíes, temerosos de los sentimientos nacionalistas y las críticas internas —que algunas veces se expresaban en forma de asesinato— se mostraban reacios a aceptar las responsabilidades de firmar una concesión revisada a favor de unos extranjeros. Las negociaciones entre la Turkish Petroleum Company y el gobierno iraquí fueron, por lo tanto, lentas, difíciles e invariablemente agrias. Pero por fin, el 14 de marzo de 1925, se firmó el acuerdo de una nueva concesión. Satisfizo al gobierno norteamericano; creó la ilusión de mantener abierta la Puerta Abierta. Pero eso último, según comentó Gulbenkian más adelante, fue un simple "espejismo".¹⁵

El arquitecto

Por fin todo parecía estar asentado, incluso la frontera con Turquía, excepto por una piedra en la que todos tropezaban: Calouste Gulbenkian y su cinco por ciento. Durante todas las negociaciones, Gulbenkian había permanecido como una figura extraña y solitaria. Hacía grandes esfuerzos por evitar las reuniones, pero escrutaba hasta la última palabra de los memorandos y contestaba con un aluvión de telegramas. El aislamiento también marcó sus conexiones personales. "Las amistades son muy escurridizas en el mundo del petróleo", dijo en una ocasión. Esto demostró ser particularmente cierto respecto de su antigua y estrecha relación empresarial con Deterding, que se rompió a mediados de la década de 1920. "Hemos trabajado armoniosamente durante más de veinte años", explicó posteriormente Gulbenkian, "pero como habitualmente suele ser el caso en los negocios petroleros, los celos personales y las divergencias de opinión nos separaron." Otros dicen que su separación fue el resultado de la lucha por el afecto de una señorita rusa, Lidia Pavlova, la ex mujer de un general zarista. Durante algún tiempo los dos hombres colaboraron en aquella dama, como en el petróleo. En una ocasión, cuando Deterding comprobó que no podía reunir los trescientos mil dólares que debía en Cartier's por las esmeraldas que impulsivamente había comprado para ella, Gulbenkian organizó un crédito puente hasta que Deterding cobrara su próxima participación en la Royal Dutch/Shell. Pero, con el tiempo, Lidia Pavlova sería la segunda señora Deterding, lo que dio como resultado una mala sangre entre los dos hombres. Deterding y Gulbenkian también tuvieron una discusión subida de tono a cuenta de los beneficios de una compañía petrolera venezolana que Gulbenkian había aportado al grupo Royal Dutch/Shell. En el fondo, también había asuntos más profundos de puro amor propio. Al menos, ésa era la opinión de Nubar Gulbenkian, que tenía la singular posición ventajosa de haber sido ayudante personal de su padre y de Deterding, puesto este último que abandonó cuando los dos hombres cortaron agriamente su relación. Tal como explicó Nubar, Deterding llegó a dolerse de la "picajosa interferencia" de Gulbenkian, mientras que Gulbenkian no podía resistir los "cargantes aires de grandeza de Deterding".

Con o sin Deterding, Gulbenkian siguió participando en variadas actividades empresariales, incluyendo el esfuerzo para asegurarse la concesión exclusiva para la comercialización del caviar ruso. Había dejado a su esposa instalada entre sus tesoros artísticos –sus "hijos" como él solía llamarlos– en la mansión que había construido en la avenida d'Iena en París. El mismo iba y venía de unas suites en el Ritz de París, o del Ritz o del Hotel Carlton de Londres, atendido por una sucesión de queridas,

una de las cuales tenía que ser siempre de dieciocho años o menos para que, según "consejo médico", rejuveneciera su vigor sexual. Podía vérselo una o dos veces al día dándose su paseo por el Bois de Boulogne o por Hyde Park, mientras su limusina le seguía de cerca. El resto del tiempo procuraba pasarlo sin dejarse ver, dedicándose a sus intereses empresariales dispersos por todo el mundo y con los que se mantenía en contacto continuo mediante un aluvión de llamadas telefónicas y telegramas.

Las compañías del consorcio norteamericano, especialmente la Standard, siguieron comprometidas con la explotación de nuevas fuentes petrolíferas alrededor del mundo. Iraq estaba dentro de sus planes. Pero Gulbenkian se interpuso en su camino y no iba a ceder. Para él era de vital importancia su cinco por ciento de la Turkish Petroleum Company, a pagar en metálico, y a lo que los norteamericanos se oponían. Su ruptura con Deterding no hizo más que fortalecer su obstinación, poniendo al límite más que nunca la paciencia de Deterding y Teagle, así como la de los demás. Teagle llegó a decir en una ocasión que Gulbenkian era lo más problemático de la difícil situación. Gulbenkian estaba convencido, en sus propias palabras, de que "los grupos petroleros encabezados por los norteamericanos tenían solamente un objetivo, que era la anulación, por las buenas o por las malas, de sus derechos". Pero él estaba absolutamente seguro de su posición. El armenio quería dinero, no petróleo. "¿Qué le parecería", preguntó a un periodista, "si tuviera usted un pequeño paquete de acciones de una compañía petrolera, que le propusiera pagarle los dividendos con unos cuantos galones de petróleo?"

Teagle finalmente decidió que tendría que ir a ver a Gulbenkian en persona. Lo arregló para que almorzasen juntos en el Hotel Carlton de Londres. Después de haber despachado muchos platos, Teagle abordó el punto deseado. Adoptó lo que pensó que sería una línea dura para discutir el tema del dinero que Gulbenkian reclamaba. "Seguramente, señor Gulbenkian, usted es demasiado buen comerciante de petróleo como para no saber que la propiedad no soportará un gravamen como éste."

La cara de Gulbenkian se puso roja y aporreó con furia la mesa. "¡Joven! ¡Joven!", gritó. "¡No me vuelva a llamar comerciante de petróleo! ¡No soy un comerciante de petróleo y quiero que comprenda eso claramente!"

Teagle se quedó parado. "Bien, señor Gulbenkian", comenzó de nuevo, "discúlpeme si le he ofendido. No sé cómo llamarle o cómo clasificarle si usted no es un comerciante de petróleo."

"Le diré cómo clasificarme", respondió el armenio acaloradamente. "Me clasifico a mí mismo como un arquitecto de los negocios. Diseño unas y otras empresas. Diseñé la Turkish Petroleum Company e hice un hueco para Deterding, un hueco para los franceses y un hueco para usted." Su enfado era incontenible. "Ahora ustedes tres están tratando de ponerme de culo en la calle."¹⁶

Hacia la línea roja

Mientras tanto, todavía estaba por verse si se iba a encontrar o no petróleo en cantidades comerciales en Iraq. En 1925 llegó a Iraq una expedición geológica conjunta, que representaba a la Anglo-Persian, la Royal Dutch y las compañías norteamericanas. Mientras continuaban las luchas con Gulbenkian, los geólogos llevaron a cabo su prospección con creciente expectación. Uno de los norteamericanos escribió a Nueva York que no conocía ninguna otra región en el mundo con tan buenas perspectivas de encontrar petróleo.

Gulbenkian se negaba a ceder. Pero, ¿por qué debía hacerlo? Habían pasado casi treinta y cinco años desde que escribió su primer informe sobre Mesopotamia y su petróleo para el sultán. Habían pasado casi quince años desde que había creado la Turkish Petroleum Company. Había pagado los gastos de su propio bolsillo para que este plan destartalado siguiese funcionando durante la Primera Guerra Mundial. Había esperado pacientemente durante todo ese tiempo; ¿qué importaba una pequeña demora más? Ya era un hombre extremadamente rico. Y sabía que cualquier éxito geológico en Iraq solamente mejoraría su situación al presionar a Teagle y a los demás norteamericanos para llegar rápidamente a algún tipo de acuerdo.

La respuesta al caudal de noticias de los geólogos demostró que Gulbenkian tenía razón. Teagle reconoció que ahora era imperativo llegar a un acuerdo. Las perforaciones comenzaron en abril de 1927, lo que significó que ya no era posible retrasarse más en el área comercial. Las negociaciones que estaban suspendidas se reanudaron al mismo tiempo, según que Teagle renuente comenzó a ceder terreno a Gulbenkian. Finalmente, el acuerdo estaba a la vista.

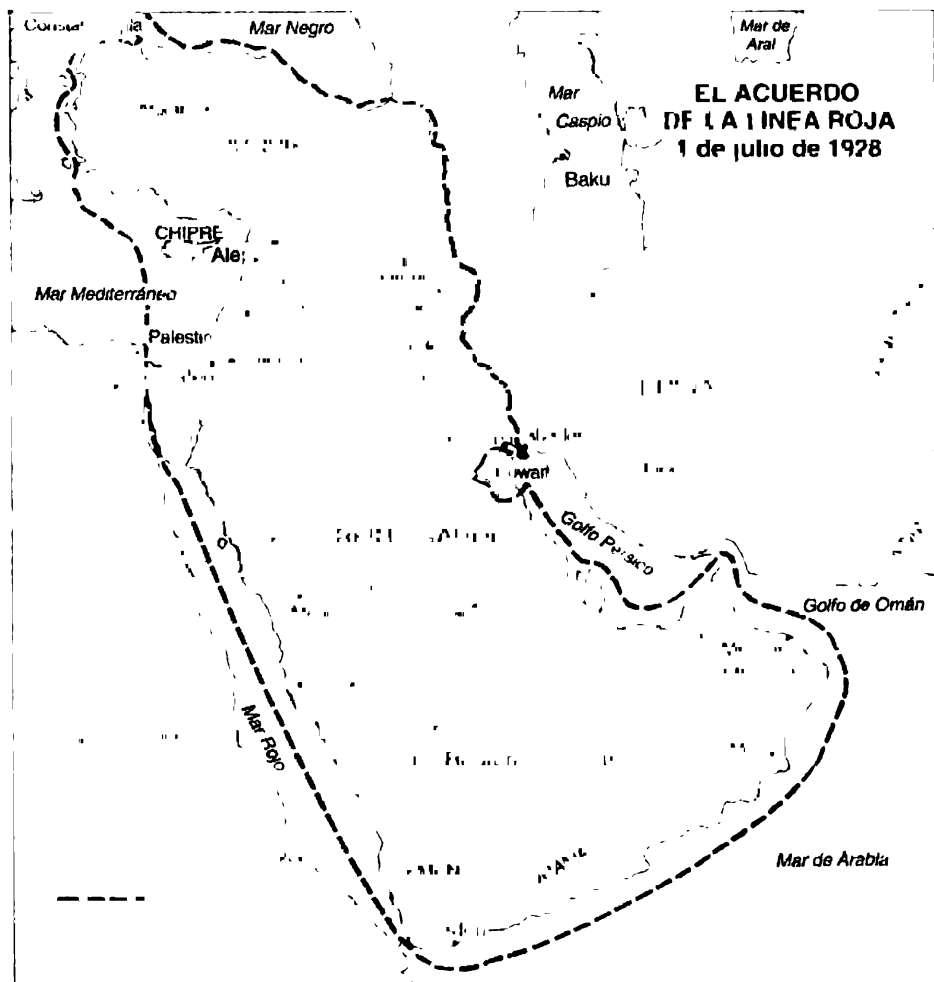
Tampoco fue demasiado rápido. Uno de los lugares de perforación estaba en Baba Gurgur, a unos diez kilómetros al noroeste de Kirkuk, en lo que inicialmente fue la región kurda. Allí, durante miles de años, dos docenas de agujeros en la tierra habían estado expulsando al aire gas natural, que siempre estaba ardiendo. Se pensó que eran "los hornos ardientes" en los que Nabucodonosor, rey de Babilonia, había arrojado a los judíos. También fue allí donde los habitantes locales —como escribió Plutarco— prendieron fuego a una calle llena de filtraciones de petróleo para impresionar a Alejandro el Grande. Y allí fue también, donde a las tres de la madrugada del 15 de octubre de 1927, de un pozo conocido como Baba Gurgur Número 1 —donde la perforadora no había bajado más de quinientos metros— salió un gran estruendo, que reverberó por todo el desierto. Fue seguido de un poderoso surtidor de petróleo que alcanzó los diecisiete metros por encima de la torre, y arrastraba consigo piedras del fondo del agujero. Toda la zona se cubrió con petróleo, y los huecos se llenaron

de gas venenoso. Todos los pueblos de la zona estaban en peligro, y la propia ciudad de Kirkuk también. Reclutaron rápidamente a unos seiscientos hombres de las tribus para construir diques y paredes para contener el flujo de petróleo. Finalmente, después de ocho días y medio, controlaron el pozo. Había producido, hasta que lo taparon, a un ritmo de noventa y cinco mil barriles al día.

La principal cuestión ya se había resuelto. Había recursos petrolíferos en Iraq, posiblemente tan cuantiosos que después de todo, la lucha había merecido la pena. Ahora una última cosa era urgente. Había que ultimar las negociaciones. Finalmente el 31 de julio de 1928, nueve meses después del descubrimiento inicial, casi seis años después de que Teagle fuese por primera vez a Londres para llegar a un acuerdo, se firmó el contrato. Royal Dutch/Shell, Anglo-Persian y los franceses recibirían cada uno el 23,75 por ciento del petróleo, al igual que la Near East Development Company, que se había creado en ese momento para mantener los intereses de las compañías norteamericanas. Y sobre el punto más problemático, Gulbenkian recibiría su cinco por ciento en petróleo, pero podría venderlo inmediatamente a los franceses a los precios de mercado, convirtiendo así automáticamente el petróleo en su deseado y querido dinero en efectivo.

Pero quedaba la cuestión de la crítica cláusula de "abnegación" por la que todos los participantes acordaron trabajar conjuntamente — sólo conjuntamente— en la región. Como posteriormente diría Gulbenkian, en una de las reuniones finales pidió un gran mapa de Oriente Medio, tomó luego un grueso lapicero rojo y trazó una línea a lo largo de las fronteras del ahora extinto Imperio Turco. "Este era el antiguo Imperio Otomano que yo conocí en 1914", dijo. "Y lo conocí muy bien. Nací en él, viví en él y trabajé en él." Gulbenkian, no obstante pudo haber añadido su propio adorno personal a lo que realmente ya se había decidido. Porque varios meses antes, los británicos, utilizando mapas del Foreign Office, y los franceses con mapas del Quai d'Orsay, habían fijado ya las mismas fronteras. Fuera quien fuese el autor de las fronteras, este pacto de explotación petrolera se conocería desde entonces por "El Acuerdo de la Línea Roja."

Dentro de la Línea Roja se iban a encontrar, con el paso del tiempo, todos los grandes campos productores de petróleo de Oriente Medio, excepto los de Persia y Kuwait. Los socios se comprometieron a no emprender explotación petrolífera alguna dentro de este vasto territorio excepto en cooperación con los otros miembros de la Turkish Petroleum Company. De modo que la cláusula de abnegación del Acuerdo del Foreign Office de 1914 renació catorce años después como el Acuerdo de la Línea Roja. Estableció la estructura para la futura explotación del petróleo de Oriente Medio. También se convirtió durante décadas en el foco de un enconado conflicto.



Muchos años después, cuando se dijo que Gulbenkian le había derrotado en el trato con la Turkish Petroleum Company, Walter Teagle rememoró y, reviviendo aquellas arduas y largas negociaciones, dijo: "¡Fue una mala maniobra! Deberíamos haberlo hecho nosotros mismos tres años antes."

Ciertamente fue una gran victoria para Gulbenkian, la culminación de siete años de concentración, y un testamento a su perseverancia

y tenacidad. Era el trato que había estado esperando durante toda su vida adulta. Se estima que con ello ganó decenas de millones de dólares. Para marcar este gran acontecimiento, alquiló un barco y se fue ese verano a un crucero por el Mediterráneo con su hija Rita. Frente a la costa de Marruecos, vio un tipo de barco que nunca había visto antes. Le pareció muy extraño, con la chimenea sobresaliendo en la popa del largo casco. Preguntó qué era.

Un petrolero, le respondió Rita.

Tenía cincuenta y nueve años, acababa de realizar uno de los mayores negocios petroleros del siglo, era el Talleyrand del petróleo y nunca había visto antes un petrolero.¹⁸

11

De la escasez al excedente: La era de la gasolina

EN 1919, un capitán del ejército norteamericano, Dwight D. Eisenhower, deprimido por el aburrimiento y las privaciones que parecían ser la situación crónica en tiempos de paz de la vida militar, pensó en dejar el ejército y aceptar una oferta de trabajo en Indianápolis que le hacía un compañero del ejército. Pero entonces, se enteró de que el ejército quería un oficial para que se incorporase a una caravana de vehículos motorizados que iba a atravesar el país para demostrar el potencial del transporte motorizado y para presionar la necesidad de mejores carreteras. El se ofreció voluntario, aunque solamente fuese para poner fin al aburrimiento y poder disfrutar así unas baratas vacaciones familiares en el Oeste. "Un convoy de costa a costa", dijo posteriormente, "era, dadas las circunstancias de la época, una verdadera aventura." Recordaría el viaje como "A través de la Ignota Norteamérica con Camión y Cisterna."

El viaje comenzó el 7 de julio de 1919, con la dedicatoria del Mojón de la Milla Cero justo al sur del jardín de la Casa Blanca. Segui-

damente partió la caravana. Se componía de cuarenta y dos camiones; cinco coches de pasajeros para mandos, observadores y personal de reconocimiento; y un complemento de motocicletas, ambulancias, camiones cisterna, cocinas móviles, talleres móviles de reparación de automóviles, y camiones con reflectores del Servicio de Transmisiones. Los vehículos estaban en manos de conductores cuyo lenguaje, así como su habilidad para la conducción, sugerían, por lo menos a Eisenhower, que estaban más familiarizados con las recuas de mulas que con los motores de combustión interna. Los tres primeros días, el convoy alcanzó los trece kilómetros por hora; "no está nada bien", dijo Eisenhower, "va como los trenes de tropas más lentos". Y nunca fue mucho mejor. El resumen del viaje fue un compendio de ejes rotos, de correas de ventilador rotas, bujías rotas y frenos rotos. Y en lo relacionado con las carreteras, variaban, "de medianas a inexistentes", dijo Eisenhower. "En algunos lugares, los camiones pesados rompían la superficie de la carretera y había que sacarlos uno a uno, empujándolos con un tractor-excavadora. Algunos días cuando habíamos contado con hacer ciento cincuenta, ciento sesenta o doscientos kilómetros, hacíamos ocho o diez."

Dejaron Washington el 7 de julio, y la caravana no llegó hasta el 6 de setiembre a San Francisco, donde recibieron a los conductores con una parada, seguida de una charla del gobernador de California, que les comparó a los "inmortales Forty Niners". Eisenhower miraba al futuro. "El viejo convoy", recordó, "me había hecho pensar en buenas carreteras de dos carriles." De hecho, tres décadas y media después, como Presidente de Estados Unidos, creó una enorme red de carreteras interestatales. Pero en 1919, la misión de Eisenhower "A Través de la Ignota Norteamérica", avanzando a paso de caracol, significó el nacimiento de una nueva era, la motorización del pueblo norteamericano.¹

"Un siglo de viaje"

"Este es un siglo de viaje", había escrito Henry Deterding en 1916 a uno de los ejecutivos superiores de Shell en Estados Unidos, "y la inquietud creada por la guerra hará que el deseo de viajar sea aun mayor." Su predicción rápidamente cobró forma en los años inmediatamente siguientes a la Primera Guerra Mundial, con consecuencias que transformaron no solamente el sector petrolero, sino también a la forma de vida de los norteamericanos y luego a la de todos los demás.

La transformación se produjo con una rapidez sorprendente. En 1916, el año de la profecía de Deterding, había matriculados en Estados Unidos unos 3,4 millones de automóviles. Pero, durante la década de

1920, con la prosperidad del tiempo de paz al alcance de la mano, los coches salían de las cadenas de montaje a un ritmo sorprendente. Para finales de la década, el número de automóviles matriculados en Norteamérica había pasado a 23,1 millones. Cada uno de estos coches se conducía durante kilometrajes cada vez mayores a cada año que transcurría, y se pasó de una media de 7.200 kilómetros por coche en 1919 a una media de 12.000 kilómetros por coche en 1929. Y cada uno de estos coches utilizaba gasolina.

El aspecto de Norteamérica cambió por la gran invasión de automóviles. En *Only Yesterday* Frederic Lewis Allen presentó un retrato de la nueva imagen de la década de 1920. "Los pueblos que habían prosperado porque estaban "en la línea del ferrocarril" ahora padecían anemia económica; las ciudades en la Carretera 61 se llenaron de garajes, estaciones de servicio, puestos de "perritos calientes, restaurantes a base de pollo, salones de té, áreas de descanso para turistas, campings... y riqueza. Desaparecieron los tranvías interurbanos... ferrocarril tras ferrocarril fueron eliminando itinerarios de cercanías... En miles de ciudades, al comienzo de la década, bastaba con un guardia de tráfico en el cruce de la Calle Mayor con la Calle Central, había para regular el tráfico. Para finales de la década, ¡qué diferencia! –luces verdes y rojas, intermitentes, calles de dirección única, zonas de estacionamiento, normas de aparcamiento cada vez más rígidas– y cada vez era mayor la cantidad de coches que llenaban la Calle Mayor todos los sábados y domingos por la tarde... la era del vapor estaba dando paso a la era de la gasolina.

El impacto de la revolución del automóvil fue mucho mayor en Estados Unidos que en cualquier otro lugar. Para 1929, el 78 por ciento de los automóviles del mundo estaban en Norteamérica. En ese año, había un vehículo de motor para cada 5 personas en Estados Unidos, comparado con un coche para 30 personas en Inglaterra, uno para 33 personas en Francia, uno para 102 personas en Alemania, uno para 702 personas en Japón, y uno para 6.130 personas en la Unión Soviética. Norteamérica era sin duda, la tierra líder de la gasolina. El cambio en la orientación básica del sector petrolero no fue menos espectacular. En 1919, la demanda total de petróleo era de 1,03 millones de barriles al día; para 1929, había aumentado a 2,58 millones de barriles, un aumento superior a dos veces y media. La participación del petróleo en el consumo total de energía durante el mismo período aumentó de un 10 a un 25 por ciento. Con mucho, el mayor aumento se registró en la gasolina, un aumento superior a cuatro veces. La gasolina y el fueloil representaban en conjunto un 85 por ciento del consumo total de petróleo en 1929. Y respecto del keroseno, su producción y consumo eran comparativamente insignificantes. La "nueva luz" había dado paso al "nuevo combustible".²

"La magia de la gasolina"

La transformación de Norteamérica en una cultura motorizada fue acompañada de un acontecimiento auténticamente trascendental: el nacimiento y proliferación de un templo dedicado al nuevo combustible y el nuevo modo de vida, las gasolineras. Antes de la década de 1920, la mayoría de la gasolina se vendía en las tiendas, donde tenían el carburante en latas u otros recipientes debajo del mostrador o al fondo del almacén. El producto no llevaba marca alguna, con lo que el consumidor no sabía si estaba comprando gasolina o un producto adulterado con nafta o keroseno que eran más baratos. Además ese sistema de distribución era complicado y lento. En los primeros años de la era del automóvil, algunos vendedores probaron con vagones de gasolina que entregaban el carburante casa por casa. La idea nunca prosperó, especialmente debido a la frecuencia con que solían explotar esos vagones.

Tenía que haber una manera mejor, y la hubo: la estación de servicio. El señalado honor de haber construido la primera estación de servicio se atribuye a varios pioneros, pero de acuerdo con *National Petroleum News*, la distinción pertenece a la Automobile Gasoline Company en St. Louis en 1907. La publicación sobre temas petrolíferos cuenta en una pequeña reseña oculta en una de las páginas interiores, bajo el título de "Estación para Automovilistas", que "la Auto Gasoline Co. había experimentado con éxito en St. Louis un nuevo modo de venta directa de gasolina." El comerciante de petróleo que llamó la atención del editor sobre este tema había reído satisfecho al tiempo que le decía: "Ahora ya puedes ir a reírte del 'vertedero' de esta gente." Aunque el editor nunca vio personalmente esta primera gasolinera, visitó la segunda estación de servicio de Automobile Gasoline en St. Louis, y verdaderamente, desde su punto de vista, era un auténtico vertedero. En un pequeño depósito de chapa había unos dos barriles de gasolina. Fuera, habían colocado dos pailas viejas de agua caliente sobre unas palomillas situadas a bastante altura, con unos trozos de manguera de jardín que salían de cada uno de ellos de modo que la gasolina bajaba por la fuerza de la gravedad hasta los depósitos de los automóviles. Todo esto estaba ubicado en una embarrada esquina. Ese era el aspecto que tenía la práctica totalidad de las primeras estaciones de servicio, unas instalaciones pequeñas, hacinadas, sucias y destartadas, equipadas con uno o dos depósitos, y difícilmente accesibles desde la calle a través de un camino estrecho y sin asfaltar.

El verdadero crecimiento y desarrollo de las estaciones de servicio no llegó hasta la década de 1920. En 1920 no había más allá de 100.000 establecimientos que vendiesen gasolina; la mitad de ellos eran tiendas de comestibles, almacenes generales y ferreterías. Pocos de es-

tos comercios habían vendido gasolina la década anterior. En 1929, el número estimado de establecimientos minoristas que vendían gasolina había aumentado a 300.000. La mayoría de ellos eran o gasolineras o garajes. Específicamente, el número de gasolineras había pasado de tal vez 12.000 en 1921 a unas 143.000 en 1929. Las gasolineras se instalaban por todas partes: en las esquinas de las calles en las grandes ciudades, en la calle principal de los pueblos, en las carreteras. Al este de las Rocosas, estas instalaciones se denominaban "estaciones para repostar"; al oeste de las Rocosas se conocían por "estaciones de servicio". En 1921 se dejó entrever lo que sería su futuro al inaugurarse en Fort Worth, Texas, una superestación, con ocho surtidores y tres accesos diferentes desde la calle. Pero California, y más en concreto Los Angeles, fue la verdadera incubadora de las estaciones de servicio modernas, una estructura estándar con grandes rótulos, instalaciones para descanso, toldos, zonas ajardinadas y accesos pavimentados. Las gasolineras estandarizadas de tipo "caja de galletas", de las que la Shell fue pionera, proliferaron a un ritmo sorprendente por todo el país, y para finales de la década de 1920, estaban ganando dinero, no solamente de la venta de gasolina sino de lo que denominaron "RBA", ruedas, baterías y accesorios. La Standard of Indiana estaba transformando las gasolineras en grandes bazares donde además de gasolina vendían todo tipo de productos derivados del petróleo, desde lubricantes para motores a abrillantadores de muebles y aceites para máquinas de coser y aspiradores. Un nuevo tipo de surtidor se convirtió rápidamente en la novedad del día por todo el país: la gasolina subía a un depósito de vidrio montado encima del surtidor, en donde el cliente podía verla y comprobar así la pureza del producto, antes de que fluyese por la manguera hasta el depósito de su automóvil.

Y, a medida que las estaciones de servicio proliferaron y la competencia aumentó, se empezaron a crear las señales y símbolos de la nueva era: la estrella de Texaco, la concha de Shell, el diamante radiante de Sun, el "76" de Union, el "66" de Phillips (sugerido no solamente por la autopista sino por las "57 Variedades" de Heinz), el caballo volador de Socony, el disco naranja de Gulf, la corona roja de la Standard of Indiana, el brontosaurio de Sinclair, el patriótico rojo, blanco y azul de Jersey Standard. La competencia forzó a las compañías petroleras a crear marcas comerciales para asegurar la identificación nacional de los productos. Se convirtieron en las imágenes de una religión, dando a los conductores una sensación de familiaridad, confianza y seguridad —y de pertenencia— mientras circulaban por las largas carreteras que cruzaban Norteamérica de un lado a otro.

Las gasolineras fueron también la fuente de lo que un experto describió como "las contribuciones peculiarmente norteamericanas al desarrollo y crecimiento de la cartografía", el mapa de carreteras de las compañías petroleras. El primer mapa de carreteras dirigido específicamente a los automovilistas fue probablemente uno que apareció en el

Chicago Times Herald en 1895 para una carrera de cincuenta cuarenta kilómetros que patrocinaba el periódico. Pero en 1914, cuando Gulf abrió su primera estación de servicio en Pittsburgh, los publicistas locales sugirieron la entrega gratuita de mapas de la región en la estación. La idea cuajó rápidamente, a medida que los norteamericanos se fueron echando a la carretera en la década de 1920, y los mapas comenzaron a proliferar.

Se buscaba la forma de predisponer favorablemente a los clientes con otros muchos obsequios y atenciones. Para 1920, la Shell of California daba uniformes gratis a los empleados y les pagaba la lavandería hasta tres veces a la semana. Los empleados tenían prohibido leer periódicos y revistas mientras estaban de servicio, y las normas les prohibían aceptar propinas: "El servicio de agua y aire que se espera que presten al público es gratuito, sin hacer distinciones de si la persona en cuestión es cliente o no de Shell." Para 1927, "los vendedores de la estación de servicio," como les denominaban, se suponía que tenían que preguntar al cliente, "¿Puedo comprobar la presión de sus ruedas?" También tenían prohibido expresar "opiniones o críticas personales" mientras estaban prestando el servicio: "Los vendedores deben ser cuidadosos al atender a los clientes de ascendencia oriental y latina y evitar el uso del inglés chapurreado en la conversación con ellos."

Los anuncios y la publicidad ayudaron a crear las principales marcas nacionales y regionales. Y fue Bruce Barton, un publicista, quien buscó la forma de llevar la venta de gasolina a su nivel más elevado. Barton hablaba con una inmensa autoridad. Ya se había asegurado la inmortalidad con trabajos del tipo de *The Man Nobody Knows*, el número uno entre los libros más vendidos en el país en los años 1925 y 1926, en los que demostraba que Jesús no era solamente "el invitado a cenar más popular de todo Jerusalén" sino "el fundador de la empresa moderna" y "el mayor anunciante de su época". Entonces, en 1928, Barton pidió a los petroleros que reflexionasen sobre la "magia de la gasolina". Les pidió que "permaneciesen durante una hora frente a sus estaciones de servicio. Que hablasen con la gente que iba a comprar gasolina. Que descubriesen por sí mismos qué magia ejercía en su vida un dólar de gasolina a la semana".

"Mis amigos, ustedes están vendiendo el jugo de la fuente de la eterna juventud. Es salud. Es comodidad. Es éxito. Y ustedes se están limitando a vender un líquido maloliente a tantos centavos el galón. Nunca lo han sacado de la categoría de un gasto odioso... Deberían ponerse en el lugar del hombre y la mujer en cuya vida la gasolina ha obrado milagros."

El milagro era la movilidad; la gente podía ir donde quisiese en el momento que lo deseara. Este era un mensaje revelador para los hombres relacionados con el sector petrolero, que se preocupaban por los márgenes, volúmenes, existencias, participación en el mercado y unifor-

mes grasientos. Si no era del todo una religión, la venta de gasolina al por menor en las gasolineras se había convertido, para el final de la década, en un gran negocio competitivo.³

La tempestad en una taza de té

Como el precio de la gasolina afectaba ahora la vida y fortuna de muchos norteamericanos, se convirtió en algo axiomático en la década de 1920 que los precios de la gasolina, siempre que subiesen, se convirtieran en una fuente de rencor, un tema aireado en la prensa, debatido por los gobernadores, senadores e incluso presidentes, e investigados por varias ramas del gobierno de Estados Unidos. En 1923, después de una subida de precios, el populista senador por Wisconsin, Robert La Follette ("Bob el Peleón"), hizo unas declaraciones muy duras sobre los precios de la gasolina. El y su subcomité alertaron que, "si unas cuantas grandes compañías petroleras" tenían permiso para seguir "manipulando los precios del crudo durante los próximos años, como lo habían estado haciendo desde enero de 1920, la gente de este país debía estar preparada, de antemano, a pagar por lo menos un dólar por galón de gasolina". Su advertencia careció de rigor ya que se creó un excedente de gasolina y los precios cayeron en picado. En abril de 1927, los precios de venta al por menor de gasolina bajaron a trece centavos el galón en San Francisco y a entre diez y diez centavos y medio en Los Angeles, muy lejos de las pesimistas predicciones de La Follette.

Pero si La Follette estaba descaminado respecto de la dinámica de los precios de la gasolina, sí que estaba en el buen camino respecto de otro drama del que su investigación sobre los precios de la gasolina iba a resultar un aspecto secundario. Puesto que dirigió en el Senado la campaña inicial que descubrió uno de los más famosos y extraños escándalos de la historia del país: el del Teapot Dome (Domo de la tetera).

El Teapot Dome en Wyoming, llamado así por la forma de una estructura geológica, era uno de los tres campos petrolíferos (los otros estaban en California) que se habían creado como "reservas petrolíferas navales" por las Administraciones Taft y Wilson como resultado del debate anterior a la Primera Guerra Mundial respecto de la conversión de la Marina de Estados Unidos para que pasase a utilizar petróleo en lugar de carbón. El razonamiento había sido similar al simultáneo en Gran Bretaña, en el que habían participado Winston Churchill, el almirante Fisher y Marcus Samuel. Aunque reconocían la superioridad del petróleo sobre el carbón y, desde luego, Estados Unidos tenía una posición destacada en lo que a producción se refería, los norteamericanos,

al igual que los británicos, estaban muy preocupados a cuenta de que pudiera producirse lo que un oficial de la Marina norteamericana denominó un "fallo de suministros... que amenazara la movilidad de la flota y la seguridad de la nación". ¿Qué ocurriría si el petróleo dejaba de fluir en el momento crítico? Aun así, las ventajas del petróleo eran irresistibles, y se tomó la decisión de convertir la flota de Estados Unidos, y el año clave fue 1911, el mismo año que Gran Bretaña. El siguiente año, con objeto de aliviar las inquietudes a cuenta de los suministros, Washington empezó a establecer las reservas de petróleo para la Marina en zonas de posible producción. Tenían que crear "una reserva de suministros para cualquier emergencia inesperada", con la que poder hacer frente a la producción escasa en tiempo de guerra o crisis. Pero hubo una larga batalla en Washington para la creación de estas reservas y sobre si los intereses privados la cederían en arriendo para una explotación parcial. El debate fue, en cambio, parte de una continuada batalla de política pública en el siglo veinte en Norteamérica, entre aquellos que defendían la explotación de los recursos en terrenos públicos por parte de intereses privados, y aquellos que abogaban por la conservación y protección de esos recursos bajo la administración del gobierno federal.

Cuando Warren G. Harding, elegido candidato republicano porque, entre otras razones, tenía todo el "aspecto de un presidente", llegó a la Casa Blanca en 1920, trató, como cualquier buen político, de apelar a ambas partes del debate de los recursos, celebrando "esa armonía de relación entre la conservación y la explotación". Pero, al seleccionar al senador Albert B. Fall de Nuevo México para secretario del Interior, Harding difícilmente pudo ocultar su preferencia por la explotación antes que por la conservación. Fall era un acaudalado ranchero, abogado y minero, políticamente muy influyente, "el hombre de la frontera, rudo y dispuesto a todo, un luchador que confía en sus puños", decía una revista, "que tiene el aspecto de un antiguo sheriff de Texas y del que se dice que en su juventud manejó el revólver con la rapidez y precisión de un héroe de Zane Grey". La "creencia de Fall en la disposición sin restricciones de las tierras públicas era tan típica del Oeste como su negro sombrero Stetson de ala ancha y su afición a los buenos caballos". Aquellos que estaban al otro lado de la discusión veían a Fall de diferente forma. Un líder de los partidarios de la conservación le tildó de miembro de la "banda de explotadores". "Acaso habría sido posible elegir a un hombre peor para secretario del Interior", añadió el partidario de la conservación, "pero no habría tenido nada de fácil."

Fall consiguió salirse con la suya y arrebató al Departamento de la Marina el control de las reservas petrolíferas navales, que traspasó al Departamento del Interior. El siguiente paso sería arrendar las reservas a compañías privadas. Sus actividades no pasaron inadvertidas. En la primavera de 1922, poco después de que se firmasen los contratos de alquiler, Walter Teagle de la Standard Oil apareció de improviso en la ofi-

cina del publicista Albert Lasker, que había dirigido la campaña de publicidad de Harding y era, por entonces, presidente de la Junta de Navegación de Estados Unidos. "Entiendo", dijo Teagle a Lasker, "que el Departamento del Interior está a punto de firmar un contrato para arrendar Teapot Dome, y eso huele mal por todo el sector. No estoy interesado en Teapot Dome. No tiene ningún interés para la Standard Oil of New Jersey, pero creo que debería decir al Presidente que este asunto *huele mal*."

Aunque algo renuente, Lasker fue a ver al Presidente y le comunicó el mensaje de Teagle. Harding daba vueltas alrededor de su mesa. "Esta no es la primera vez que me llega este rumor", dijo, "pero si Albert Fall no es un hombre honrado, yo no soy la persona adecuada para ser Presidente de Estados Unidos." Ambas afirmaciones pronto se vieron sometidas a una prueba límite.⁴

Fall arrendó Teapot Dome a Harry Sinclair en unas condiciones demasiado buenas que aseguraban a Sinclair Oil un mercado garantizado: el gobierno de Estados Unidos. También arrendó una reserva mucho mayor, Elk Hill, en California, a Edward Doheny. Estos dos estaban entre los petroleros norteamericanos más conocidos. Ambos eran emprendedores, "hombres nuevos" que habían surgido gracias a su capacidad para crear grandes empresas fuera de los dominios de la antigua Standard Oil. Doheny era algo así como una leyenda. Había comenzado su carrera como buscador. Mientras estuvo tendido en la cama cuando se rompió las dos piernas al caer por el agujero de una mina, aprovechó bien el tiempo para estudiar para abogado. También se dijo de él que había matado a un puma con un cuchillo. Para la década de 1920 Doheny había amasado una gran fortuna, y su empresa, Pan American, era una de las mayores productoras de crudo, que realmente superaba a cualquiera de las compañías sucesoras de la Standard Oil. Doheny se encargó escrupulosamente de apoyar y entablar amistad con políticos de ambos partidos.

Harry Sinclair, el hijo de un farmacéutico de un pequeño pueblo en Kansas, también estudió para farmacéutico, pero perdió la farmacia familiar en una especulación. Arruinado, trató de ganarse la vida vendiendo madera para las torres de perforación, y posteriormente se dedicó a comprar y vender pequeñas propiedades petrolíferas al sudeste de Kansas y el territorio indio de Osage, en Oklahoma. Encandilando a los inversores, comenzó a crear una serie de pequeñas compañías petroleras, una por cada concesión que arrendaba. Era un comerciante brillante, un hombre de negocios seguro y decidido, con una notable confianza en sí mismo que no defería a nadie, mucho menos a sus inversores. Uno de sus colegas dijo, "donde él se sentaba, allí estaba la presidencia de la mesa". Se limitaba a insistir hasta salirse con la suya. Puso todo su interés en la Glenn Pool en Oklahoma e hizo una fortuna con ella. Fue a los yacimientos petrolíferos recién descubiertos en Oklahoma, inunda-

dos de petróleo por la enorme producción y porque todavía no habían tendido oleoductos, y compró todo el petróleo que pudo a diez centavos el barril. Luego construyó depósitos de acero para el almacenaje de petróleo, esperó a que se finalizasen los oleoductos y lo vendió a 1,20 dólares el barril.

Durante la Primera Guerra Mundial, Sinclair era el mayor productor independiente de petróleo en el medio continente. Pero tener que vender a las grandes compañías integradas establecidas desde antes y tener que prestarles vasallaje no le hacía ni chispa de gracia. Reunió cincuenta millones de dólares y en 1916 creó rápidamente su propia compañía integrada, que enseguida se colocó entre las diez primeras del país. Siendo como era el monarca absoluto de su empresa, Sinclair estaba dispuesto a luchar por los negocios prácticamente en cualquier lugar del país. Adquirió el hábito de pensar que cuando quería hacer algo nada debía interponerse en su camino. Y una de las cosas que había querido era Teapot Dome.

El Departamento de Interior firmó sus contratos con Doheny y Sinclair en abril de 1922 en medio de crecientes rumores, como dijo un partidario de la conservación, "acerca de que el señor Fall se mostraba bastante amistoso con unos grandes intereses de naturaleza oleaginosos". El senador La Follette comenzó a investigar. Descubrió que los oficiales de la Marina que se habían opuesto al cambio de las reservas del Departamento de Marina al del Interior y su subsiguiente arrendamiento habían sido trasladados a puestos distantes e inaccesibles. Sus sospechas fueron todavía más allá. Pero siguieron siendo únicamente sospechas hasta un año después, cuando en marzo de 1923, Fall dimitió como secretario del Interior, aunque todavía era una figura pública muy sólida y respetada, aunque cada vez más controvertida.

A estas alturas, la Administración Harding estaba hundiéndose en un profundo fango de escándalos y equivocaciones. El propio Harding estaba luchando para hacer frente a las acusaciones de que mantenía una querida fija. "No tengo problemas con mis enemigos", dijo apesadumbradamente el Presidente mientras su vagón particular de ferrocarril atravesaba la llanura de Kansas, "puedo cuidarme de ellos. Mis amigos son los que me están presentando muchos problemas." Poco después, en San Francisco, murió repentinamente; un médico dijo que a consecuencia de "una embolia", pero el director de un periódico replicó que era "una enfermedad que en parte era terror, en parte vergüenza y en parte confusión interna". Le sucedió su vicepresidente, Calvin Coolidge.

Mientras tanto, el Comité de Tierras Públicas del Senado había tomado entre manos el tema de Teapot Dome. Todavía no había hechos claros, y algunos ya estaban diciendo que todo eso no era más que "una tempestad en una taza de té". Pero luego comenzaron a surgir temas de considerable interés. Fall había hecho grandes y costosas renovaciones

en su rancho de Nuevo México más o menos por la misma época del arrendamiento de Teapot Dome. También había comprado un rancho vecino pagado con billetes de cien dólares que sacó de una pequeña caja metálica. ¿Cómo había obtenido de repente tanto dinero? Presionado con la cuestión de la repentina mejoría de sus finanzas, Fall dijo que había recibido un préstamo de cien mil dólares de Ned McLean, el director del *Washington Post*. Entrevistado en Palm Beach —problemas respiratorios no le permitían viajar— McLean admitió que le había hecho el préstamo, pero dijo que Fall le había devuelto, unos cuantos días después, sus cheques sin cobrar. Surgieron muchas más revelaciones comprometedoras. El secretario de Sinclair testificó que éste le dijo en una ocasión que debería dar a Fall veinticinco o treinta mil dólares, si se los pedía. Y Fall se los pidió. El propio Sinclair, que había salido repentinamente para Europa, tuvo que dejar París e irse a Versalles con el objeto de evitar a los periodistas.

Entonces explotó el verdadero bombazo. El 24 de enero de 1924, Edward Doheny dijo al comité del Senado que había dado cien mil dólares a Fall, dinero que su hijo había llevado personalmente en efectivo "en una pequeña bolsa negra" a la oficina de Fall. No, no era un soborno, definitivamente no, insistió Doheny, simplemente fue un préstamo a un viejo amigo; juntos habían realizado prospecciones durante algunas décadas. Incluso presentó un recibo mutilado, supuestamente firmado por Fall, aunque faltaba el trozo de la firma. Doheny explicó que su esposa guardaba el trozo con la firma para no apremiar a Fall con una solicitud de reembolso que le pudiera resultar incómoda, en caso de que muriese Doheny. Era amistad complementada con previsión.

El propio Fall dijo que estaba muy delicado de salud para testificar, lo que recordó a muchas personas un incidente que se había producido unos cuantos años antes. El muy partidista Fall fue uno de los dos senadores que acudieron a la Casa Blanca en 1920 para investigar si Woodrow Wilson realmente había sufrido un ataque o si, tal como se rumoreaba, había perdido el juicio. "Señor Presidente, todos nosotros hemos rezado por usted", dijo Fall seriamente ese día de 1920. "¿Y qué han pedido, senador?" contestó el débil Wilson. Ahora la gente dijo que debía investigarse la enfermedad de Fall. Las buenas famas empezaron a perderse a diestro y siniestro a medida que esta extraña historia seguía develándose. Los investigadores se enteraron de que se habían enviado telegramas en una antigua clave del Departamento de Justicia entre McLean, el director del *Washington Post*, desde Palm Beach, y varias personas en Washington, D.C. Un ex ladrón de trenes de Oklahoma acudió a testificar ante el comité del Senado. Harry Sinclair, que tenía un juicio en contra por desacato al Senado, al haberse negado a responder a determinadas preguntas, contrató a la Agencia de Detectives Burns para vigilar a los miembros del jurado, lo que no se podía considerar adecuado conforme a la tradición de la jurisprudencia anglosajona. En

1924, dijo *The New Republic*, todo Washington estaba metido hasta el cuello en un lodazal de petróleo... Los corresponsales de los periódicos no escribían de otra cosa. En los hoteles, las calles, las mesas durante la cena, el único tema de discusión era el petróleo. El Congreso había abandonado todos los demás asuntos.

Las elecciones presidenciales de 1924 estaban a la vuelta de la esquina y Calvin Coolidge estaba intentando ocupar la Casa Blanca por sus propios méritos. Su máximo interés sobre el petróleo en ese momento era estar lo más apartado posible del tema y evitar cualquier salpicadura del escándalo de Teapot Dome. Saliendo en defensa de Coolidge, un congresista republicano declaró que la única conexión de Coolidge con Teapot Dome es que había prestado juramento a la luz de una lámpara de petróleo. Incluso eso era algo demasiado vinculado para sentirse cómodo. Los demócratas trataron de utilizar el escándalo como uno de los temas fuertes de las elecciones. Pero subestimaron las habilidades políticas de Calvin Coolidge. También pasaron por alto su propia vulnerabilidad, puesto que, a fin de cuentas, Doheny era un demócrata que había ofrecido trabajo lucrativo a por lo menos cuatro antiguos miembros del gabinete de Woodrow Wilson. También había pagado ciento cincuenta mil dólares como honorarios a William McAdoo, yerno de Woodrow Wilson y cabeza de lista de la nominación demócrata de 1924. McAdoo perdió ese lugar cuando sus honorarios se hicieron públicos y, en su lugar, la nominación demócrata fue a parar a John W. Davis. Incluso resultó que Doheny había hablado de una "proposición" petrolífera en Montana con el senador demócrata que, casualmente, encabezaba la investigación del Senado respecto del escándalo de Teapot Dome.

A medida que el clamor público fue aumentando con relación a Teapot Dome, Coolidge contraatacó: despidió a los subordinados de Harding, denunció conductas fraudulentas y nombró dos fiscales especiales, uno demócrata y otro republicano. A partir de entonces se distanció eficazmente del escándalo y, en la campaña presidencial de 1924, hizo todo lo que estuvo en su mano para vivir con arreglo al apodo de "Silent Cal". Su estrategia era neutralizar los temas espinosos desentendiéndose de ellos —una campaña de silencio—. Y en nada estuvo más callado que en el tema del petróleo. La estrategia funcionó. Aunque pareciera sorprendente, el gran escándalo de Teapot Dome no fue tema de debate en toda la campaña y Coolidge ganó holgadamente.

El escándalo se prolongó durante el resto de la década. En 1928, se descubrió que Sinclair había entregado a Fall varios cientos de miles de dólares, a través de una compañía fantasma, la Continental Trading Company, lo que significaba que Fall había recibido por lo menos 409.000 dólares por sus servicios a estos dos viejos amigos. Finalmente, en 1931, el corrupto y avaricioso Fall fue a la cárcel, el primer funcionario del gabinete juzgado y encarcelado por un delito

grave mientras estaba en su cargo. Sinclair fue sentenciado a prisión durante seis meses y medio por desacato tanto al tribunal como al Senado. Camino de la cárcel, paró para asistir a un consejo de la Sinclair Consolidate Oil Corporation, donde los otros consejeros formalmente le dieron "un voto público de confianza". Doheny fue declarado inocente y no fue a la cárcel, lo que hizo que un senador se quejara en estos términos: "En Estados Unidos no se puede declarar culpable a un millón de dólares."³

El coronel y los Bonos Liberty

El escándalo tuvo consecuencias todavía más amplias cuando las posteriores investigaciones revelaron que la compañía fantasma, Continental Trading, era realmente un mecanismo a través del cual un grupo de destacados petroleros había recibido "comisiones" en forma de Bonos Liberty del gobierno por compras de petróleo hechas por sus propias empresas. Harry Sinclair había utilizado parte de estas comisiones para pagar dinero a Fall, traspasándole los bonos. También había dado parte de los bonos al Comité Nacional Republicano. Fue una terrible conmoción para el país la noticia de que entre quienes habían recibido las "comisiones" Liberty estaba uno de los empresarios norteamericanos del petróleo más distinguido, próspero y poderoso: el coronel Robert Stewart, presidente de la Standard of Indiana.

Hombre recio y de anchas facciones, había cabalgado con los "jinetes indómitos" de Teddy Roosevelt. Al contrario que los presidentes de muchas otras grandes compañías petroleras, nunca había tenido ni un solo día de experiencia práctica en los campos petrolíferos. En principio fue a trabajar a la Standard of Indiana como abogado y, a caballo de sus notables aptitudes jurídicas, llegó hasta lo más alto de la compañía. No era sorprendente ya que, después de todo, los retos jurídicos antes y después de la disolución habían dominado y redefinido el sector petrolero y, desde 1907, Stewart había estado en el centro de todos los casos importantes que estuviesen relacionados con la Standard of Indiana. Autocrático, mandón y combativo, dotó a la empresa de una agresividad que hizo de ella la vendedora de gasolina número uno del país durante la década de 1920. El "Coronel Bob", como le llamaban, estaba entre los más respetados y admirados líderes, no sólo del sector petrolero norteamericano, sino de todas las empresas norteamericanas. ¿Cómo se podía creer que alguien tan respetable se pudiese haber metido en el escándalo de Teapot Dome? Aun así, después de haber eludido durante años las preguntas relativas a su relación con la Continental Trading y

los Bonos Liberty, Stewart admitió finalmente haber recibido unos 760.000 dólares en bonos.

A medida que Stewart se fue enredando cada vez más en la controversia de Teapot Dome, el mayor accionista de la Standard of Indiana, que hasta entonces no había interferido para nada en la dirección de la empresa, pidió a Stewart "que eliminase cualquier base para las críticas". Stewart no cooperaría. Finalmente en 1928, el accionista decidió que había dado a Stewart muchas oportunidades y llegó a la conclusión de que debía marcharse. Al accionista le conocían por "Junior"; era el único hijo de John D. Rockefeller.

John D. Rockefeller, Jr., era un hombre bajito, tímido, serio y solitario. Adoraba a su padre y había absorbido plenamente sus lecciones sobre frugalidad. Como estudiante en la Universidad de Brown, el joven Rockefeller había sorprendido a sus compañeros de clase ribeteando sus propios trapos de secar los platos. Pero, más que cualquier otra cosa, había sido rigurosa y repetidamente aleccionado por su madre en el "deber" y la "responsabilidad" y se preocupaba mucho de la probidad. Encontró la vocación de su propia vida, independiente de su padre, haciendo donación sistemática de partes importantes de la fortuna de la familia, aunque todavía, desde luego, les quedaba mucho. También acometió una amplia variedad de causas sociales y cívicas, y en una ocasión llegó a dirigir una investigación oficial sobre la prostitución, en nombre de la ciudad de Nueva York.

El joven Rockefeller incluso entabló un diálogo con Ida Tarbell, la "amiga" de su padre y escarbadora en vidas ajenas. La conoció en una conferencia en 1919 y se esforzó por ser extremadamente educado e incluso caballeroso con ella. Unos cuantos años después, pidió a Tarbell que revisase una serie de entrevistas con su padre que iban a ser la base de un libro que tenía en mente. Para facilitar las cosas, él mismo llevó los textos al apartamento de Tarbell en Gramercy Park en Manhattan. Después de estudiar las entrevistas, Tarbell le dijo que los comentarios del mayor de los Rockefeller eran egoístas y trataban de eludir todas las acusaciones que había sobre él. Convenció a "Junior". "La señora Tarbell acaba de leer el original de la biografía y sus sugerencias han sido muy valiosas", escribió Rockefeller a un colega. "Parece estar claro que deberíamos abandonar cualquier idea de publicar el texto en su actual forma incompleta y decididamente desequilibrada."

Eso fue en 1924. Ahora, cuatro años después, el joven Rockefeller no estaba menos preocupado por el espectro de la maleficencia en la Standard of Indiana que Ida Tarbell lo había estado por las fechorías cometidas en el viejo Trust. Por su profesión, era un filántropo, no un petrolero, y había adquirido el hábito de mantenerse apartado de los negocios de las compañías sucesoras. Para gran parte del país su padre seguía siendo un villano; ahora aparecía el hijo en la escena pública de un modo bastante diferente, como un reformador. Y estaba resuelto a llevar la

reforma al corazón de la Standard Oil of Indiana. Dijo a un comité del Senado que, en el asunto del coronel Stewart, estaba en juego nada menos que la "integridad básica" de la compañía y, de hecho, de todo el sector. Pero los intereses de Rockefeller controlaban directamente sólo un quince por ciento de las acciones de la empresa. Cuando Stewart se negó a dimitir voluntariamente, Rockefeller emprendió una lucha por la mayoría de votos para poder echarle. El coronel contraatacó vigorosamente. "Si los Rockefeller quieren pelear", declaró, "les enseñaré cómo hay que hacerlo." Tenía un buen historial empresarial: en los últimos diez años de su liderazgo, los activos netos de la empresa se habían cuadruplicado. Y entonces, como añadidura, anunció un dividendo extraordinario y una emisión gratuita de acciones, además. Algunos vieron esta amarga lucha como una batalla entre el Este y el Oeste por el control del sector petrolero; otros dijeron que los Rockefeller querían recuperar su control sobre todo el sector. Pero las fuerzas de los Rockefeller no pedían dividendos; querían la victoria y se organizaron e hicieron una campaña eficaz. Y, en marzo de 1929, ganaron, con el 60 por ciento de los votos de los accionistas. Stewart estaba fuera.

John D. Rockefeller, Jr. había intervenido directamente y de un modo muy visible, en los asuntos de una de las compañías sucesoras del Standard Oil Trust de su padre. No lo había hecho para obtener beneficios propios sino en nombre de la decencia y las normas elevadas, y para salvaguardar al sector petrolero de los nuevos ataques del gobierno y el público, y para proteger el nombre de Rockefeller. Fue muy censurado por sus esfuerzos. "Si mira los registros de su padre en los primeros años de la Standard Oil Company", escribió a Rockefeller un enfurecido seguidor de Stewart, "se dará cuenta de que todo estaba manchado con puntos negros diez veces peores que las acusaciones que ahora lanza contra el coronel Stewart... No hay suficiente jabón en el mundo para lavar de las manos del mayor de los Rockefeller toda la mugre de hace cincuenta años. Solamente la gente con las manos limpias debería atreverse a ensombrecer la figura de otros hombres mejores."

Un profesor de la universidad se mostró en desacuerdo. "Ni la creación de una facultad ni el apoyo a una investigación", escribió, "podría haber hecho más, en mi opinión, para educar al público respecto de empresas honradas." El capitalismo norteamericano y el sector petrolero nunca podrían volver a ser tan rapaces como fueron en otros tiempos; ahora lo que estaba en juego era el futuro del sector y las empresas y no las fortunas de unos pocos hombres. Y el sector petrolero tenía que mejorar su imagen pública. Pero si las manos del joven Rockefeller estaban limpias, todo el escándalo de "Teapot Dome" –desde Fall, Doheny y Sinclair a Stewart– ocupó el puesto que el Standard Oil Trust había dejado en lo concerniente a crear en la mente del público una imagen nefasta del poder y la corrupción del "dinero del petróleo".⁶

Geofísica y suerte

Al comienzo de la era de la automoción, había muchos en Norteamérica a quienes les preocupaba que los suministros del "nuevo combustible" se terminasen. Los años desde 1917 a 1920 fueron bastante malos en lo que a descubrimientos de petróleo se refiere. Los geólogos líderes profetizaron sombríamente que el límite de la producción norteamericana estaba cerca. La presión de la posguerra sobre los suministros reforzó más las expectativas de escasez también entre los refinadores. Algunas refinerías no podían utilizar más que el cincuenta por ciento de su capacidad ya que los suministros de crudo eran escasos y los minoristas de todo el país se estaban quedando sin keroseno y sin gasolina. De hecho, la escasez fue hasta tal punto el aspecto dominante en el sector que Walter Teagle de la Standard Oil of New Jersey comentó en una ocasión que el pesimismo sobre los suministros de crudo se había convertido en una enfermedad crónica del sector petrolero.

Pero la rueda ya había comenzado a dar vueltas. La búsqueda de nuevas fuentes de suministros fue frenética, alimentada por la expectativa de la escasez y reforzada por el poderoso y convincente incentivo de la subida de los precios. El crudo de Oklahoma que en 1916 se había vendido a 1,20 dólares el barril, subió a 3,36 dólares el barril en 1920 a medida que los refinadores, que tenían poco crudo, ofertaron mayores precios; como consecuencia se perforó un número enorme de pozos petrolíferos.

La tecnología para la prospección de petróleo también estaba mejorando. Hasta 1920, la geología, como se aplicaba al sector petrolífero, se había limitado a lo que se conocía por "geología de superficie", la localización e identificación de posibles fuentes de petróleo a base de las características visibles del terreno. Pero, para 1920, la geología de superficie había llegado tan lejos como era posible. Muchas de las indicaciones visibles ya se habían identificado. Los buscadores tenían que encontrar la manera de "ver" por debajo del suelo, con objeto de saber si las estructuras del subsuelo eran del tipo en el que se podía encontrar petróleo. La naciente ciencia de la geofísica facilitó esa nueva forma de "ver".

Muchas de las innovaciones geofísicas se adaptaron de la tecnología que se había puesto en uso durante la Primera Guerra Mundial. Una era la balanza de torsión, un instrumento que medía los cambios de gravedad de punto a punto de la superficie, lo que daba una idea de la estructura del subsuelo. Desarrollado por un físico húngaro antes de la guerra, lo utilizaron los alemanes durante la Primera Guerra Mundial, para tratar de volver a poner en explotación los campos petrolíferos rumanos. Otra de las innovaciones fue el magnetómetro, que medía los cambios en los componentes verticales del campo magnético de la Tierra, para dar mayores indicios sobre lo que había bajo la superficie.

El sismógrafo también se unió al arsenal de la prospección pe-

trolífera, y llegó a ser la más poderosa de todas las armas nuevas. El sismógrafo se había desarrollado inicialmente a mediados del siglo XIX para registrar y analizar los terremotos. Los alemanes lo pusieron en funcionamiento durante la guerra para localizar los emplazamientos de artillería enemiga. Esto llevó directamente a su uso en el sector petrolero en Europa. Lo que se llamó sismología de refracción se introdujo en el sector petrolero estadounidense alrededor de 1923-1924, inicialmente por una compañía alemana. Se detonaban cargas de dinamita y las ondas de energía resultantes, refractadas a través de las estructuras del subsuelo, se escuchaban con auriculares –geoauriculares– en la superficie, lo que ayudaba a identificar los domos salinos subterráneos, donde se podía encontrar petróleo. El sismógrafo de reflexión se introdujo más o menos al mismo tiempo y rápidamente suplantó a la técnica de refracción; registraba las ondas que rebotaban en las uniones de las rocas del subsuelo, lo que permitía registrar las formas y profundidades de todo tipo de estructuras subterráneas. De modo que se había abierto un nuevo mundo para la prospección, sin depender de los indicios superficiales. A pesar de que en la década de 1920 la mayoría de los principales campos petrolíferos se descubrieron con la geología de superficie, la geofísica fue adquiriendo cada vez más importancia, incluso en los campos que se habían identificado inicialmente con métodos más tradicionales. De hecho, los buscadores de petróleo habían encontrado la forma de "ver" el subsuelo.

También encontraron nuevas formas de ver por encima del suelo. Durante la Gran Guerra, los combatientes en Europa habían utilizado los reconocimientos aéreos para localizar a las tropas. La técnica se adoptó rápidamente en el sector petrolero, e hizo posible una amplia visión de la geología de superficie que no estaba disponible para los que observaban desde el suelo. En el año 1919, Union Oil contrató a dos antiguos tenientes, que habían realizado reconocimientos aéreos en Francia para la Fuerza Expedicionaria estadounidense, para que fotografiasen demarcaciones determinadas del paisaje de California. Otra innovación importante fue el análisis de los fósiles microscópicos –micropaleontología– extraídos de perforaciones a diferentes profundidades. Esta técnica daba más pistas sobre el tipo y edades relativas de los sedimentos que estaban a cientos de metros de profundidad. Al mismo tiempo, se hicieron también grandes mejoras en la propia tecnología de las perforaciones, lo que permitía perforaciones más rápidas, más informativas y más profundas, ampliando el potencial. Los pozos más profundos en 1918 alcanzaban los dos mil metros; para 1930, llegaban a los tres mil metros. Un último factor desempeñó un importante papel, que nunca ha llegado a analizarse pero que siempre parece haber estado presente en el sector petrolero: la suerte. Ciertamente, la suerte estuvo presente en la década de 1920. ¿Qué otra forma hay de explicar que la mayoría del petróleo norteamericano se descubrió durante esa década?

Uno de los más importantes de estos descubrimientos se hizo en Signal Hill, que se eleva unos ciento diez metros justo detrás de Long Beach, al sur de Los Angeles. Desde su cumbre, los indios locales habían hecho señales a sus hermanos de la Isla de Catalina. Pasado un tiempo, la colina pareció mayor a los ojos de lince de los promotores inmobiliarios. En junio de 1921, cuando estaba a punto de parcelarse en terrenos residenciales, un pozo exploratorio de Shell, el Alamitos número 1, comenzó a producir. El descubrimiento provocó una estampida. Muchos de los terrenos, aunque estaban vendidos ya a posibles habitantes, todavía no tenían vivienda alguna construida sobre ellos, y el dinero comenzó a rodar por la colina a medida que las compañías petroleras, los promotores y los oportunistas lucharon como fieras por conseguir concesiones. Las parcelas eran tan pequeñas y el "bosque" de torres de perforación hechas de madera era tan denso que las patas de muchas de ellas se entrelazaban. Los potenciales perforadores estaban tan interesados que algunos propietarios de los terrenos pudieron conseguir unos derechos de hasta el cincuenta por ciento. Los familiares próximos de personas enterradas en el Cementerio de Sunnyside de la calle Willow acabaron por recibir cheques por los derechos del petróleo que se obtuvo de debajo de la tumba de su familia. Los más crédulos pensaron que podrían hacerse ricos comprando una participación de una quinientamilésima parte de un interés de una sexta parte de un pozo petrolífero que todavía ni siquiera se había perforado. Signal Hill resultó ser una zona tan prolífica, que aunque parezca increíble, algunos de esos compradores hicieron dinero con su inversión.

Signal Hill fue el más espectacular del gran número de descubrimientos importantes que se hicieron alrededor de Los Angeles, lo que hizo de California el Estado productor número uno del país en 1923, y la fuente ese año de prácticamente una cuarta parte de la producción mundial de petróleo. Incluso así, el temor a la escasez era grande. "Los suministros de crudos de petróleo en este país se están agotando rápidamente", alertó la Comisión de Comercio Federal en 1923, en un estudio del sector petrolero. Pero en ese mismo año, la producción de crudo en Norteamérica superó a la demanda nacional por primera vez en una década.⁷

El magnate

Harry Doherty era una anomalía en el negocio del petróleo. Con sus enormes gafas y su barba a lo Van Dyke, parecía más una versión teatral de "un profesor" que un hombre de negocios importante. Pero estaba entre los mayores emprendedores de la década de 1920, y controlaba

un buen número de compañías, incluyendo la Cities Service. Un escritor le llamó "lo más parecido" en Wall Street a "Ned, el Chico de los Periódicos" de las historietas de Horacio Alger. La descripción era buena; Doherty había comenzado su vida laboral a los nueve años, vendiendo periódicos en las calles de Columbus, Ohio. Abandonó el colegio con doce años. "No había estado en el colegio más de diez días antes de que lo empezase a odiar más que a Satanás", explicó en una ocasión. Pero con trabajo denodado, valía, su posterior matriculación en la escuela nocturna, y su formación en ingeniería, llegó a ser director de no menos de ciento cincuenta empresas. Su imperio estaba compuesto de servicios públicos de electricidad y de gas para varias áreas metropolitanas, y de aquí el hombre de "Cities Service". Cuando una de sus compañías estaba perforando en busca de gas en Kansas, encontró petróleo y Doherty se convirtió rápidamente en petrolero. Era bastante excéntrico, y un prolífico escritor de epigramas para el éxito: "Nunca dé órdenes, dé instrucciones. Haga de su trabajo un juego. El mayor dividendo de la vida humana es la felicidad." Su forma favorita de relajación era conducir un coche en medio del tráfico de Nueva York; era un gran entusiasta del aire abierto y la salud era su obsesión.

Doherty era un hombre de negocios tenaz e ingenioso, que nunca cedía terreno ante sus oponentes. También era un pensador independiente que disfrutaba de su papel de tábano intelectual en el sector petrolero. A la hora de hacer campaña en pro de sus ideas no era menos tenaz y agresivo que a la hora de hacerla en pro de sus negocios y estaba convencido de que la forma en que funcionaba el sector en los campos petrolíferos era una amenaza para su futuro y que había que cambiarla. Se mostraba insistente, tal vez pesado, en lo concerniente a un tema: Había que eliminar la "regla de captura".

La "regla de captura" había venido rigiendo las operaciones del sector desde sus primeros días en el oeste de Pensilvania y había sido sancionada en repetidas ocasiones por los tribunales que se basaban en la ley común inglesa relativa a los animales silvestres migratorios y a la caza. Algunos de los propietarios que se habían quejado en un juzgado de que sus vecinos estaban extrayendo petróleo de ellos, los reclamantes, poco consuelo recibieron de la justicia: "Déjenlo estar y hagan ustedes lo mismo." Como consecuencia de esta ley, todos los propietarios de yacimientos en cualquier lugar de Estados Unidos perforaban sus pozos y los ponían a producir tan de prisa como les era posible, llevándose no sólo el petróleo que estaba bajo su propiedad, sino también todo el que pudieran sacar de la bolsa, aunque ésta se extendiera por debajo de la propiedad de un vecino, antes de que el vecino pudiera hacer una maniobra similar. Esta doctrina fomentó los problemas derivados de una producción acelerada y la gran fluctuación de los precios en cuanto se producía un nuevo descubrimiento.

Doherty creía que la multiplicación de los pozos y la rápida pro-

ducción derivada de la regla de captura agotaba la presión subterránea en un campo petrolífero con mayor rapidez de la necesaria. ¿La consecuencia? Gran parte del petróleo que de otra forma se extraería se quedaba bajo tierra, irrecuperable, ya que no había la necesaria presión del gas y del agua —que como posteriormente se comprendió, era la fuerza o el empuje para que el petróleo saliese a la superficie. Al descubrir lo importante que había sido el petróleo durante la Primera Guerra Mundial, Doherty temió los efectos que tendría para Estados Unidos, en caso de que estallara otra guerra, el que las prácticas desenfrenadas de explotación— a las que él llamaba "extremadamente toscas y ridículas"— impedirían la extracción de enormes cantidades de petróleo.

Doherty tenía una solución para el problema. Los campos debían "unificarse". Es decir, se explotarían como unidades singulares y la producción se repartiría en partes proporcionales entre los diferentes propietarios. De este modo, el petróleo podría extraerse a un ritmo controlado, aquel que los conocimientos de ingeniería del momento considerasen más apropiado para, de este modo, mantener la presión subterránea. Cuando Doherty, y subsiguientemente muchos otros, hablaban de la "conservación", se referían a unas prácticas mensurables de producción, que tuviesen como objetivo asegurar los mayores porcentajes de extracción de los volúmenes disponibles, pero no a un consumo reducido o más eficaz. Pero ¿cómo se iba a lograr la "conservación" que proponía Doherty? En este punto Doherty sorprendió a muchos hombres del sector. El gobierno federal, dijo, debería tomar la iniciativa o por lo menos fomentar la cooperación dentro del sector. Y también tendría que haber una exigencia pública de prácticas de producción superiores desde un punto de vista tecnológico.

Durante gran parte de la década de 1920 sólo una reducida minoría de petroleros compartió los puntos de vista de Doherty, mientras que fueron muchos los que le atacaron y, a decir verdad, le maltrataron salvajemente. Algunos críticos dijeron que había sacado sus conclusiones del *World Almanac*. Muchos profesionales del sector pusieron en tela de juicio sus evaluaciones de la tecnología de producción y consideraron su petición de intervención del gobierno federal como un insulto para el sector. Las mayores compañías estaban dispuestas a hablar sobre cooperación voluntaria y la autorregulación para gestionar la producción, pero nada más que eso. Muchos independientes no querían tener nada que ver con la unificación de los campos y el control de la producción, tanto si era de forma voluntaria como si no. Querían su oportunidad de hacerse ricos también.

Doherty siguió luchando. Utilizó maniobras obstruccionistas en reuniones y conferencias. Escribió miles de cartas. Era un "rival diabólico" de otros petroleros. Buscaba cualquier ocasión para hacer valer sus ideas. Intentó tres veces que el consejo del Instituto Petrolero Norteamericano estudiase sus propuestas, y tres veces las rechazaron. Al negar-

le en una reunión del IPN que expusiera sus ideas, Doherty alquiló su propia sala y se dirigió a todo aquel que quiso escucharle. Otros comenzaron a llamarle "ese pobre loco". Como réplica, declaró que "un petrolero es un bárbaro vestido de traje". Pero tuvo, después de todo, un amigo que estaba interesado en sus ideas, el presidente Calvin Coolidge. En agosto de 1924, Doherty escribió una larga carta al Presidente: "Si el público algún día de un futuro próximo se despierta al hecho de que nos hemos convertido en una nación en bancarrota en lo que a petróleo se refiere, y que ya es demasiado tarde para proteger nuestros suministros con medidas de conservación, estoy seguro de que culparán a los hombres del sector petrolero y a los hombres que ocupaban cargos públicos en el momento en que se deberían haber tomado las medidas de conservación. La falta de petróleo no solamente es un grave impedimento para la guerra sino que es una invitación a los demás para que nos declaren la guerra a nosotros."⁸

Un vez que Coolidge tuvo ganadas las elecciones de 1924 y puso a buen recaudo tras de sí el escándalo de Teapot Dome, podía volver al petróleo. En respuesta a los razonamientos de Harry Doherty, estableció el Consejo Federal de Conservación del Petróleo para investigar las condiciones en el sector petrolero. Haciendo referencia a su amigo Doherty, el frugal presidente explicó que los despilfarradores métodos de producción eran una amenaza para la posición sectorial, militar y de seguridad en general de Estados Unidos. "La supremacía de las naciones puede estar determinada por la posesión de disponibilidades de petróleo y sus derivados", declaró Coolidge.

El Consejo Federal de Conservación del Petróleo fomentó nuevas investigaciones de las propiedades físicas de la producción del petróleo, lo que, a su vez, dio mayor apoyo a los puntos de vista de Doherty. Mientras que el Instituto Norteamericano del Petróleo estaba declarando que los desperdicios en el sector eran "inapreciables", el nuevo consejo declaró que el gas natural era "más que un artículo de escaso valor comercial asociado con el petróleo", y que de hecho facilitaba la presión subterránea necesaria para empujar el petróleo a la superficie. Disipar el gas por una producción alocada era perder esa presión necesaria y, por lo tanto, dejar grandes cantidades de petróleo bajo el suelo sin poder aprovecharlo.

Según se fueron dando a conocer los resultados de la investigación, aquellos que estaban mejor informados comenzaron a ponerse del lado de Doherty. William Farish, el presidente de Humble, la afiliada de Jersey que era la mayor productora de Texas, había rechazado las ideas de Doherty en 1925. Para 1928, estaba muy agradecido a Doherty por hacer ver al sector las virtudes de "unos mejores métodos de producción". Farish se hizo un ferviente defensor de la unificación: la explotación de los campos como unidades singulares. En las cambiantes circunstancias de la segunda mitad de la década, decidió que había que poner todo el

énfasis en la producción a bajo coste. La unificación era una de las mejores maneras de lograrlo ya que se necesitarían menos pozos y se podría depender más de la presión subterránea sin necesidad de utilizar bombas de extracción.

Harry Doherty estaba técnicamente muy por delante de sus colegas al comprender cómo salía el petróleo a la superficie, y cómo la producción excesiva podía perjudicar las reservas. Pero subestimó las posibilidades de encontrar nuevas fuentes de petróleo. Insistió, en su carta de 1924 a Coolidge, que se iba a producir una gran escasez. Otros no dudaron en mostrar su desacuerdo con las desalentadoras afirmaciones de Doherty sobre el panorama petrolero norteamericano. Un duro oponente a la intervención del gobierno en el sector, J. Howard Pew, de la Sun Oil, comentó sarcásticamente en 1925 que los nitratos de la tierra desaparecerían, las reservas de madera se agotarían y los ríos del mundo podrían cambiar su curso antes de que las reservas petrolíferas se agotasen. "Mi padre fue uno de los pioneros en el sector petrolero", declaró Pew. "Periódicamente, desde que yo era un niño, se ha producido alguna agitación que predecía la escasez de petróleo, y en los años siguientes a la predicción la producción siempre ha sido mayor que antes."⁹

La creciente marea

Fue Pew, y no Doherty, quien resultó ser el profeta más acertado a ese respecto. En la primavera de 1926 se hizo el primero de los grandes descubrimientos en lo que se llegó a conocer como al campo Seminola Mayor, en el Estado de Oklahoma. La agitación que trajo consigo marcó una de las más rápidas explotaciones de un campo petrolífero que se haya visto en el mundo. Era una competencia implacable por perforar, aleatoria y derrochadora, regida una vez más por la regla de la apropiación. El caos y la confusión tradicionales de las ciudades de repentina prosperidad eran evidentes por doquier: las calles atascadas con materiales, trabajadores, jugadores, vendedores ambulantes y borrachos; estructuras de madera construidas a toda prisa; el sofocante olor de las fugas de gas y el olor acre del petróleo que ardía en los pozos y charcos. Los precios bajaron con el impacto de los nuevos descubrimientos. Pero el petróleo seguía brotando de ese campo único, que alcanzó el 30 de julio de 1927 una producción de 527.000 barriles al día, unos dieciséis meses después del primero de los descubrimientos. En Oklahoma se hicieron otros varios. Texas estaba a punto de alcanzarle. Una serie de grandes descubrimientos a finales de la década de 1920, incluyendo el enorme campo de Yates, confirmó que la Cuenca Pérmica,

una vasta región, abrasada por el sol, polvorienta y desolada que se extendía a ambos lados de la frontera entre Texas y Nuevo México, era una de las grandes concentraciones petrolíferas del mundo.

Otro factor estaba funcionando para elevar la marea. La tecnología no sólo estaba contribuyendo a una mayor producción, sino que también estaba alterando las necesidades de consumo. El perfeccionamiento de las técnicas de piezopirólisis catalítica, que aumentaban la cantidad de gasolina que se podía extraer de cada barril al modificar las moléculas, reducía la necesidad de crudo. Utilizando estos métodos se podía obtener de un barril la misma cantidad de gasolina que de dos barriles refinados sin este método. Fue entonces cuando se descubrió que la gasolina "craqueada" era preferible a la gasolina "de destilación directa" ya que tenía mejores propiedades antidetonantes. Por este motivo, a pesar de que la demanda de gasolina aumentó, la demanda de crudo no creció al mismo ritmo, añadiendo cada vez más cantidades a los excedentes.

Para finales de la década, las caóticas predicciones de comienzos de la década de 1920 habían sido arrastradas por la marea de petróleo que parecía salir sin limitación de la tierra. Los consumidores norteamericanos simplemente no podían absorber todo el petróleo que se estaba produciendo, y cada vez se extraía más petróleo, lo que sólo servía para aumentar el número de depósitos de almacenaje por todo el país. Pero los petroleros todavía seguían produciendo al máximo. Los efectos fueron devastadores. La excesiva producción —"demasiados lechones chupando de la teta"— perjudicó las reservas y redujo los últimos recursos recuperables. Y el enorme exceso de oferta de crudo desbarató completamente el mercado y la planificación racional, al tiempo que creaba repentinos colapsos en los precios.¹⁰

Aunque pueda parecer irónico, a medida que se fueron sucediendo los descubrimientos, con el consiguiente incremento del exceso de petróleo hasta niveles jamás conocidos antes, la opinión en el sector comenzó a pasarse hacia el remedio que Harry Doherty había propuesto para la escasez: conservación y control de la producción. El motivo ya no era remediar una inminente escasez, ya que las pruebas de lo opuesto saltaban a la vista. Más bien se trataba de evitar las oleadas de producción masiva que tan violentamente habían quebrantado la estructura de los precios.

Pero ¿quien controlaría la producción? ¿Se haría voluntariamente o bajo la férula del gobierno? ¿Del gobierno federal o de los estados? Incluso dentro de las compañías hubo grandes discusiones. En la Jersey Standard se produjo una gran oposición, con Teagle a favor del control voluntario, mientras que Farish, el presidente de la filial Humble, llegó a la conclusión de que era necesaria la intervención del gobierno. "El sector no puede ayudarse a sí mismo", escribió Farish a Teagle en 1927. "Debemos obtener la ayuda del gobierno, permiso para hacer cosas que

hoy no podemos hacer, y tal vez la prohibición del gobierno de algunas cosas (como las fugas incontroladas de gas) que estamos haciendo en la actualidad." Cuando Teagle sugirió que los "hombres prácticos" del sector deberían desarrollar un programa de autorregulación voluntaria, Farish contestó bruscamente: "No hay nadie en el sector hoy en día que tenga suficiente sentido o suficientes conocimientos para elaborar este plan." Y añadió: "He llegado a la conclusión de que en el sector petrolero hay más individuos chiflados que en cualquier otro sector."

Los pequeños productores independientes se oponían a cualquier forma de regulación del gobierno. "Ninguna comisión del Estado tiene que decirme cómo dirigir mi negocio", dijo un petrolero independiente, Tom Slick, a un grupo de productores de Oklahoma. Insatisfechos con el IPN, los pequeños productores formaron su propia organización, Asociación Petrolera Independiente de Norteamérica, y pusieron en marcha una campaña en pro de una forma de intervención del gobierno completamente diferente, un arancel sobre el crudo importado. El principal objetivo era excluir el petróleo de Venezuela que estaban importando los grandes productores. Los independientes trataron de conseguir que se añadiese un arancel al petróleo en la Ley Smoot-Hawley en 1930, pero a pesar de que esta infame pieza de legislación aumentó los tipos arancelarios sobre casi todas las demás cosas, no lo hizo con el petróleo. Los representantes de la Costa Este, y grupos influyentes como la Asociación Automovilística Norteamericana, no querían que aumentasen los precios de fueloil y la gasolina y por eso se opusieron al arancel. Además, los petroleros independientes espantaron a muchos partidarios potenciales con un cabildeo inepto y en modo alguno sutil. En palabras de uno de los hombres que les respaldaba en el Senado, eran "bastante alocados a la hora de escribir telegramas y cartas". Mientras tanto, la cuestión de los controles de producción seguía sin resolver y discutiéndose enconadamente, mientras que el excedente de petróleo seguía aumentando.¹¹

La aparición de la competencia

El sector petrolero se había enfrentado a desequilibrios crónicos de oferta y demanda desde los primeros días en las colinas del oeste de Pensilvania, y había respondido con una orientación hacia la consolidación e integración para asegurar y regular los suministros, conseguir acceso a los mercados, estabilizar los precios, y proteger y aumentar los beneficios. La consolidación había significado la adquisición de competidores y compañías complementarias. La integración significó la

unión de algunos o todos los segmentos del sector, superiores e inferiores, desde la prospección y la producción en los pozos al refino y venta al por menor. El gran Standard Oil Trust había dirigido habilidosamente la integración en ambas direcciones, solamente para verse atacado y disuelto por orden del Tribunal Supremo. Pero en el incierto clima de la oferta y la demanda de la década de 1920, resurgieron las mismas viejas estrategias entre las otrora tranquilas compañías sucesoras del Standard, así como entre otras compañías, convirtiéndolas en enconadas competidoras. También se produjo una nueva dimensión en la competencia. Las compañías petroleras se estaban convirtiendo en comercializadoras, vendiendo por primera vez carburante para automóviles al por menor, directamente a los automovilistas, en las estaciones de servicio con el nombre de la compañía que estaban proliferando por todo el paisaje del país. La guerra de petróleo no se producía únicamente por los suministros y mercados en tierras extranjeras, sino que estaba estallando también en una lucha igualmente fiera por los mercados en las principales calles de Norteamérica. Y, en su esfuerzo por hacerse atractivas para los consumidores, así como por su propensión inherente a la consolidación y la integración, el sector petrolero norteamericano empezó a tomar su forma moderna que nos es conocida.

La disolución de 1911 había dejado a la Standard Oil of New Jersey, una gran compañía de refino, sin prácticamente petróleo de su propiedad, haciéndola depender en gran medida de otras compañías y, por lo tanto, dejándola en una situación vulnerable a los caprichos de los proveedores y del mercado. Como parte de su principal objetivo estratégico de ampliación de las fuentes seguras de petróleo para la Standard Oil of New Jersey, Walter Teagle buscó afanosamente toda clase de suministros, tanto nacionales como extranjeros. En el año 1919 la Jersey había comprado ya la mitad de la Humble Oil, una de las compañías productoras líderes de Texas, que necesitaba capital urgentemente. Humble utilizó rápida e inmejorablemente el dinero que le había dado la Jersey; para 1921 era el mayor productor del Estado de Texas y contribuía sustancialmente al objetivo de Teagle de asegurar el acceso al crudo. La Standard of Indiana, que también había comenzado como refinadora, se movió rápidamente para asegurarse sus propios suministros de crudo, tanto del Sudeste como de Wyoming, a fin de proteger sus inversiones en instalaciones de refino. También compró la Pan American Petroleum, que era una de las compañías norteamericanas líderes en México. Mientras tanto, los principales productores de crudo buscaban en las actividades más cercanas a los consumidores la forma de asegurarse los mercados. La Ohio Oil Company, que luego se llamaría Marathon, había sido la mayor de las compañías productoras de la Standard Oil después de la disolución de 1911. Luego comenzó a ocuparse de los procesos de refino y comercialización mediante adquisiciones, y bien que eligió el momento para hacerlo. Entre 1926 y 1930, la producción de la compañía

prácticamente se duplicó; controlaba, entre otras cosas, la mitad del inmensamente prolífico campo Yates, en Texas. Y necesitaba acceso directo a los mercados.

La Phillips Petroleum Company fue creada por Frank Phillips, que había sido barbero y vendedor de bonos y que había adquirido una peculiar habilidad para cerrar operaciones de petróleo. Tal vez porque también era banquero, sabía vencer muy bien el escepticismo de los inversores y, de este modo, captaba recursos en Nueva York, Chicago y otras ciudades importantes. Desanimado por los altibajos del petróleo, estuvo a punto de dejar el negocio y comenzar con una nueva red de bancos por el Medio Oeste, cuando la entrada de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial hizo subir los precios del petróleo y le hizo volver al sector. Para mediados de la década de 1920, Phillips y su hermano habían convertido la compañía en una de las principales entre las independientes, en el mismo plano que Gulf y Texas Company.

En noviembre de 1927, para dar salida al creciente excedente de petróleo, Phillips abrió su primera refinería en el Panhandle de Texas, y en el mismo mes, su primera estación de servicio en Wichita, Kansas. Para poner las cosas en marcha en Wichita, los directivos de la empresa pensaron ofrecer a cada comprador un vale por diez galones de gasolina gratis. Pero primero tenían que tener permiso de Phillips. "Seguro, sigan adelante", contestó Phillips. "Vale mucho menos que regalar agua. Den todo lo que quieran." La empresa pasó al refinado y a la comercialización con mayor rapidez de la que había tenido como productora de petróleo. Para 1930, al cabo de tres años de haber abierto su primera gasolinera, Phillips había construido o comprado 6.750 establecimientos de venta al por menor en doce estados.

Las presiones competitivas forzaron a otras compañías a seguir su ejemplo y traspasar el muro mayorista para entrar en el comercio minorista adquiriendo sus propias gasolineras y medios adicionales de comercialización. Habían construido refinerías para procesar los nuevos suministros de crudo; ahora tenían que estar seguros de que tendrían mercados y salidas directas a los consumidores. Entre 1926 y 1928, Gulf amplió rápidamente sus actividades minoristas hacia los estados centrales del Norte. Dos de las firmas más agresivas, la Texas Company y Shell, estaban comercializando sus productos en los cuarenta y ocho estados para finales de la década de 1920. Además, los detallistas establecidos tenían que expandirse en nuevas áreas para tratar de proteger su rentabilidad a medida que nuevos competidores invadían las zonas donde ellos se habían establecido inicialmente.¹²

Estas invasiones terminaron el trabajo del Tribunal Supremo. Después de la disolución de 1911, y durante una década, había permanecido una especie de sombra del Standard Oil Trust. Las varias compañías sucesoras del Trust habían permanecido unidas a través de contratos, hábitos, relaciones personales, viejas lealtades e intereses comunes, así como por los accionistas dominantes. Dadas las asociaciones históricas de estas empresas y el esfuerzo común en la Primera Guerra Mundial, en la que todas trabajaron juntas amigablemente, no era sorprendente. Cada una de las compañías refinadoras sucesoras –tales como la Jersey, Standard Oil of New York, Standard Oil of Indiana y la Atlantic– habían estado basadas en una región geográfica específica. Y durante aproximadamente una década respetaron las fronteras de unas y otras, más o menos.

Pero en la década de 1920, comenzaron a invadir los territorios de otras y a poner en aprietos a los negocios de las mismas. Atlantic Refining entró en el mercado establecido tanto de la Standard of New Jersey como de la Standard of Nueva York, según se decía en su memoria anual de 1924, "como cuestión de protección, más que por gusto". La Jersey y otras compañías sucesoras del Este entraron en una enconada y muy aireada lucha de precios con varias de las sucesoras del Medio Oeste, incluida la Standard of Indiana. Cuando esto ocurrió, una autoridad crítica como Ida Minerva Tarbell escribió sorprendida: "Da la sensación de que la Standard Oil Company podría estar desmenuzándose –desmenuzándose por dentro como si le hubiese pasado algo que el ajuste de la gran disolución no hubiera sido capaz de arreglar. La compañía principal fija un precio para el petróleo y sus fuertes y jóvenes filiales del Oeste se niegan a aplicarlo; esto es algo que no había ocurrido en cuarenta años." "Para aquellos", dijo, "que han visto el curso de esta extraordinaria empresa desde sus inicios", este nuevo acontecimiento "es casi increíble".

Aunque muchos políticos siguieron atacando al "Grupo de la Standard Oil", el concepto de control total estaba terriblemente anticuado para mediados de la década de 1920. Antes al contrario, las compañías sucesoras estaban convirtiéndose en grandes compañías completamente integradas que, junto con varias de las denominadas "independientes", como la Texas Company y Gulf, estaban empezando a dominar el sector. En lugar de un gigante, había muchas grandes empresas. Un estudio en 1927 de la Comisión Federal de Comercio descubrió que "las compañías separadas de la Standard" controlaban el cuarenta y cinco por ciento de la producción de derivados del petróleo, comparado con el ochenta por ciento de productos refinados que controlaba la Standard Oil Company dos décadas antes. La amistosa relación entre las compañías sucesoras de la Standard Oil se fue disipando. El estudio de la CFC descubrió que "ya no había unidad en el control de estas compañías a través de la comunidad de intereses". Sobre la crítica e intermi-

nable cuestión del control de precios, la CFC se mostró escéptica respecto de que las compañías de la Standard Oil estuviesen en situación de manipular los precios durante mucho tiempo: "Los movimientos de los precios para los períodos más prolongados están controlados por las condiciones de la oferta y la demanda... No se encontró prueba alguna reciente de cualquier arreglo, acuerdo o manipulación entre las grandes compañías petrolíferas para hacer subir o bajar los precios de los productos refinados."¹³

"Esos soleados hijos de perra"

La desintegración del Standard Oil Trust en una multitud de nuevas compañías agresivas intensificó grandemente la competencia en el juego. A la tensión existente se añadía la aparición de muchas nuevas compañías basadas en los descubrimientos de crudo o en la expansión hacia las refineras y la comercialización de la gasolina. Estos acontecimientos, combinados con la tendencia hacia la integración, propiciaron una gran oleada de fusiones. El impulso de Rockefeller hacia la adquisición y la consolidación seguía vivo, en un esfuerzo no de ejercer un control total —cosa que ya no era posible— sino de proteger y mejorar la posición competitiva. La Standard of New York, por ejemplo, compró una gran productora y refinadora de California y posteriormente se fusionó con la Vacuum Oil Company para formar la Socony Vacuum y crear la marca llamada Mobil. La Standard of California adquirió otras de las grandes productoras de California.

Shell creció rápidamente en esos años, en parte debido a su agresiva campaña de adquisiciones. Pero siguió actuando de acuerdo con una política de participación de los inversores norteamericanos, como reflejo de un aforismo que Deterding había establecido en 1916. "Desde luego, siempre es mortificante (dejando a un lado las consideraciones políticas) ver en cualquier país que una empresa está haciendo bien las cosas sin que se interesen por ella las gentes de ese país", había escrito. "Es contrario a la naturaleza humana, por bien que se dirija una empresa como esa, o por mucho que pueda tener arraigado en el corazón el interés del público, no suponer que habrá una especie de sentimiento de celos contra tal empresa." Pero incluso el cínico Deterding, mercader en el fondo, se sintió disgustado por algunos de los aspectos de los negocios de fusiones y adquisiciones en Estados Unidos. Lo que más le molestaba, en concreto, eran las trapisondas de los bancos de inversiones norteamericanos. "De todos los individuos codiciosos que he conocido", escribió al presidente de una de las filiales norteamericanas de Shell, "los banqueros norteamericanos... se llevan la palma."

No menos notables fueron las fusiones que *casi* se produjeron. En 1924, Shell prácticamente compró una compañía productora llamada Belridge, bien situada en un prolífico campo del mismo nombre cerca de Bakersfield, California. El precio era de 8 millones de dólares, pero Shell decidió que era demasiado caro y renunció al trato. Cincuenta y cinco años después, en 1979, Shell definitivamente acabó comprando Belridge, por 3.600 millones de dólares. A principios de la década de 1920, Shell se encontró metida en la misma "especie de sentimiento de celos" contra el que Deterding les había advertido. Mediante una adquisición, Shell llegó a ser propietaria de una cuarta parte de Union Oil, de California, y lograr todo el control habría hecho que la compañía tuviese mucha fuerza en Estados Unidos. Pero los accionistas californianos de Union Oil se revelaron muy indignados, invocando el patriotismo contra "partes extrañas a California y enteramente desconocidas para nosotros". Se las ingeniaron para meter en el ajo al Senado de los Estados Unidos, a la Comisión Federal de Comercio, y a varios funcionarios del gabinete, alertando a todos y cada uno de ellos de que el trato era "terriblemente perjudicial para los intereses" de Estados Unidos. Acabaron por obligar a la Shell a vender su participación en la Union, aunque el disgusto de la Shell se vio en parte mitigado por el hecho de que obtuvo un cincuenta por ciento de rentabilidad en lo que había resultado ser una inversión durante dos años.

La Texas Company y Phillips estuvieron a punto de fusionarse. Al igual que Gulf y Standard Oil of Indiana. Y entre 1929 y 1933, Standard Oil of New Jersey y Standard of California dedicaron mucho tiempo de dirección a la negociación de las condiciones de una fusión. Para conseguir que las conversaciones fuesen secretas y lejos de todo tipo de "cables", Walter Teagle acudió a una reunión en el Lago Tahoe en un vagón particular de ferrocarril y bajo nombre supuesto. Pero las conversaciones se estancaron, en parte debido a la dura postura de negociación del presidente de la Standard of California, Kenneth Kingsbury, y sus asociados - "King Rex" y "esos soleados hijos de perra", como les llamaba la gente de Jersey. Dejando a un lado las connotaciones personales, la razón más importante del fracaso de la fusión fue el sistema de contabilidad de Jersey que, para irritación y disgusto de Walter Teagle, no podía establecer el valor contable de Jersey o su verdadera rentabilidad.¹⁴

Una cosa unió virtualmente a todo el sector: aunque para finales de la década de 1920 los conocimientos científicos de la producción petrolífera habían aumentado mucho, la oposición a la regulación directa por parte del gobierno federal era abrumadora. El magnate Harry Doherty, fuera de sí porque gran parte del sector petrolero denunciaba sus incesantes peticiones de regulación, predijo: "El sector petrolero va a sufrir un largo período de problemas... no sé cuánto tiempo durará, pero me juego mi reputación a que llegará el día en que todos los petroleros

se lamentarán de no haber tenido antes la regulación federal." Pero Doherty estaba harto del debate; su propia salud se había resentido con la tensión de la larga batalla. Decidió que había padecido bastantes malos tratos y desde entonces trató de dejar las cosas para los demás. "Si algún hombre ha tenido alguna vez un trato peor en algún sector que el que yo he recibido en el sector petrolero, me gustaría conocerlo", escribió en 1929. "A veces pienso en que ojalá no me hubiese metido nunca en el sector petrolero y con más frecuencia deseo que no me hubiese metido nunca en tratar de introducir reformas en el sector petrolero."

Nadie prestó excesiva atención a su profecía de futuras dificultades. Pero, según la década iba terminando, los nuevos gigantes empresariales estaban preocupados por establecer su posición competitiva, y las perspectivas tanto para la estabilización como para el ajuste de la balanza oferta-demanda parecían razonables sin la intervención del gobierno. Pero entonces todo se vino abajo. El enfervorecido mercado de valores experimentó una caída sin precedentes en octubre de 1929, anunciando la Gran Depresión, lo que significaría desempleo, pobreza y privación por todo el país, y el final del crecimiento de la demanda de petróleo. Y entonces, en el otoño de 1930, cuando el país estaba llegando a la dura conclusión de que el colapso del mercado no era una mera "corrección" sino más bien un desastre económico generalizado, una tirada de dados llevó al descubrimiento del mayor campo petrolífero que jamás se había encontrado en los cuarenta y ocho estados: el Gigante Negro. Este campo, por sí solo, podría haber satisfecho gran parte de la demanda norteamericana. Y, con eso, hubiese resultado que Harry Doherty había dado en el clavo.¹⁵

12

La lucha por una nueva producción

LA ECUACIÓN –petróleo igual a poder– ya se había demostrado en los campos de batalla de la Primera Guerra Mundial, y de ese conflicto surgió una nueva era en las relaciones entre las compañías petrolíferas y las naciones-estados. Naturalmente, estas relaciones se vieron fomentadas por las dinámicas volátiles de la oferta y la demanda: quién tenía el petróleo, quién lo quería y cuánto costaría. Empero, ahora hay que considerar en la ecuación algo más que las fuerzas económicas del mercado. Si el petróleo era poder también era un símbolo de soberanía. Eso significaba inevitablemente una colisión entre los objetivos de las compañías petroleras y los intereses de las naciones-estados, un roce que se iba a convertir en una característica primordial de la política internacional.

La senda de oro de México

En los primeros años del siglo XX, la prospección en el hemisferio occidental fuera de Estados Unidos se centró principalmente en México. Las dos compañías dominantes eran Pan American Petroleum, dirigida por Edward L. Doheny, que posteriormente resultó involucrado en el asunto Teapot Dome, y Mexican Eagle, dirigida por el inglés sir Weetman Pearson, que posteriormente sería lord Cowdray. Doheny, que ya era un petrolero próspero en California, había ido por primera vez a México en 1900 para efectuar prospecciones en territorios petrolíferos por invitación del presidente de los Ferrocarriles Estatales Mexicanos que, debido a la escasez de madera para combustible, estaba deseando ver si se podía localizar petróleo en algún punto de su recorrido.

Los intereses de Pearson iban mucho más allá; era el mejor de los grandes ingenieros contratistas del siglo XIX. Con talento y muy innovador en el terreno tecnológico, era además un gran emprendedor. Parecía haber nacido para la ingeniería, ya que era muy bueno en matemáticas y lento, firme, meticulado y perseverante de carácter. Gordo y poco atractivo, Pearson tenía las dotes de jefe natural. Rechazó plazas tanto en Cambridge como en Oxford en favor de la empresa de ingeniería de la familia, con sede en Yorkshire. Sus primeros años de arduo y sucio trabajo le dejaron de por vida una preocupación por las manos bien lavadas y las uñas limpias. Todo era parte de su constante atención a los detalles del trabajo.

El "toque Pearson" –su destreza para tener éxito a gran escala– era muy admirado. Pero él se hacía muy pocas ilusiones acerca de cómo funcionaba. Escribió a su hija: "La buena fortuna es muy esquiva; la única manera es esbozar una fortuna que pienses puedes realizar y lanzarte a por ella ciegamente." Para su hijo añadió: "No dudes ni por un momento en oponerte a tus colegas o en desentenderte de sus decisiones. *Ninguna empresa puede tener éxito permanente a menos que su presidente sea un autócrata* –desde luego cuanto más disimulado por el guante de seda, tanto mejor." Demostró la validez de sus aseveraciones una y otra vez. Era el responsable de varias de las maravillas de la ingeniería de finales del siglo XIX, incluyendo el Túnel Blackwall bajo el río Támesis; los cuatro túneles bajo el río Este en Nueva York, construidos para los Ferrocarriles de Pensilvania; y el puerto de Dover. De hecho, el imperio que creó abarcaba de todo, desde el *Financial Times*, el *Economist* y Penguin Books al banco de inversión de Lazard en Londres, así como una compañía de servicios petroleros. Pero México le facilitaría la base de la mayor parte de su fortuna.

El atractivo del "toque Pearson" era tal que el presidente Porfirio Díaz, el dictador de México, le invitó a ir a México para realizar uno de sus primeros grandes proyectos, el Gran Canal, que drenaba la ciudad

de México, obra que fue seguida del puerto de Veracruz y del ferrocarril de Tehuantepec que conectaba el Atlántico con el Pacífico. Desde el momento que llegó a México para empezar a hacer negocios, Pearson trabajó de firme para congraciarse con los mexicanos, y en especial con Díaz y los que le rodeaban, con toda clase de favores y regalos, entre los que se incluían desde elegantes objetos de arte europeo hasta cien mil libras para la fundación de un hospital que llevase su nombre. Siempre parecía estar dispuesto a hacer concesiones a los mexicanos de una forma que los norteamericanos no la harían. Sus contactos con personalidades inglesas también impresionaron a los mexicanos; en el Parlamento, donde Pearson ocupó escaño durante varios años, le conocían como "el Miembro por México". Pero Pearson también debía su propia posición en México a los fríos planes políticos de Díaz. "¡Pobre México!", se dice que exclamó en una ocasión el dictador, "tan lejos de Dios y tan cerca de Estados Unidos." Díaz y los políticos que le rodeaban no podían consentir que los norteamericanos dominasen su economía por completo; por eso Díaz tenía una buena razón para invitar a un ingeniero de fama mundial, pero de un país bastante distante, a realizar grandes proyectos de ingeniería y luego darle toda clase de oportunidades para ampliar sus actividades en México.

En 1901, en un viaje a México, Pearson perdió un tren en la ciudad de Laredo, fronteriza con Texas. Como se vio forzado a pasar allí la noche, se dio cuenta de que la ciudad, según sus propias palabras, estaba "agitada por la locura del petróleo" que se había extendido por todo el Estado a partir del descubrimiento en Spindletop, tres meses antes. Recordando el informe de un empleado que hablaba de filtraciones de petróleo en México, estudió toda la información que pudo recopilar apresuradamente en Laredo sobre prospecciones en la zona y seguidamente envió un cable a su director ordenándole que se "moviese de prisa" para adquirir potenciales campos petrolíferos. "Y asegúrese de que estamos tratando con principales", recalcó. Pensó que el petróleo sería un buen combustible para su nuevo ferrocarril de Tehuantepec. Todo esto lo hizo en el plazo de nueve horas que duró la espera. La aventura petrolífera mexicana de Pearson estaba en marcha. Aumentó su zona de prospección hasta incluir Tabasco y contrató al capitán Anthony Lucas, quien había perforado el pozo de Spindletop, para que le ayudara en México.

Tras esto se produjeron grandes gastos y una intensa dedicación. Aun así, después de casi una década, la Mexican Eagle de Pearson tenía poco que mostrar en términos de producción. "Entré directamente en este negocio", escribió a su hijo un cansado y deprimido Pearson, allá por 1908, "sin darme cuenta de los muchos problemas, sino pensando únicamente que el petróleo significaba una enorme fortuna y que el trabajo arduo y la dedicación darían resultados satisfactorios." Con su esposa se mostró incluso más dolido. "No puedo por menos de pensar lo

alocado que he sido comparado con hombres de mi edad", le escribió. "Estoy desalentado y terriblemente temeroso de dos cosas: primero, que mi orgullo y mi prestigio de persona prudente y administradora se los lleve el viento y, segundo, que tenga que empezar una nueva vida. En ocasiones estos temores me acobardan terriblemente. Sé que si mi aventura petrolera fracasase completamente, nos quedaría lo suficiente para seguir viviendo tranquilamente... Aun así, hasta que sea un éxito demostrado seguiré nervioso y en ocasiones abatido."

Finalmente, en 1909, al darse cuenta de que sus propios conocimientos del negocio del petróleo eran "superficiales", despidió a los geólogos ingleses a quienes había estado utilizando como consultores, que pertenecían a la famosa firma de sir Thomas Boverton Redwood, y en su lugar contrató a unos norteamericanos anteriormente colaboradores del Departamento de Levantamientos Geológicos, de Estados Unidos. Y bien que demostraron su valía, porque para 1910 Pearson, al que ya se conocía como lord Cowdray, consiguió las primeras producciones de sus pozos, comenzando con el fabuloso Potrero del Llano 4, que producía a un ritmo de 110.000 barriles al día y se le consideraba el mayor pozo petrolífero del mundo. Estos descubrimientos desencadenaron un auge petrolero sin precedentes en México; también ellos, prácticamente de la noche a la mañana, hicieron de la Mexican Eagle una de las compañías punteras del mundo. La producción se centraba a lo largo de la "Senda de Oro", no muy lejos de Tampico, a lo largo de la cual los pozos con producción de setenta a cien mil barriles fueron normales poco después.

México se convirtió en poco tiempo en una fuerza descolante dentro del mercado petrolero mundial. La calidad de sus crudos era tal que prácticamente se refinaba todo para aceite combustible (o fueloil, como también se le llama) que competía directamente con el carbón en los mercados industriales, ferroviarios y navales. Para 1913, el crudo mexicano se utilizaba incluso en los ferrocarriles rusos. Durante la Primera Guerra Mundial, México se convirtió en una fuente crítica de abastecimiento para Norteamérica y, en 1920 satisfacía el veinte por ciento de la demanda nacional norteamericana. Para 1921, con inusitada rapidez, México había alcanzado una posición sorprendente: era el segundo productor mundial de crudo, con una producción anual de 193 millones de barriles.¹

Ya para entonces el ambiente político de México había cambiado espectacularmente. En 1911, el presidente Díaz, de ochenta y un años, algunos dicen que debilitado por un dolor de muelas que había degenerado en infección séptica, fue derrocado, con lo que se inició la Revolución Mexicana. La siguiente y continua violencia redujo drásticamente las apetencias de los extranjeros por invertir en el país. E.J. Sadler, el responsable de las actividades mexicanas de la Jersey, fue capturado por unos bandidos cuando llevaba el dinero de la nómina de la empresa; le

golpearon salvajemente y le dejaron por muerto. De casualidad, sobrevivió y se las arregló para volver al campamento. Pero a partir de entonces nunca llevaba más de veinticinco dólares en efectivo, siempre llevaba un reloj barato que se podría entregar sin pesadumbre a quien lo exigiera con un arma en la mano y tuvo una aversión visceral a comprometerse laboralmente en mayor medida en México. Los rebeldes invadieron los campos petrolíferos que pertenecían a la Mexican Eagle y durante algún tiempo los tuvieron bajo su dominio y asesinaron a algunos de sus empleados. En octubre de 1918, el último mes de la Primera Guerra Mundial, Calouste Gulbenkian contactó con Cowdray, de parte de Henry Deterding. La Royal Dutch/Shell, dijo Gulbenkian, estaría dispuesta a comprar una parte sustancial de las acciones de la Mexican Eagle y asumir su dirección para, de este modo, "dejar a lord Cowdray con una perfecta tranquilidad de espíritu".

Dos décadas de explotación petrolera en México habían dejado a Cowdray no solamente cansado sino receloso de nuevos riesgos. El inglés había tenido suficiente. No tenía intención, explicó a un funcionario del gobierno británico, de "soportar indefinidamente y sin ayuda, la carga económica de esta gran empresa". Cowdray aceptó rápidamente la propuesta que Gulbenkian le había puesto delante; y, si no con una perfecta tranquilidad de espíritu, por lo menos con algo de alivio y con una gran adicción a su riqueza, se hizo a un lado. Cerró el trato justo a tiempo, ya que la adquisición de Mexican Eagle no fue un buen negocio para la Shell. Casi inmediatamente después de la venta, empezó a entrar agua salada en los pozos productores que Shell le había comprado. El agua salada era una mala noticia, pues significaba el comienzo del declive en la producción. El mismo proceso se observó al poco tiempo por otras compañías petroleras. El problema podría solucionarse con más capital, mejor tecnología y nuevas prospecciones. Pero, en medio del tumulto revolucionario, las compañías extranjeras se mostraban reacias a aumentar sus inversiones. De hecho, sus días en México estaban contados. Porque, tal como resultaron las cosas, de mucho mayor alcance en su impacto sobre las actividades de la compañía petrolera que la anarquía y el peligro físico de la revolución en sí fue la feroz lucha que se entabló entre los nacionalistas y los revolucionarios mexicanos, por una parte, y los inversores extranjeros por la otra.²

El conflicto que estaba surgiendo en México establecería una línea de combate esencial y duradera entre los gobiernos y las compañías petroleras que en poco tiempo iba a ser conocida por todo el mundo. En México, la cuestión se reducía a dos cosas: la estabilidad de los acuerdos y la cuestión de la soberanía y la propiedad. ¿A quién pertenecían los beneficios del petróleo? Los mexicanos querían restablecer un principio que había caído en desuso. Hasta 1884, los recursos que estuviesen por debajo de las tierras del país, en el "subsuelo", habían pertenecido primero a la corona y posteriormente a la nación. El régimen de Porfirio

Díaz había alterado la tradición legal, otorgando la propiedad de los recursos del subsuelo a los agricultores y rancheros y a otros propietarios de tierras superficiales, quienes, a su vez, aceptaban encantados el capital extranjero, que llegó a controlar el noventa por ciento de las propiedades petrolíferas. Uno de los principales objetivos de la revolución había sido la restauración del principio de propiedad nacional de esos recursos. Eso se logró y se estipuló en el Artículo 27 de la Constitución de 1917. Y se convirtió en el centro de la batalla. México había reconquistado el petróleo, pero no podría extraerlo o comercializarlo sin capital extranjero, mientras que los inversores tenían pocas ganas de correr con el riesgo y los gastos de la extracción sin tener contratos seguros y la posibilidad de obtener beneficios.

Además de la nacionalización del subsuelo, otras varias acciones de los sucesivos regímenes mexicanos —regulaciones y subidas de impuestos— dieron pie a unos continuos conflictos con las compañías petroleras. Algunas de estas compañías, dirigidas por Edward Doheny, consiguieron despertar en Washington un fuerte sentimiento de necesidad de una intervención militar para proteger las "vitales" reservas petrolíferas de propiedad norteamericana en México. La batalla se complicó aun más con los esfuerzos de México por aumentar sus ingresos y poder reembolsar los préstamos extranjeros cuyo servicio había desatendido. Los banqueros líderes norteamericanos estaban comprensiblemente interesados en que México hiciese honor a sus deudas, para lo que necesitaba las rentas del petróleo. Y de este modo se pusieron del lado de México y contra las compañías petroleras norteamericanas y se opusieron enérgicamente a la petición de intervención y sanciones punitivas respaldada por las compañías.

La confrontación petrolera hizo que las relaciones entre México y Estados Unidos fuesen turbulentas. Washington habitualmente no otorgaba reconocimiento diplomático a los continuos cambios de régimen mexicanos, y en más de una ocasión los dos países estuvieron a punto de declararse la guerra. Para los norteamericanos, los mexicanos estaban atacando importantes intereses y derechos, incluyendo los de la propiedad privada, y se estaban incumpliendo los contratos y pactos. Cuando Washington miraba hacia el Sur, a México, veía inestabilidad, inseguridad, bandidaje, anarquía y una peligrosa amenaza al tráfico de un recurso estratégico y el incumplimiento de los contratos. Pero cuando México miraba hacia Washington y las compañías norteamericanas, veía explotación extranjera, humillación, violación de la soberanía y el enorme peso, poder y presión del "imperialismo yanqui". Las compañías petroleras, por su parte, se sentían cada vez más vulnerables y en peligro, lo que las indujo a reducir las inversiones y a retirarse rápidamente en términos de actividad y personal. Los efectos se notaron inmediatamente en la producción, que cayó en picado, y México dejó enseguida de ser una potencia petrolera mundial.³

La "hacienda" venezolana del general Gómez

Las previsiones de demanda mundial de petróleo, el temor a la escasez, el nuevo papel del petróleo en el poder de las naciones que harto bien se había demostrado en la guerra y, naturalmente, los beneficios que se podían conseguir desencadenaron lo que la Royal Dutch/Shell denominó "la lucha por la nueva producción" en su memoria anual de 1920. Declaraba: "No debemos permitir que nos despojen en esta lucha por obtener nuevos territorios... nuestros geólogos están en todas aquellas partes donde hay la más remota posibilidad de éxito." Venezuela estaba a la cabeza de la lista y no sólo para la Royal Dutch/Shell. Los cambios en el entorno político de México estaban fomentando una migración masiva de los petroleros a Venezuela. Allí, siglos antes, los españoles habían observado cómo los indios utilizaban las filtraciones de petróleo para calafatear y reparar sus canoas. Ahora Venezuela ofrecía, en contraste con México, un clima político amistoso. Era obra personal del general Juan Vicente Gómez, el cruel dictador, astuto y avaricioso, que durante veintisiete años había gobernado Venezuela para su enriquecimiento personal.

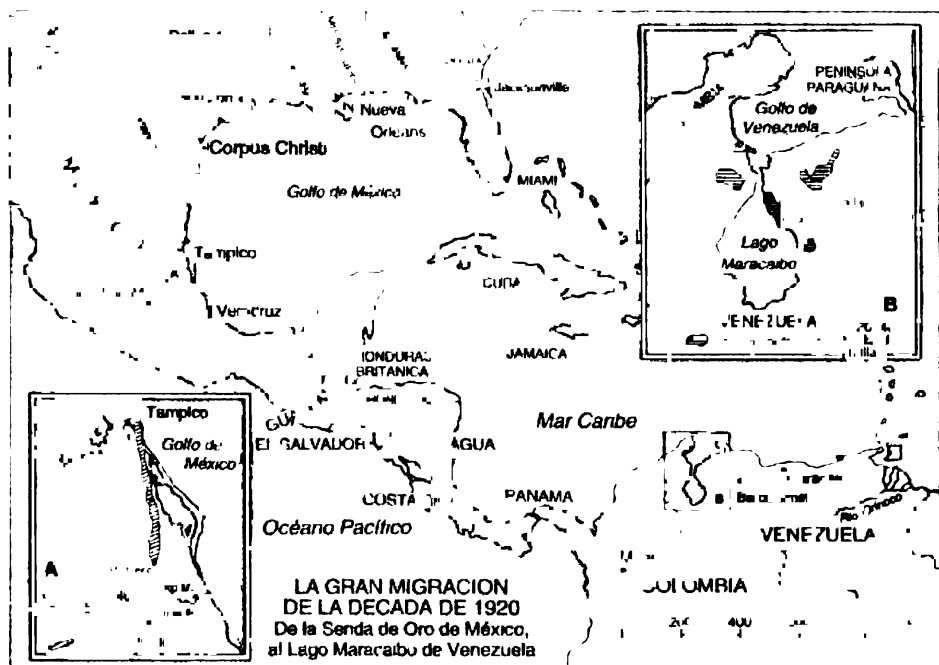
Venezuela era una nación escasamente habitada, empobrecida y agrícola. Desde que el país se independizó de España en 1829, los caudillos locales habían gobernado las diferentes regiones. De los 184 miembros de la legislatura a mediados de la década de 1890, por lo menos 112 tenían el grado de general. Al asumir el poder en 1908, Gómez se marcó como objetivo centralizar el poder y convertir el país en su feudo, su propia hacienda privada. De muy escasa cultura, gobernó el país mediante sus compinches y familiares; según se decía, era padre de noventa y siete hijos ilegítimos. Nombró vicepresidente a su hermano, cargo que el hermano en cuestión ocupó hasta que lo asesinó un hijo de Gómez. Antes de la Primera Guerra Mundial, Gómez adoptó el aire de un Teddy Roosevelt aficionado a la caza mayor. Durante la guerra fue pro-germano y vestía imitando al Káiser. Woodrow Wilson le llamaba "canalla", un epíteto muy suave para un hombre que mantenía su poder en el país gracias al terror y la brutalidad. El ministro británico en Caracas fue más duro; describió a Gómez como un "monarca absoluto" en el sentido más medieval de las palabras. Fuera cual fuese su nivel cultural, Gómez sabía lo que quería; y, además de poder político absoluto, ansiaba una enorme riqueza. Su pobre país necesitaba ingresos para poder desarrollarse económicamente y para que él se hiciera rico. Los dos objetivos se fundieron en uno. Los ingresos significaban capital extranjero. El petróleo era la oportunidad de Gómez; pero astutamente comprendió que, para tentar a los inversores extranjeros, tenía que garantizar un entorno político y fiscal estable.⁴

Para 1913, la Royal Dutch/Shell ya estaba trabajando en Venezuela, en los alrededores del Lago Maracaibo, y en 1914 comenzó la producción comercial a pequeña escala. En 1919, con el aumento del interés por Venezuela que se produjo en la posguerra, la Jersey Standard envió a sus "exploradores" a observar el país, entre ellos un geólogo que decidió pasarse por alto la cuenca del Maracaibo. "Cualquiera que esté allí unas cuantas semanas", explicó, "tiene casi todas las probabilidades de contraer la malaria o hepatitis o afecciones intestinales que posiblemente se harán crónicas." Recomendó que se dejara de investigar en Venezuela. Pero un directivo de Jersey que había ido en el viaje se negó. Para él, lo que contaba en Venezuela, mucho más que la malaria, la hepatitis o las afecciones intestinales era el compromiso de Royal Dutch/Shell. "El hecho de que ellos hayan gastado millones nos lleva a sospechar que en este país hay mucho petróleo", informó. Si no se explotaba la producción en Latinoamérica la Standard Oil podría perder su capacidad de seguir destacando en el suministro a Latinoamérica.

Sin embargo, obtener una concesión en la "hacienda" del general Gómez, no era tan fácil como parecía. El representante de la Standard Oil se las arregló para obtener una entrevista con el propio general, en lugar de pasar a través de un montón de intermediarios. El general parecía dispuesto y la Standard, algo confiada, hizo una oferta. Pero, en ese mismo día, un tal Julio Méndez hizo una oferta por esa misma concesión; el tal Julio resultó ser yerno de Gómez y, casualmente, le adjudicaron la concesión que, inmediatamente, vendió a otra compañía. De todos modos la Jersey compró una buena cantidad de terrenos, algunos a otras compañías norteamericanas y parte a Julio Méndez, incluyendo 4.200 acres bajo el Lago Maracaibo. Esto último se lo tomaron como un chiste. Un funcionario de la Jersey sugirió que se comprasen un bote y así, si en ese terreno de 4.200 acres de agua no se encontraba petróleo, la empresa se podría meter en negocios de pesca.

Incluso en tierra firme la búsqueda de petróleo era difícil y pesada en Venezuela. No había prácticamente carreteras transitables con automóvil y muy pocas de ellas ni siquiera con carros. Los geólogos viajaban en canoa o en mulas. Tampoco había unos mapas exactos del país; se descubrió que los ríos indicados en los mapas o no existían o, si lo hacían, pertenecían a cuencas totalmente diferentes a las indicadas. Las enfermedades parecían atacar inevitablemente a todo aquel que entraba en el país. "Los mosquitos son los peores y más grandes que jamás he visto", comentó uno de los geólogos norteamericanos. Los geólogos también tenían que hacer frente a otros insectos especializados en poner sus huevos bajo la piel humana. Los cuidados médicos eran inaccesibles, primitivos o inexistentes. Además de todo eso, los geólogos y perforadores que seguían en el país tenían que enfrentarse a las tribus indias hostiles. Uno de los obreros de la Jersey fue asesinado con una flecha mientras

estaba sentado en el porche de un barracón; a partir de entonces, se dio orden de podar toda brizna de jungla que estuviera dentro del alcance de las flechas de los indios. Hasta 1929, los trabajadores de Shell protegían las cabinas de sus tractores con varias capas de un tejido especial, suficientemente tupido para detener los flechazos de los indios.



El deseo de Gómez de atraer capital extranjero llevó a su gobierno a buscar la ayuda tanto del ministro norteamericano en Caracas como de las compañías norteamericanas, para esbozar lo que sería la Ley del Petróleo. Establecía las condiciones de las concesiones, impuestos y derechos y, en cuanto se obtenía una concesión, Venezuela bajo el mandato de Gómez ofrecía tranquilidad política y estabilidad administrativa y fiscal, en marcado contraste con México. Pero aun así, a finales de 1922, el año de promulgación de la nueva Ley del Petróleo, todavía quedaba sin respuesta la cuestión de si habría una explotación verdaderamente importante del petróleo. Los resultados de las prospecciones habían sido interesantes, pero nada más, mientras que el capital y el esfuerzo necesarios eran elevados. En 1922, algunos geólogos norteamericanos

americanos que habían estado haciendo mapas del país para Shell, ofrecieron unas evaluaciones pésimas de las posibilidades petrolíferas de Venezuela y de todo el continente sudamericano. Lo que vieron allí era "un espejismo". Dijeron que diez centavos que gastasen en Estados Unidos en aumentar la producción, serían "más productivos de beneficios que un dólar que se gastase en el trópico". Incluso fueron más allá y dijeron que el petróleo de esquisto se podía producir más barato en Estados Unidos que el petróleo normal en Venezuela o cualquier otro lugar de Iberoamérica.

Sus juicios fueron prematuros. En diciembre de ese mismo año, el pozo Barroso de Shell, en el campo de La Rosa en la cuenca del Maracaibo, comenzó a producir a un ritmo descontrolado, estimado en unos cien mil barriles al día. El campo de La Rosa, que en un principio no había parecido muy prometedor, había sido seleccionado y demarcado por el director local de Shell, George Reynolds. Era el mismo George Reynolds —el "recio roble británico"— que había dirigido resueltamente el proyecto de Anglo-Persian en Persia hasta sus primeros descubrimientos una década y media antes, haciendo frente a grandes obstáculos, para que posteriormente le despidieran con sólo una minúscula prima. Una década y media antes, su persistencia había abierto Oriente Medio a la producción petrolífera. Ahora había hecho lo mismo con Venezuela.⁵

El descubrimiento de La Rosa confirmó que Venezuela podía ser un productor mundial de primera clase. El descubrimiento inauguró una gran fiebre del petróleo. Más de cien grupos, principalmente norteamericanos y algunos británicos, pronto estuvieron activos en el país. Comprendían desde las grandes compañías a los petroleros independientes como William F. Buckley, que obtuvo un permiso para construir un puerto petrolero. La fiebre del petróleo dio al general Gómez abundantes oportunidades de enriquecerse. Su familia y sus compinches, los *Gomecistas*, podían obtener del gobierno las mejores concesiones que posteriormente revendían con considerables beneficios a las diversas compañías extranjeras, tras lo cual pasaban jugosas participaciones en los beneficios al propio general. Posteriormente para dar un carácter más formal a tales cuestiones, el general y sus amigos crearon una empresa fantasma llamada Compañía Venezolana de Petróleo, pero familiarmente se la conocía por "la compañía del general Gómez". Gómez y sus gomecistas hicieron un arte depurado del enfrentamiento de los diversos pretendientes extranjeros. Las compañías no tenían elección —es decir, no tenían elección si querían participar en lo que se convertiría en la gran prosperidad del petróleo venezolano en la década de 1920.

La explotación se produjo a una velocidad sorprendente. En 1921, Venezuela produjo solamente 1,4 millones de barriles. Para 1929, estaba produciendo 137 millones de barriles, y ocupaba el segundo lugar, precedida únicamente por Estados Unidos en la producción total.

Ese año, el petróleo reportó el 76 por ciento de los ingresos de exportación de Venezuela y la mitad de los ingresos del gobierno. El país se había convertido ya en la principal fuente de producción de la Royal Dutch/Shell y, para 1932, Venezuela también era el mayor proveedor de Gran Bretaña, seguida de Persia y posteriormente Estados Unidos. Venezuela se había hecho, en menos de una década, un país netamente petrolero. Y había ganado a sus competidores en la captación de capital extranjero. La inversión a gran escala era necesaria para la prospección y la explotación en Venezuela y, por ello, a pesar de que había muchos participantes, la situación estaba realmente dominada por unas pocas compañías. En la década de 1920, la mayoría de la producción la obtenían directa o indirectamente solamente tres compañías, Royal Dutch/Shell, Gulf y Pan American. Esta última era la compañía de Edward Doheny, que todavía era uno de los principales productores de México. En 1925, la Standard of Indiana compró la Pan American.

Esta prodigalidad de las inversiones extranjeras en el petróleo venezolano probablemente no habría sido posible si Gómez no hubiese ofrecido un ambiente político hospitalario. Pero, ¿cuánto duraría la estabilidad? Un representante de Lago, la filial de la Standard of Indiana, dijo en 1928 a un funcionario del Departamento de Estado, de Estados Unidos: "El presidente Gómez no vivirá para siempre y tenemos el peligro constante de que un nuevo gobierno, tal vez con tendencias más radicales, intentara confiscar las propiedades petrolíferas y seguir algunas de las políticas que se habían adoptado en México." Consecuentemente, por razones de seguridad, Lago construyó su enorme refinería para exportación del crudo venezolano no en Venezuela, sino en Aruba, una isla holandesa que estaba próxima a la costa. Shell hizo lo propio en otra isla holandesa, Curaçao.

Al contrario que Shell y otras compañías, Jersey no había tenido éxito en las prospecciones realizadas en Venezuela, a pesar de los grandes gastos realizados. En Nueva York, conocían al ejecutivo responsable de Venezuela por el apodo de "el director de producción que no produce". Finalmente, en 1928, aplicando nuevas tecnologías en una concesión descartada por otra compañía, la Jersey hizo su primer descubrimiento importante. El desarrollo de la tecnología de perforación bajo el agua abrió una vía para la extracción de los ricos depósitos bajo el Lago Maracaibo, donde se extrajo una ingente cantidad de crudo de debajo de la cuenca del lago. Nadie volvió a gastar más bromas acerca de que la Jersey fuera a dedicarse a actividades pesqueras.

En 1932, en lo más hondo de la Gran Depresión, la Standard of Indiana se preocupó porque un nuevo arancel norteamericano que se proponía sobre el petróleo importado –1,05 dólares por barril de gasolina, y 21 centavos por el de crudo o fueloil– pudiera hacer que el crudo de Venezuela fuera prohibitivo en Estados Unidos. La Indiana no tenía ningún sistema de comercialización en el extranjero al que poder desviar

el crudo. También se mostraba temerosa de la necesidad de capital adicional en medio de la Depresión, así como de la posibilidad de que sus propiedades mexicanas se nacionalizasen. Juntando todo esto, los riesgos parecían muy grandes —demasiado grandes desde el punto de vista de la Indiana— y vendió a Jersey todas sus instalaciones en el extranjero, incluyendo su enorme posición en Venezuela. Jersey pagó en parte con acciones, motivo por el cual y durante algún tiempo Indiana fue la mayor accionista de la Standard of New Jersey.⁶

Duelo con los bolcheviques

Pero fue en el hemisferio oriental, y no en el occidental, donde los choques entre el petróleo y la política fueron más espectaculares. Antes de la guerra, el petróleo ruso había sido uno de los elementos más importantes en el mercado mundial. Pero ahora el petróleo estaba en manos del nuevo gobierno comunista de la Unión Soviética. ¿Cómo iba a optar por jugar el juego, y con las reglas de quién?

Royal Dutch/Shell era la que más se jugaba, debido a su compra, poco antes de la Primera Guerra Mundial, de los grandes intereses de los Rothschild en Rusia. Después de la revolución de los bolcheviques, muchas organizaciones desplegaron una gran actividad tratando de adquirir campos petrolíferos rusos a precio de ganga. Se dijo que Gulbenkian estuvo comprando propiedades de los emigrados rusos a "precios de saldo". Incapaz de desaprovechar cualquier oportunidad de hacer un buen negocio, también se afaná por comprar los tesoros en obras de arte que los emigrados de más categoría, pero "hambrientos de dinero en efectivo", sacaron consigo.

Al contrario que los Rothschild, la familia Nobel había mantenido sus intereses en el petróleo ruso. Pero durante la revolución, los Nobel huyeron del país, un grupo disfrazado de campesinos y otros en trineo y a pie por la frontera con Finlandia. Después de tres cuartos de siglo, su dinastía en Rusia había terminado. Se fueron a París, donde se hospedaron en el Hotel Meurice y comenzaron a pensar en lo que se podría salvar de su antiguo imperio petrolero y cómo podrían hacerlo.

La respuesta era una venta a precio de saldo. Los Nobel ofrecieron a Deterding todas sus instalaciones petrolíferas en Rusia. El país estaba azotado todavía por el caos y la guerra civil y el resultado no era del todo conocido. Deterding comprendió enseguida lo que le estaban ofreciendo: la oportunidad de convertirse en el rey del petróleo ruso. Solamente había una pega, la suposición de que derrotasen a los bolcheviques. Tomó la iniciativa para formar un sindicato, junto con los intereses

de la Anglo-Persian y lord Cowdray, para negociar con los Nobel. Estaba convencido de que el régimen de los bolcheviques no duraría demasiado. "Los bolcheviques serán expulsados, no solamente del Cáucaso", escribió a Gulbenkian en 1920, "sino de Rusia, en unos seis meses." Además, como seguro político, Deterding buscó una garantía de apoyo político del Foreign Office británico. Cuando el Foreign Office se negó, insistió en que los Nobel mantuviesen una pequeña parte de las acciones, o en el mejor de los casos, que el grupo comprara una opción hasta que "se estableciese alguna forma de gobierno". Los Nobel se negaron rotundamente y en vista de la firmeza de Deterding se rompieron las negociaciones.

Pero otro posible comprador estaba esperando la oportunidad, y era uno, francamente, mucho más atractivo para los Nobel, no sólo por sus recursos sino también por su nacionalidad, que prometía traer consigo el apoyo del gobierno estadounidense. Era la Standard Oil of New Jersey. Aquí, en estos tiempos, bastantes más lejanos y amenazantes, estaba la oportunidad de realizar, por fin, la tan esperada alianza del petróleo norteamericano y ruso que los Nobel habían intentado forjar por primera vez en la década de 1890.

La Jersey, en cambio, estaba interesada. Walter Teagle y sus colegas recordaban demasiado bien el impacto que antiguamente tuvo el petróleo ruso en el antiguo Standard Oil Trust, frustrando sus esfuerzos de crear un orden petrolero mundial. Sabían que los mercados del Mediterráneo podían obtener suministros más baratos del petróleo ruso que del petróleo exportado de Estados Unidos. Las exportaciones rusas cesaron durante la Primera Guerra Mundial, pero si se reanudaba la producción y se aplicaba nueva tecnología, podría sacar al petróleo norteamericano de los mercados europeos. Mejor que la Standard Oil estuviese relacionada con el petróleo ruso que dejar que estuviese en manos de un competidor. "Me parece que no nos queda otra alternativa más que correr el riesgo y hacer la inversión en este momento", comentó Teagle. "Si no lo hacemos ahora, creo que nos veremos imposibilitados de ejercer una influencia considerable en la situación de la producción rusa."

Jersey y los Nobel iniciaron unas intensas negociaciones, a pesar de que había una posibilidad harto cierta de que los Nobel estuvieran tratando de vender propiedades que tal vez ya no les pertenecían. El riesgo comenzó a ser más real en abril de 1920, cuando los bolcheviques reconquistaron Bacú, nacionalizaron los campos petrolíferos, encarcelaron a los ingenieros británicos que trabajaban en Bacú e incluso juzgaron como espías a algunos de los "Nobelistas". Aun así, tan atractivo era el trato si fracasaban los bolcheviques y tan fuerte era la convicción de que fracasarían, que la Jersey y los Nobel continuaron las conversaciones. En julio de 1920, menos de tres meses después de la nacionalización, consumaron el trato. La Standard Oil compró una parte suficiente para obtener el control de la mitad de los intereses petroleros de los No-

bel en Rusia por lo que realmente era un precio de ganga: seis millones y medio de dólares al contado y el compromiso de pagar otros siete millones y medio de dólares. A cambio, la Standard obtuvo el control del 40 por ciento de la refinería y el 60 por ciento del mercado nacional ruso. Pero, dejando aparte lo que los petroleros occidentales quisieran creer, el riesgo era muy elevado y demasiado evidente. ¿Qué iba a ocurrir si, después de todo, sobrevivía el nuevo régimen de los bolcheviques? Habiendo nacionalizado ya los campos podía explotarlos o ponerlos a subasta en el mercado internacional.

En el duelo entre capitalistas y comunistas que se produjo a continuación, los bolcheviques estuvieron representados por el hábil e ingenioso Leonid Krasin, comisario de Comercio Exterior. Alto, con facciones muy marcadas y una barba puntiaguda, era cortés y persuasivo, y aparentemente razonable —en modo alguno el fanático sediento de sangre que esperaban los occidentales. También gustaba mucho a las mujeres. "Cada centímetro suyo", suspiraba una inglesa, "denota un ser humano educado y culto en extremo, un aristócrata de la intelectualidad y la sobria elegancia." Mejor que cualquier otro de sus camaradas, Krasin entendía a los capitalistas porque había sido uno de ellos. Antes de la guerra, había trabajado como el muy respetable director de la Baku Electric Company y como representante ruso de la gran compañía alemana Siemens. Al mismo tiempo, sin embargo, Krasin también era, en secreto, el principal tecnócrata y, según las propias palabras de Lenin, "ministro de Hacienda" de la Revolución Bolchevique. "Soy un hombre que no tiene sombra", le gustaba decir. Durante la guerra, en su puesto oficial en el Estado zarista, fue uno de los principales creadores de la economía de guerra rusa, lo que creó tensiones en su relación con sus compañeros revolucionarios. Una de sus disputas con sus camaradas revolucionarios le disgustó tanto que dejó de comer carne y subsistió con una dieta de leche de burra. Pero los bolcheviques le necesitaban por sus dotes para la dirección —era el único gran hombre de negocios de la jerarquía bolchevique— y surgió de la Revolución con un doble cometido, no solamente como comisario del comercio exterior sino también de transportes. Desde estos puestos sí que proyectaría una sombra considerable.

Según la Standard estaba en negociaciones con los Nobel, cuando Krasin llegó a Londres para negociar las relaciones comerciales en representación del gobierno bolchevique. El 31 de mayo de 1920, fue a Downing Street, invitado por el primer ministro David Lloyd George —un momento histórico, ya que era la primera vez que un emisario de la Unión Soviética era recibido por el jefe de gobierno de una gran potencia occidental—. Su aparición despertó una intensa curiosidad entre los británicos, mezclada con una no menos intensa repugnancia. Lord Curzon, el secretario de Asuntos Exteriores, con la vista clavada en la chimenea y las manos cruzadas fuertemente por detrás de la espalda, se

negó a estrechar la mano de Krasin, hasta que Lloyd George le dijo indignado: "¡Curzon! ¡Sea un caballero!".

A partir de entonces y durante varios meses, prosiguieron las conversaciones anglo-soviéticas, aunque con mucha dificultad. El propio Lenin envió un mensaje a Krasin en Londres: "Ese cerdo de Lloyd George no demuestra ni escrúpulos ni vergüenza en el modo de engañar que tiene; no crea una sola palabra de lo que le diga y engañele tres veces más." Mientras continuaron las negociaciones, Krasin demostró ser muy hábil para estimular los apetitos de los hombres de negocios británicos ansiosos por comerciar. Pero comparativamente su postura era la más débil. La Unión Soviética era un país que se encaminaba al desastre económico, asediado como estaba por la escasa producción industrial, la inflación, la gran carencia de capital y una escasez generalizada de alimentos que se estaba convirtiendo en hambruna. Desesperadamente necesitaba capital extranjero para explotar, elaborar y vender sus recursos naturales. Con ese fin, en noviembre de 1920, Moscú anunció una nueva política de oferta de concesiones a los inversores extranjeros.

Luego, en marzo de 1921, Lenin fue todavía más allá. Anunció lo que se conoció como la Nueva Política Económica, que daba lugar a un sistema de mercado nacional mucho más amplio, la vuelta a la empresa privada y una ampliación del compromiso soviético respecto del comercio extranjero y la venta de concesiones. No es que Lenin hubiese cambiado de idea sino que estaba respondiendo a una necesidad inmediata y acuciante. "No podemos restaurar nosotros solos nuestra débil economía sin equipo y ayuda técnica extranjera", declaró. Para obtener esa ayuda, estaba dispuesto a otorgar grandes concesiones "a los sindicatos imperialistas más poderosos". Casualmente sus dos primeros ejemplos estaban relacionados con el petróleo, "un cuarto de Bacú, y un cuarto de Grozny". El petróleo podría ser de nuevo, como en los tiempos del Zar, uno de los productos de exportación más lucrativos. Un periódico bolchevique lo llamó "oro líquido".

El acercamiento de Lenin con Occidente se encontró con una fuerte oposición por parte de sus otros camaradas, incluyendo al siempre desconfiado Stalin. "Entre los hombres de negocios que vengan a la Unión Soviética", advirtió Stalin, "se encontrarán los mejores espías del mundo burgués", y unos contactos más amplios podrían producir la peligrosa revelación de las debilidades rusas. No obstante, una semana después del anuncio de Lenin de la Nueva Política Económica y como reafirmación de ella, Krasin firmó en Londres el Acuerdo de Comercio Anglo-Soviético. Seguidamente procedió con gran destreza a contactar con varias compañías, a las que tentaba con ofertas de nuevas concesiones petrolíferas, al tiempo que utilizaba rumores e insinuaciones para poner a unas compañías en contra de las otras.

Deterding llegó a la conclusión de que no le importaba haber perdido el trato con los Nobel. En absoluto. El, al igual que los Nobel, esta-

ba convencido de que la entrada de la Standard Oil en Rusia sería una gran medida de seguridad para todos los inversores extranjeros, incluyendo Royal Dutch/Shell, que era titular de las antiguas propiedades de los Rothschild. "Tenemos varios buenos asientos y gran parte de la comida en la mesa rusa", dijo a Gulbenkian. "Es mucho mejor cenar con otras personas que también tengan mucho interés en que la cena salga bien." Pero Deterding no tenía intención de aceptar pasivamente el esfuerzo de los bolcheviques por vender lo que él consideraba sus propiedades y de este modo excluirle de la mesa. Tampoco, si vamos a eso, la tenía Walter Teagle.⁸

En busca de un frente unido.

En 1922, Jersey, Royal Dutch/Shell y los Nobel comenzaron a dar forma a lo que se conoció como "Front Uni". Su objetivo era crear un bloque común contra la amenaza soviética a sus propiedades petrolíferas en Rusia y su comercio. Finalmente, otras doce compañías se unieron a ellos. Todos los componentes se unieron para luchar juntos contra la Unión Soviética y no permitir que les acosasen individualmente. Acordaron buscar una compensación por las propiedades nacionalizadas y evitar negociar con los rusos independientemente. Para ser justos, allí como en cualquier otro lugar, los integrantes de "la hermandad de los petroleros" se fiaban muy poco los unos de los otros, y mucho menos de los soviéticos. De todos modos, a pesar de las mutuas garantías y promesas, el Front Uni se mantuvo sobre unas piernas muy débiles desde su nacimiento. Y el astuto Leonid Krasin, que comprendía muy bien a los capitalistas y sus instintos competitivos, siguió jugando con las compañías para enfrentar unas a otras con una habilidad magistral.

Mientras tanto, en muchos mercados de todo el mundo, las compañías estaban sintiendo la gran presión de la competencia del barato crudo ruso. El sector petrolero ruso, prácticamente dormido de 1920 a 1923, revivió rápidamente, ayudado por las importaciones de grandes cantidades de tecnología occidental, y la URSS pronto se reincorporó al mercado mundial como exportador. Dentro de Jersey, los ejecutivos superiores se enfrentaban a un dilema. ¿Deberían, aunque estuviesen reclamando la propiedad de esos terrenos, comenzar a comprar petróleo ruso más barato, o deberían seguir negándose a hacerlo por razones tanto morales como empresariales? Teagle se lamentaba ahora de la inversión en la empresa de los Nobel. "Estoy convencido", dijo, "de que en lugar de velar a un niño enfermo de esta naturaleza y cuidarlo durante años, deberíamos haber tomado la misma cantidad de dinero e invertir-

lo en cualquier otra parte del negocio petrolero de tal modo que la inversión hubiese sido productiva inmediatamente."

Heinrich Riedemann, el director de las actividades alemanas de la Standard, veía las cosas de un modo diferente. Llegó a la conclusión de que las compañías privadas no serían capaces de defender con facilidad sus derechos contra la confiscación y nacionalización. "La participación de un gobierno en las empresas industriales y comerciales, como en Rusia, es algo nuevo y desconocido en la historia de los negocios", dijo. "A ninguno de nosotros nos gusta la idea de ayudar a las ideas soviéticas", añadió. "Pero si otros estuvieran deseando incorporarse, ¿cuál sería la utilidad de que nosotros nos quedásemos al margen?" De hecho, otros grupos occidentales ya estaban llamando a la puerta, algunos a la chita callando y otros a bombo y platillo, buscando concesiones por toda la Unión Soviética, en Bacú, en el Cáucaso, en la isla de Sajalin, en las costas de Siberia. Las propiedades en el Cáucaso eran las que reclamaban entonces Jersey, Shell y otros. Para poner las cosas peor, los soviéticos estaban vendiendo petróleo de estas propiedades como si fuese suyo.

Había una forma viable de ganar por la mano a los soviéticos: Jersey y Shell podían formar una organización conjunta para comprar crudo ruso. A Teagle no le gustaba demasiado esta idea. "Sé que estoy algo pasado de moda al albergar estas ideas", dijo, "pero de un modo u otro la idea de intentar mantener una relación amistosa con el hombre que saquea tu casa o roba tus propiedades nunca me ha parecido la mejor manera en la que se puede tratarle." Sin embargo, una vez que otras compañías norteamericanas comenzaron a comprar más petróleo ruso y lo utilizaron para competir directamente con Jersey, desapareció la oposición dentro de la compañía para hacer negocios con los rusos. La organización compradora conjunta de Jersey-Shell se estableció finalmente en noviembre de 1924, y las dos compañías comenzaron a indagar las opciones que había para hacer negocios con los soviéticos. En privado, Teagle estaba molesto por la forma en que se había llevado todo el asunto. Era el clásico problema empresarial de insuficiencia de tiempo, el día nunca era suficientemente largo para poder pensar a largo plazo. "Según echo la vista atrás a lo que hemos estado haciendo durante los seis u ocho meses pasados, me impresiona bastante el hecho de que una cuestión tan importante como esta situación de compra rusa la hayamos tratado sin dedicar al asunto la reflexión que esta situación requiere", escribió a Riedemann. "Ciertamente es una pena que tengamos tantas cosas que hacer y que nuestros días de trabajo estén tan ocupados que de una forma u otra cometamos errores que podríamos evitar si realmente hubiésemos dedicado el tiempo necesario a meditar la cuestión profundamente y llegar a una conclusión lógica."

La cooperación con Royal Dutch/Shell era una cosa, pero la cooperación con los soviéticos seguía siendo algo repugnante para Teagle. Dijo lo siguiente en una carta que escribió a Riedemann: "Brindar a los

soviéticos un mercado para el petróleo no solamente es convertirse en receptor de bienes robados, sino que sirve para animar al ladrón a persistir en sus fechorías al hacer que el robo sea inmediatamente rentable." Riedemann trató de calmar al agitado director ejecutivo. "El hombre es un ser extraño", le contestó, la víspera de Navidad de 1925, "y a pesar de todos los desengaños comienza el nuevo año con renovadas esperanzas. Así pues, hagamos lo mismo."

Un acuerdo para el establecimiento de una forma conjunta de compra por parte de Jersey-Shell a los soviéticos parecía inminente. Incluso establecía que se apartaría un cinco por ciento del precio de compra para compensar a los antiguos propietarios de los terrenos. Tanto Teagle como Deterding se mostraron personalmente escépticos respecto de toda esta operación. Y cuando el acuerdo propuesto fracasó a principios de 1927, Deterding estaba casi contento. "Estoy tan satisfecho de que no haya salido nada de estos tratos con los soviéticos", escribió a Teagle. "Pienso que todo el mundo se arrepentirá en algún momento de haber tenido algo que ver con estos ladrones, cuyo único objetivo es la destrucción de toda la civilización y el restablecimiento de la fuerza bruta."

Aparentemente, un determinado tipo de sentimientos había hecho presa en los cálculos empresariales de Deterding. Después de su matrimonio con la emigrada rusa blanca Lidia Pavlova, daba la impresión de haberse hecho más radical y abiertamente anticomunista. Deterding incluso telegrafió a John D. Rockefeller, Jr., pidiéndole que impidiese que las diversas compañías sucesoras de la Standard comprasen petróleo ruso. El holandés comentó que había "suplicado" a Rockefeller, "por el bien de la humanidad", que "toda la gente decente" se abstuviese de "ayudar a los soviéticos a ganar dinero fresco". El régimen, dijo a Rockefeller, era "un anti Cristo". Seguramente, añadió, Rockefeller no quería que sus compañías "tuviesen beneficios manchados de sangre... El criminal sistema soviético rápidamente llegará a su fin sin el apoyo de nuestras empresas".⁹

Guerra de precios

A pesar de las instrucciones de Deterding, dos de las compañías sucesoras de Standard Oil, la Standard Oil of New York y Vacuum, estaban siguiendo su propio camino en el trato con los soviéticos. La Standard of New York construyó en Batum una planta de refino de keroseno para los rusos, a los que luego se la tomó en arriendo. Ambas compañías acordaron comprar grandes cantidades de keroseno ruso, especialmente para India y otros mercados asiáticos. Socony necesitaba petróleo ru-

so para el suministro a sus mercados en la India. Shell tenía otras fuentes para suministrar a la India; Socony no.

Deterding se enfadó terriblemente. Acusó al presidente de Socony, C. F. Meyer, de ser "un hombre sin honor ni inteligencia"; y en 1927 como represalia por lo que consideró una traición de Socony, lanzó una brutal guerra de precios en la India, que rápidamente se propagó a otros mercados del mundo. Socony contraatacó, recortando los precios aun más en otros mercados. Deterding también emprendió una campaña de prensa contra la Standard of New York por comprar petróleo "comunista". Como las distinciones entre las compañías sucesoras del Standard Oil Trust no eran muy claras, no solamente para el público, sino en la mente de Deterding que de cualquier modo era demasiado desconfiado para creer en ellos, la Standard Oil of New Jersey se vio metida en la lucha. Para gran enfado de Walter Teagle, también acusaron a la Jersey de comprar petróleo "comunista". Esa había sido en todo momento la intención de Deterding. "Nos estamos enfrentando ahora a unos hechos de tal magnitud que la Jersey Company debe arreglar estas cosas por sí misma", escribió amenazadoramente Deterding a un ejecutivo de la Jersey. No dejó duda alguna de que esperaba que la Jersey metiera en cintura a la Socony, pronto y bien. "Después de todo —la Jersey— es la mayor compañía petrolera norteamericana y, de cualquiera de las maneras, es la que tiene un mejor futuro", dijo, "y a la New York Company, que es menor, habrá que hacerla comprender que es la servidora y no la dueña de la Jersey Company." Tal como Deterding había estado buscando, la Jersey acabó por criticar públicamente a las otras dos compañías por sus compras de petróleo ruso. Teagle pudo encontrar algún consuelo en el asunto. "La gente que piensa en Europa ha podido caer en la cuenta, por primera vez," dijo, "de que hay una diferencia real y auténtica entre una Standard Oil Company y otra."

Los ejecutivos de la Jersey sospecharon que Deterding se había retirado del acuerdo inicial de compra con los soviéticos como consecuencia de presiones por parte del gobierno británico. Pero, con la guerra de precios en pleno apogeo, un funcionario superior británico aseguró a los norteamericanos que ése no había sido el caso. "Sir Henry Deterding siempre tropieza con problemas por su falta de tacto", escribió el funcionario. Cuando los rusos plantearon el tema de la compensación en la propuesta de compra conjunta de Shell y Jersey, "sir Henry perdió los papeles y les dijo que evitaría que cualquiera de ellos comprase petróleo soviético... Esto fue una soberana estupidez y al mismo tiempo una expresión muy característica de su forma de actuar... Estaba claro que no se podía mantener al margen a otros compradores y que en parte fue la rabia por su propia estupidez lo que hizo que sir Henry soltara aquella andanada contra la Standard Oil of New York y profiriera aquella frase sobre su decisión de vender más barato que nadie."

Pero en una cena de gala en La Haya, en casa de uno de sus consejeros holandeses, Deterding ofreció su propia versión de lo sucedido. "Después de años de relativa paz", declaró, "nos vimos repentinamente atacados en Birmania, donde la Standard Oil of New York empezó a importar keroseno soviético. Consideramos que en tales circunstancias nuestra mejor defensa era un buen ataque y aceptamos inmediatamente el desafío y desde entonces no dejamos de lanzarnos mandobles a diestro y siniestro en nuestros esfuerzos por localizar puntos débiles en la armadura del otro. Creo que, al menos por ahora, la posición de la Royal Dutch respecto del petróleo soviético se vuelve a comprender claramente."

Las dos compañías norteamericanas presuntamente transgresoras, Vacuum y Standard of New York, no estaban de acuerdo. El presidente de Vacuum estaba convencido de que la intención de Deterding era en realidad privar a su compañía de petróleo barato para sus redes de exportación que, por casualidad, competían directamente con la Royal Dutch/Shell, para luego conseguir un suministro monopolístico de petróleo ruso, disponible para la exportación." Y cuando la Jersey acusó a las dos compañías de traicionar los principios norteamericanos, el presidente de Vacuum replicó que los agricultores y hombres de negocios estadounidenses buena prisa que se daban en vender algodón y otros productos a Rusia. "¿Es más injusto", preguntó, "comprar bienes a Rusia que vendérselos?" Ese iba a ser un interrogante que persistiría durante mucho tiempo.

A finales de la década de 1920, las principales compañías estaban hartas de todo el asunto del petróleo ruso. Los esfuerzos por recuperar sus propiedades, en unos casos, o sus inversiones, en otros, habían acabado por degenerar en causas perdidas. Además, el sensacional pozo de Baba Gurgur, en Iraq, desvió su atención hacia las nuevas fuentes de suministro en Medio Oriente. El consejo de administración de la Jersey decidió adoptar una postura neutral: ni buscar un contrato con los soviéticos ni participar en el boicot. Riedemann resumió la cuestión en otoño de 1927. "Personalmente", dijo, "he enterrado a Rusia."

Por lo que luego se vio, el cadáver resultó bastante movidito, ya que cada vez entraba en el mercado mundial una mayor cantidad de crudo soviético. La insidiosa y enconada guerra de precios que Deterding había instigado, en India y otros muchos lugares, tenía como objetivo este petróleo ruso, pero iba a tener consecuencias mucho mayores para todos aquellos que participaban en el juego del tráfico internacional de petróleo.¹⁰

13

La superabundancia

SU NOMBRE ERA Columbus Joiner, aunque después de todo se le iba a conocer como Dad Joiner, ya que fue "el padre" de todo lo que ocurrió. En 1930 tenía setenta años y andaba encorvado como si buscara algo en el suelo, a consecuencia de la fiebre reumática. Era prácticamente una caricatura del prospector-promotor de pozos petrolíferos que siempre tiene el santo de espaldas, desconsolado pero siempre optimista, elocuente y persuasivo. Tenía una complexión tersa, poco habitual para un hombre de su edad, que él atribuía a comer muchas zanahorias. Su tiempo de escolarización duró únicamente siete semanas, pero en la granja familiar de Alabama siguió su educación; allí le enseñaron a leer con la Biblia como único texto y a escribir a base de copiar pasajes del Libro del Génesis. Absorbió el lenguaje de la versión de King James, y sabía cómo sacar los cuartos incluso al más taimado bribón. Cuando surgía la necesidad, también podía escribir hermosas y enternecedoras cartas de amor a viudas, de cuyas señas se había enterado en las esquelas de sus

adinerados esposos en los periódicos. A decir verdad, su interés no se centraba en sus corazones solitarios; sino en sus repletas carteras.

Joiner era solamente una más de las muchas personas que participaron en la promoción petrolera de la década de 1920. Las acciones y las operaciones petroleras se apalabraban alocadamente en el clima enfervorecido y especulativo de la década, y eran irresistibles para todos aquellos a quienes les gustase jugar. "¿Qué les parecería a cada uno de ustedes empezar invirtiendo cien dólares en una compañía petrolífera y que posteriormente su inversión tuviese un valor de cincuenta mil dólares?" preguntó un promotor a la clase que se graduaba en Yale en 1923. "Su oportunidad de empezar con nosotros y permanecer con nosotros según vamos acumulando éxitos, se les presenta ahora." Algunos promotores hacían sus ventas cara a cara, incluso llevaban a los posibles inversores de excursión a los pozos petrolíferos, donde les daban "comida fría y aire caliente". Otros encontraban la promoción por correo más adecuada y enviaban cartas llenas de todo tipo de exageraciones y promesas y, a cambio, recibían sacas de correos llenas de dinero, giros postales y cheques, sin ningún tipo de pregunta. Un promotor, el doctor Frederick Cook, que decía, entre otras cosas, haber derrotado al almirante Perry en su carrera hacia el Polo Norte, enviaba unas trescientas mil cartas al mes, de las que obtuvo, en un año, dos millones de dólares, antes de que le detuvieran las autoridades federales. En un alarde de audacia, pocos podrían haberse equiparado a la General Lee Development Company. Dos promotores descubrieron a un cierto Robert A. Lee, un descendiente del general Robert E. Lee, y le persuadieron para que convenciese a inversores por todo el país, "Antes preferiría llevarle a usted y otras mil personas al camino de la independencia económica que haber ganado las batallas de Fredericksburg o Chancellorsville."

Por el contrario, Dad Joiner era estrictamente un industrial de poca monta. Pero tenía el don de que realmente quería perforar en busca de petróleo en lugar de limitarse a desposeer de sus dineros a los incrédulos. Trabajaba en Dallas, dejándose caer, al igual que los otros promotores, por el vestíbulo del Hotel Adolphus, de estilo barroco, construido por la familia cervecera Busch, de St. Louis. Casualmente los ojos de Joiner fueron a caer en East Texas, una región asolada por las sequías y pobre de solemnidad, con pequeñas colinas, algunos pinares y mucha tierra arenosa que nunca salió de la depresión agrícola que se produjo después de la Primera Guerra Mundial. Ninguna de las dos principales ciudades de la zona, Overton y Henderson, tenían carreteras asfaltadas. Dad Joiner pintó a los habitantes de aquella región, agobiados por innumerables preocupaciones, una visión pletórica de esperanzas, según la cual su desolado y baldío paisaje ocultaba bajo él un océano de petróleo, un "tesoro escondido que codiciarían todos los reyes de la tierra".

La mayoría de los geólogos que no sabían nada de aquella zona de

East Texas se mofaban de Joiner; y cuando no se mofaban, se carcajaban. No había petróleo en East Texas. Pero Joiner estaba convencido de que lo había, o se había dejado convencer por "Doc Lloyd", un personaje misterioso, autodidacta, que se autoproclamaba geólogo, que pesaba unos ciento cincuenta kilos y gustaba de los grandes sombreros mexicanos y las botas de montar. Algunos decían que Doc Lloyd era también veterinario; otros decían que era farmacéutico y que había llevado por todo el país el "Gran Espectáculo Medicinal del doctor Alonso Durham", vendiendo específicos extraídos del petróleo. Lloyd no era su verdadero nombre. La razón de que se lo cambiase quedó clara posteriormente, cuando su fotografía apareció por los periódicos de todo el país. En ese momento, se dijo, un número bastante crecido de mujeres, no pocas con algún pequeñuelo agarrado a las faldas, tomaron el tren para East Texas desde diferentes puntos del país, con intención de reunirse con su marido, que había desaparecido tiempo atrás.

Doc Lloyd dio a Dad Joiner una detallada descripción de la geología de la región de East Texas. Decir que estaba equivocada sería quedarse corto; era totalmente incorrecta, pura invención. Lloyd era lo que se llamaba un "tendenciólogo"; levantó un mapa de los mayores campos petrolíferos en Estados Unidos, en el que mostraba unas líneas de tendencia que se entrecruzaban en East Texas. Pero Doc Lloyd hizo algo memorable; le dijo a Joiner dónde había que perforar exactamente, cuando todo el mundo pensaba que la idea era completamente ridícula.

Joiner envió por correo unos folletos que incluían la ficticia descripción geológica que Doc Lloyd había elaborado de East Texas, a la lista de personas fáciles de tentar que él tenía. Y de una u otra manera, reunió el dinero necesario para comenzar a perforar en la granja de una tal Daisy Bradford en el condado de Rusk. Para continuar sus actividades, tuvo que utilizar toda su capacidad de persuasión, especialmente con las mujeres. "Cada una de las mujeres que conozco tiene un determinado lugar en el cuello que, cuando se lo acaricio, automáticamente empieza a extenderme un cheque", dijo en cierta ocasión el viejo buscador y traficante de petróleo. "Puede que sea el único hombre en la tierra que sepa localizar dónde está exactamente ese punto." Y luego añadió, con un guiño, "desde luego los cheques no siempre tenían fondos". Era un fanfarrón al que le gustaba presumir. El dinero que así obtenía escasamente le alcanzaba para nada.

En el enorme sector petrolero, desde luego, Dad Joiner era un desconocido, simplemente otro de los miles de promotores, cada uno con una idea, la promesa de hacerse ricos y el don de un pico de oro. Durante tres años, a partir de 1927, mientras que los líderes del sector libraban su furioso debate sobre la escasez y la superabundancia y la regulación, Joiner, el más pobre de los ilusos pobres, y su escasa plantilla estaban perforando entre los pinares de East Texas con equipo herrumbroso de tercera mano, constantemente atormentados con roturas y ac-

cidentes, y siempre a falta de capital. Pagaba en parte a sus obreros con "derechos de participación" en parcelas del terreno. Cuando no tenía nada de dinero volvían a sus granjas o hacían trabajos eventuales, pero volvían de nuevo a perforar. Dad Joiner extendió tantos "certificados" a cuenta de las posibilidades de descubrimiento, que vendía con un enorme descuento sobre su "valor nominal" que se convirtieron en moneda de curso local de la zona. Un geólogo de la Texaco pasó por la zona y se pronunció sobre tan enorme idiotez diciendo: "Me beberé todos y cada uno de los barriles de petróleo que saquen de este agujero." Pero a pesar de que continuamente trataban de desanimarle, Joiner y su pequeña cuadrilla de trabajadores y de gente que le apoyaba mantuvieron vivas sus esperanzas.

El poder de la esperanza se demostraría al poco tiempo. La suerte de Dad Joiner comenzó a cambiar a principios de setiembre de 1930, cuando un pozo, el Daisy Bradford Número 3, empezó a dar señales positivas. "Todavía no es un pozo petrolífero", protestó Joiner a algunos que estaban mirando, pero no protestó tanto como de costumbre. Los rumores circularon. En la carretera al pozo, se formó un pequeño campamento del día a la noche donde se reunieron todos los esperanzados. Se llamó Joinerville en homenaje al posible profeta. Miles de personas llegaron para formar parte de la vigilia. La expectación, como si se tratase de un acontecimiento religioso, un milagro prometido, flotaba en el aire. Algo iba a ocurrir, la gente estaba segura, y querían estar allí para verlo. Durante esos primeros días de la Depresión, las hamburguesas se vendían a unos dieciséis a diecisiete centavos, pero en Joinerville, costaba veinticinco cada una. Eso solamente era una pequeña muestra de lo que iba a ocurrir.

Un mes después, a las ocho de la tarde del 3 de octubre de 1930, se pudo escuchar un borboteo dentro del pozo. El hombre que estaba a cargo de la perforadora corrió hacia la multitud y gritó: "¡Apaguen los fuegos! ¡Apaguen los cigarrillos! *iDe prisa!*" La tierra tembló. Una columna de agua y petróleo saltó por los aires sobrepasando con mucho la altura de la torre. Y la multitud se volvió loca. Los hombres miraban al cielo, gritando y aplaudiendo según el petróleo los duchaba. Era un milagro. Dad Joiner era un profeta. Uno de los trabajadores se emocionó tanto que sacó una pistola del bolsillo y comenzó a disparar al chorro de petróleo que se diseminaba por el cielo. Tres hombres saltaron rápidamente sobre él y le arrebataron el arma. Una chispa podía haber prendido los gases volátiles y provocado la explosión del pozo, que se hubiera llevado por delante a todos los concurrentes en un segundo.¹

El Gigante Negro

"Joiner localizó un pozo", fue el titular que apareció a la mañana siguiente en el *Henderson Daily News*. Pero la primera reacción de los líderes del sector ante las noticias del descubrimiento de Dad Joiner fue o bien de escepticismo o bien de total incredulidad. Sin embargo, pasaron al asombro y el frenesí cuando, durante los tres siguientes meses, encontraron en la zona otros dos pozos perforando a la buena de Dios. Se comprobó que la bolsa de East Texas se extendía ciento veinte kilómetros a lo largo y entre trece y veintiséis kilómetros a lo ancho, en total 140.000 acres. El campo pasó a conocerse como el Gigante Negro. Nunca se había descubierto en Norteamérica algo comparable con él. Y la oleada de prosperidad que se produjo a continuación hizo que los demás —en Pensilvania, en Spindletop, en cualquier otro lugar de Texas, en Cushing, en Greater Seminola y en la ciudad de Oklahoma y en Signal Hill en California— pareciesen un simple ensayo. A principios de 1931, según el resto del país estaba decaído por los efectos de la Gran Depresión, East Texas estaba exuberante, convirtiéndose en una locura. Llegó gente de todas partes; se agolpaban en ciudades y campamentos y esta región, fundamentalmente de valores austeros y abstinencia, al poco tiempo degeneró en una pléyade de distritos de esparcimiento en los que se procuraban satisfacciones para todo tipo de vicios. Para finales de abril de 1931, seis meses después de la aparición de petróleo en el pozo Daisy Bradford Número 3 de Dad Joiner, la zona estaba produciendo trescientos cuarenta mil barriles al día y se encontraba un nuevo pozo cada hora.

Con la aparición de esta repentina y enorme oferta, ocurrió lo inevitable. Los precios fueron cayendo cada vez más. En Texas en 1926 habían alcanzado 1,85 dólares el barril. En 1930, tenían una media de 1 dólar el barril. Para finales de mayo de 1931, el precio cayó hasta los quince centavos el barril y algunos petróleos se vendían a seis centavos el barril. Incluso había petróleo que, debido a impurezas, se vendía a dos centavos el barril. Aun así, la orgía de la perforación continuaba. Para la primera semana de junio de 1931, se habían perforado mil pozos y East Texas estaba produciendo quinientos mil barriles al día.

La gente que andaba buscando beneficios se apresuró a construir docenas y docenas de baratas refinerías de escasa capacidad denominadas "teteras" que producían una volátil "gasolina Eastex". También se multiplicaron las pequeñas gasolineras que vendían la "Eastex" con descuento en el precio. Con tanta oferta, todo el mundo tenía que luchar por conseguir y mantener mercados, por lo que las estaciones de servicio que vendían "Eastex" se vieron obligadas a ofertar, por cada depósito que se llenase, regalos tales como una caja de tomates o una cena a base de pollo, gratis.

A pesar de esto, Dad Joiner no podía estar demasiado entusiasmado. Para ser sinceros, el descubrimiento en Daisy Bradford Número 3 y la subsiguiente explotación del Gigante Negro fueron para él una justificación gloriosa. Pero había sido demasiado despreocupado en su promoción, por decirlo de alguna manera. Había vendido más "intereses" de los que realmente había para vender. Algunos arrendamientos los había repetido varias veces para el mismo terreno, y uno de ellos por lo menos en once ocasiones diferentes. Legalmente estaba en una situación muy vulnerable, y él lo sabía.

Un periódico local salió en defensa del hombre que había sido el precursor del renacimiento de East Texas. "¿Se va a permitir", escribió el editor sobre el profeta de East Texas, "que sea el segundo Moisés que se envía a la Tierra Prometida, que se le deja ver la abundancia de 'miel y leche', y que luego se le niega el privilegio de entrar en ella por parte de una legión de escurridizos abogados, que estuvieron sentados en sus oficinas palaciegas refrescándose en la ociosidad mientras el anciano 'Dad' trabajaba en medio del cieno, la suciedad y la grasa de los vertederos de lodos y sudó sangre junto a su anticuada torre de perforación, entre los pinos?" De hecho, parecía que Joiner iba a perderlo todo. De sus cinco mil acres de arrendamientos, únicamente tenía en regla el título de propiedad de dos.

La salvación iba a aparecer sin embargo en la persona de un hombre robusto que vestía un canotier y una corbata de cinta. Su nombre era Haroldson Lafayette Hunt, al que Joiner siempre llamó "Boy", pero generalmente se le conocía por H. L. "Boy" era un fracasado cultivador de algodón que ya había demostrado dos formidables aptitudes nada relacionadas entre sí: una para el juego, y la otra, como Rockefeller y Deterding, para los cálculos mentales rápidos y complejos. Una década antes había abierto un salón de juego en la ciudad de El Dorado, Arkansas, donde se estaba viviendo la oleada de prosperidad del petróleo. Cuando el Ku Klux Klan amenazó con quemarle el local, Hunt prudentemente se pasó al petróleo y lo hizo bastante bien en Arkansas y Louisiana. Por aquel entonces y a efectos prácticos, ya mantenía a dos esposas, con sus dos correspondientes y crecientes familias. Al haber oído rumores del pozo de Joiner antes de que empezase a producir, "Boy" apareció para ver cómo iban las cosas y hacerse amigo del agobiado y anciano buscador de petróleo.

Hunt se presentó cuando el maremoto de reclamaciones cayó sobre Joiner después de que descubriera el primer pozo, pero antes de que otros pozos hubieran comenzado a indicar la magnitud del campo petrolífero. Ayudado por el propietario de una tienda de ropa de caballero de El Dorado, Hunt mantuvo con Joiner una interminable sesión de conversaciones en la habitación 1553 del Hotel Baker, en la que no dejó de atosigarle para cerrar un trato con él. Joiner no sabía que Hunt tenía informes secretos sobre el progreso del pozo Deep Rock, a tres cuartos

de milla del que había descubierto Joiner. Durante la sesión, le informaron que estaba a punto de producirse un segundo descubrimiento importante, lo que demostraba que el pozo de Joiner no era una chiripa y que el campo podía ser muy grande. Hunt no compartió la información con Joiner y, de hecho, estuvo sugiriendo que el pozo de Deep Rock podría agotarse inmediatamente. Después de más de treinta y seis horas ininterrumpidas en la habitación 1553, Dad Joiner sucumbió. En algún momento entre la medianoche y las dos de la mañana del día de Acción de Gracias, 27 de noviembre de 1930, firmó la cesión de todos sus derechos a favor de "Boy". Hunt pidió un plato de queso y galletitas saladas para celebrar el trato.

Hunt procedió a solucionar la avalancha de reclamaciones que había contra Joiner y al poco tiempo era el mayor productor independiente de East Texas. Su trato con Joiner le dio lo que después él denominó su "salida lanzada". A partir de la cual amasó una inmensa fortuna. Posteriormente, adquirió notoriedad como defensor de causas de derechos, promotor de alimentos de régimen y enemigo inveterado de la harina y el azúcar refinados.

En total, Hunt pagó a Joiner 1,3 millones de dólares, de los que treinta mil fueron en efectivo y el resto a partir de la producción. Cuando Joiner se enteró de que Hunt había dado veinte mil dólares al jefe de perforadores del pozo Deep Rock para que le informara en secreto sobre cómo iban las cosas en el pozo, enfadado le llevó a juicio, acusándolo de fraude. Hunt declaró firmemente que él no había engañado al anciano. "Hicimos un trato", dijo. De repente, Joiner lo pensó mejor y retiró la denuncia. Se gastó el dinero que había recibido de Hunt en volver a perforar, en busca de otro nuevo Black Gigant, el siguiente East Texas —así como en engatusar a su "secretaria" y a otras jovencitas. El bueno de Dad Joiner tenía casi ochenta y siete años cuando murió y estuvo buscando petróleo prácticamente hasta su último día. Pero nunca volvió a encontrar un pozo importante. Cuando murió, su patrimonio neto era de poco más que su automóvil y su casa.²

Anarquía en el campo petrolífero

La superabundancia de crudo de East Texas no tardó en hacer que los precios cayeran en picado por todo el país. De haber continuado el colapso de los precios, incluso los mayores productores habrían acabado en la ruina. Se esperaba que, al igual que había sucedido en otros descubrimientos, la presión de la bolsa acabara por ceder a causa de la rápida extracción, lo que haría disminuir la producción y que los

precios volvieran a la "normalidad". Pero East Texas, en su magnitud, era algo singular a todas luces. ¿Quién podía saber cuándo podía empezar a disminuir su producción? ¿Y quién seguiría en el negocio cuando tal día llegara? La carrera alocada de producción competitiva en East Texas —y en otros sitios— significaba el "suicidio competitivo" de todo el sector petrolero.

Era imperativo idear algún sistema para controlar la producción y estabilizar los precios. Y eso significaba que el campo de East Texas tenía que dejar de producir, enfrentándose a la violenta oposición de los productores locales y de los propietarios de derechos, así como de los pequeños refinadores a los que les gustaba el crudo barato. La situación se complicaba todavía más por la naturaleza de la fragmentación de la propiedad en el East Texas y por la gran parte de la producción que provenía de los independientes. Debido al lento comienzo de los grandes, los pequeños productores poseían o controlaban una buena parte del campo East Texas y eran los más interesados en producir a un ritmo rápido. Para los independientes, cualquier renuncia a su libertad de acción era "una amenaza de muerte" para su relativa ventaja sobre las grandes compañías a las que tanto odiaban.

En la lucha entre los grandes y los independientes, el agente del orden iba a ser, a pesar de su nombre, la Texas Railroad Commission (Comisión de los Ferrocarriles de Texas), que había creado en 1891 el gobernador Jim Hogg para reafirmar el control populista sobre los ferrocarriles. Para comienzos de la década de 1930, se había convertido en uno de los vertederos favoritos para los manejos políticos. También carecía de competencia técnica. Aun así, era el organismo al que se asignaron determinadas atribuciones sobre el petróleo, aunque su autoridad estaba críticamente circunscrita. Su equivalente en Oklahoma, la Comisión de Comercio, estaba facultada desde 1915 para regular la producción de petróleo de acuerdo con la demanda del mercado, un poder que la Comisión de los Ferrocarriles de Texas tenía totalmente denegado. La comisión de Texas tenía permiso para regular de forma que evitara la "pérdida física" de la producción de petróleo. Pero tenía totalmente prohibido por la legislación, debido a la influencia de los independientes, controlar la producción para frenar la "pérdida económica". Esto significaba que no tenía derecho a prorratar el mercado, es decir, no podía reducir la producción de todos para llevar la producción total a un nivel suficiente para satisfacer la demanda.

No obstante, la Comisión de Ferrocarriles se puso a hacer exactamente eso. Para hacerlo, sin embargo, tenía que actuar de tapadillo, como si estuviese evitando la pérdida física. La comisión apuntó que esa producción desmesurada podría provocar la pérdida para siempre de la posible producción petrolífera. Específicamente, dijo que si los precios eran demasiado bajos, los numerosos pozos que sólo producían unos pocos barriles al día —los llamados pozos semiagotados— no serían capaces

de obtener beneficios y, por lo tanto, tendrían que cerrar. Eso era una "pérdida física". Pero los tribunales federales rechazaron repetidamente los esfuerzos de la comisión por prorratear la producción a tenor de esos razonamientos. En un punto, la propia comisión tuvo un contencioso por desacato al tribunal. Todos sus esfuerzos se vieron continuamente superados por la producción de East Texas que cada día era mayor.

Cuando los precios cayeron por debajo de los costes de producción y no se veían perspectivas de mejora, el miedo y la desmoralización se apoderaron de todo el sector petrolero norteamericano –tal como descubrió Frederick Godber, director de Shell de Londres, cuando fue a Estados Unidos a finales de la primavera de 1931–. Parte de la finalidad de la misión de Godber era asegurarse de que se estaban poniendo en práctica las economías y recortes en las operaciones de la Shell norteamericana que se habían pedido desde las oficinas centrales en Europa. Godber marcó la línea en Estados Unidos: las oficinas eran demasiado lujosas; había demasiados coches de empresa y eran muy buenos. Con satisfacción informó a Deterding y a los otros directores: "Se están consiguiendo enormes economías."

En sus reuniones con la alta dirección de muchas de las principales compañías norteamericanas, Godber encontró enorme pesimismo. El presidente de la Standard of Indiana, informó Godber, "estaba muy deprimido, casi vencido por el pánico, y evidentemente en un estado mental muy nervioso". Godber vio a Walter Teagle de Standard Oil of New Jersey. "Incluso New Jersey, como unidad, no tiene una política muy definida", comentó. Teagle añadió, "es muy pesimista, cree que no hay nada que hacer excepto sentarse y confiar en los precios bajos, piensa que no hay cooperación por parte de la mayoría de las otras empresas y que no será posible que se produzca tal cooperación hasta que todas hayan sufrido grandes pérdidas". En resumen, informó Godber, "gran parte de los problemas del sector se deben a causas conocidas sobre las que las personas ejercen muy poco o nada de control y que no podrán remediarse hasta que se promulguen leyes en los diferentes estados productores que permitan la aplicación sin paliativos de las leyes que eviten las pérdidas y las perforaciones excesivas... Estas leyes tal vez tendrían que haberse promulgado antes, pero hay que superar muchos prejuicios, especialmente en Texas".

Mientras tanto, la producción seguía aumentando en Texas y seguían apareciendo pozos en la vecina Oklahoma. A principios de agosto de 1931, mientras los jueces federales estaban considerando la constitucionalidad de las leyes de prorrateo de Oklahoma, el gobernador, "Alfalfa Bill" Murray, proclamó el estado de emergencia, declaró la ley marcial, y ordenó a la milicia del estado que se estableciese el control de los principales campos petrolíferos. Los mantendría cerrados, anunció, "hasta que el precio del barril de petróleo alcance el dólar".

"Un dólar el barril" fue el grito de rebelión en todos los estados petroleros.

En agosto de 1931, tanto el East Texas como el mercado petrolero en su conjunto eran una anarquía total. La producción en el East Texas estaba por encima del millón de barriles al día, el equivalente a la mitad de toda la demanda norteamericana, y el precio del crudo había caído a trece centavos el barril. El petróleo de Texas estaba desbancando incluso al petróleo ruso en Europa. Los precios en los pozos en Texas y en cualquier otro lugar de Estados Unidos estaban tan por debajo de los costes de producción —que por término medio rondaban los ochenta centavos por barril— que fue la ruina para la mayoría de los productores de Texas y de todo el país. El día después de que los productores en East Texas pidiesen un recorte voluntario de la producción para que los precios subiesen, la producción fue todavía mayor. La violencia flotaba en el ambiente; se habló de que se había llevado dinamita para volar los pozos y los oleoductos. La economía de Texas, y tal vez la ley y el orden, estaban a punto de sufrir un colapso.

Durante algún tiempo, Ross Sterling, gobernador de Texas, fundador y antiguo presidente de Humble Oil, había estado vacilando sobre lo que convendría hacer. Pero ahora no tenía elección; tenía que actuar. El, de hecho, declaró la guerra en East Texas. El 17 de agosto de 1931, anunció que East Texas estaba en "estado de insurrección" y "manifiesta sublevación" y envió varios miles de Guardias Nacionales y a los Texas Rangers, que aparecieron montados a caballo, ya que las recientes lluvias habían hecho que los caminos resultaran intransitables para los vehículos de motor. Establecieron su base en lo que se llamó "Proration Hill" y, desplazándose a caballo, cortaron la producción en cuestión de días. Una extraña calma se apoderó de East Texas cuando cesó el trabajo en los pozos petrolíferos. Incluso los pollos y gallinas, que felizmente se habían dado festín tras festín con los millones de insectos que morían cada día atraídos por las brillantes llamaradas de las emanaciones de gases de los pozos, se vieron forzados a "volver a la prosaica práctica de antes de la aparición del petróleo de escarbar en busca de lombrices". Las actividades auxiliares también llegaron a su fin. El general de la Guardia Nacional prohibió que se llevasen "pijamas de playa", una prenda predilecta de las ocupadas prostitutas, cuyo negocio entró en barrena igualmente.

El parón de la producción de petróleo realmente funcionó; los precios en el campo subieron de los trece centavos el barril. La Comisión de los Ferrocarriles de Texas siguió cursando órdenes de prorateo, que ahora se cumplían a rajatabla bajo control de las tropas estatales. Para abril de 1932, los precios prácticamente habían vuelto al mágico dólar, pues llegaron a los noventa y ocho centavos. Durante 1932, la Comisión de los Ferrocarriles cursó diecinueve órdenes de prorateo en East Texas, y los jueces invalidaron todas y cada una de ellas. Aun así, el merca-

do se mantuvo firme y los precios superiores persuadieron finalmente a muchos independientes, y a los políticos que les seguían la corriente, del valor de la asignación general de recortes, es decir, del prorrateo. En noviembre, el gobernador Sterling decidió finalmente dar a la Comisión el poder específico que necesitaba para controlar la "pérdida económica". Convocó una sesión especial de la legislatura del Estado y consiguió que aprobara una ley que permitía el prorrateo del mercado. La aprobación de la nueva ley se vio facilitada por una mejor comprensión de las dinámicas de la bolsa de East Texas. La presión de la producción no provenía del gas, como había sido el caso en muchos lugares hasta entonces, sino del agua, "del agua subterránea". La rápida y caótica producción habría dañado el caudal del agua y hubiese agotado prematuramente la producción.

Con la aprobación de esta nueva ley, el prorrateo del mercado entró en vigor en Texas. Aun así, a pesar de los nuevos poderes de la Comisión de los Ferrocarriles de Texas para controlar la producción, la primavera de 1933 resultó ser tan mala o incluso peor que el verano de 1931. La Comisión había fijado una cuota demasiado elevada para East Texas, extremadamente alta, dos veces mayor que lo sugerido por los conocimientos de los ingenieros respecto de la presión "del agua subterránea". Además se estaban produciendo cientos de miles de barriles de petróleo ilegalmente, sobrepasando las cuotas permitidas. Este exceso pasó a conocerse como "petróleo caliente", un término que se acuñó por primera vez en el campo de East Texas. Se dice que, una noche fría, un miliciano estatal estaba hablando con un productor del que se sospechaba que estaba extrayendo petróleo por encima del límite permitido. El miliciano estaba temblando de frío y el productor le sugirió que se apoyara contra un depósito que contenía parte del petróleo de procedencia sospechosa. "Está suficientemente caliente", dijo el productor, "para quitarle el frío."

También estuvo lo suficientemente caliente para mantener revuelto el sector petrolero. El "petróleo caliente" estaba comenzando a salir de Texas y a atravesar las fronteras de otros estados. Lo mismo estaba ocurriendo en Oklahoma, donde se suponía que también estaba vigente la norma de prorrateo. En total, entre el crudo permitido y el ilegal, se perdió totalmente el control de la producción en East Texas. La Texas Company bajó el precio que tenía fijado de setenta y cinco centavos el barril a diez centavos. Tan enorme era la superabundancia y tan saturado estaba el mercado que algunos "productores de petróleo caliente" tropezaron con dificultades incluso para vender el barril a dos centavos. Para cortar el flujo de petróleo, algunos oleoductos fueron misteriosamente dinamitados.

Un desmoralizado William Farish, el presidente de Humble, escribió a Walter Teagle que únicamente la conmoción y el dolor de unos precios bajísimos convencerían a los independientes de que sus intere-

ses a largo plazo residían en el control de la producción y la unificación. Tal vez se había llegado a un punto, añadió Farish, en que "la ley de garras y colmillos" era el único recurso para poner algo de orden. A diez centavos el barril e incluso a precios menores, ya había llegado ese momento. Pero el sector petrolero también se dio cuenta de que necesitaba desesperadamente ayuda externa; los gobiernos de los diferentes estados no eran suficientes. La ayuda tendría que venir de otra dirección de Washington. Algunos productores de Texas pidieron urgentemente la supervisión federal del sector petrolero en Texas mientras durase el estado de emergencia. La alternativa, dijeron, no era únicamente la bancarrota de los independientes sino nada menos que el completo colapso del sector petrolero en su conjunto.

Y entonces, justo a tiempo, hubo una nueva Administración en Washington, el Nuevo Programa, de Franklin Roosevelt. Era activista, dispuesto a declarar la guerra a la Depresión, comprometido a reanimar la economía y preparado en cuerpo y alma para intervenir en cualquier lugar. El gobierno federal estaba muy atento a lo que estaba ocurriendo en Texas. Los precios del petróleo eran demasiado bajos y estaba deseando hacer lo que fuese necesario para revitalizarlos.⁴

El reformador

Roosevelt tomó posesión de la presidencia el 4 de marzo de 1933. Para un puesto políticamente sensible como el de secretario del Interior, que todavía estaba manchado por los recuerdos de Albert B. Fall y el escándalo de Teapot Dome, nombró a Harold L. Ickes. Descrito en la primera reunión por otro miembro del Gabinete de Roosevelt como "un hombre rechoncho, rubio y con gafas", Ickes era un abogado de Chicago que había sido una figura líder en la política progresista de los partidos Republicano y Progresista durante muchos años. Había dirigido la campaña de Theodore Roosevelt en Chicago en 1912, y en 1932 era presidente del Comité Occidental de la Liga Nacional Progresista de Franklin Roosevelt. Y como premio por ayudar a que Roosevelt consiguiese la presidencia, le nombró secretario del Interior. Movilizó líderes progresistas para su campaña y obtuvo el puesto. Posteriormente Roosevelt explicó que le gustaba al aspecto de Ickes. También quería un republicano progresista con "credenciales" en el Oeste. Lo que obtuvo con Ickes fue un hombre de fuertes convicciones liberales, fuertes pasiones, punzantes polémicas, sospechas generalizadas, mucha sensibilidad ante cualquier ofensa (real o imaginaria), una inmensa autodisciplina, gran dedicación al trabajo y una profunda conciencia moral.

Ickes había crecido en una familia pobre con una madre calvinista muy severa. De niño, ni siquiera le permitían silbar los domingos, una prohibición que no desapareció hasta que él dio pruebas a su madre de que un ministro de su iglesia silbaba en domingo. Ickes fue tan buen estudiante en la escuela superior que cuando el profesor de latín estuvo enfermo él se hizo cargo de la clase. Como presidente de su clase en la escuela superior, practicó por primera vez algo que más tarde llegaría a transformar en un arte: la dimisión impulsiva basada en nobles principios, solamente para que los poderes en cuestión rechazasen su dimisión. Sus compañeros de la escuela superior no podían aceptar su dimisión. Décadas después tampoco la pudo aceptar Franklin Roosevelt. A una de las varias dimisiones que Ickes presentó a Roosevelt, el presidente se limitó a contestar: "Usted hace falta... ¡Su dimisión *no* se acepta!"

Cuando era un joven abogado lleno de una "energía reformadora imparable", Ickes participó en muchas campañas en Chicago contra la corrupción y el monopolio y las injusticias sociales; en favor de los derechos civiles, los sindicatos de mujeres, y la jornada de trabajo de diez horas. En un momento dado, incluso llegó a ser secretario de la Liga Straphanger, la mejor en su campaña en pro de los transportes públicos. También llegó a hacerse un eficaz gestor político —aunque parecía que siempre elegía reformistas que se enfrentaban a escasísimas probabilidades de éxito, lo que le indujo a bromear respecto de su "extraordinaria habilidad para encontrar perdedores". Pero, finalmente, en 1932 encontró a su ganador: Franklin Roosevelt. Y como secretario del Interior de Roosevelt, aunque siempre profesaba una desinteresada devoción a los principios y al deber, Ickes disfrutaba de la acumulación de poder y siempre procuraba ser un "hombre fuerte" que pudiera decir "no". Además de ser secretario del Interior, asumió prontamente el cargo de administrador del Petróleo y también ostentó el puesto de administrador de Obras Públicas, clave dentro del Nuevo Programa.

Ickes acometió los intrincados detalles administrativos de los tres puestos. "Con el delicado historial del Interior siempre presente en mi mente", escribiría más tarde, "me esclavicé ante montañas interminables de documentos, contratos y cartas, negándome a firmar cualquier papel que no hubiera leído personalmente, no fuera a ser que algún día saliese a la luz para atormentarme con el vapor de otra Tetera." Albert B. Fall "el pringao de petróleo" como Ickes le llamaba, había dado con sus huesos en la cárcel en 1931, pero nunca dio la impresión de haberse alejado mucho de los pensamientos de Ickes. Después de recibir en 1933 la visita de Harry Sinclair, uno de los dos pagadores de Fall, Ickes escribió en su diario: "Sigo preguntándome si el fantasma de Albert B. Fall, portando un pequeño cabás negro, no podría salir de uno de los oscuros rincones de esta oficina. El legado de Teapot Dome hizo que Ickes recelase sobremanera de la corrupción y desconfiase continuamente del sector

petrolero. Intentó restaurar la moral y reputación del Departamento del Interior. Y para asegurarse de que no se producirían nuevos escándalos y fraudes, llegó a crear su propia unidad de investigación interna, que utilizó las escuchas telefónicas como técnica de trabajo habitual.

Sin embargo, su permanencia en el cargo se vio amenazada por un escándalo totalmente diferente, de forma casi inmediata. Ickes había vivido durante mucho tiempo un matrimonio terriblemente desgraciado, y poco después de que le nombrasen secretario se vinculó románticamente con una mujer mucho más joven que él. Encontró trabajos en el Departamento de Interior para la mujer y para su "prometido", en Washington para la mujer y, muy apropiadamente, en el Medio Oeste para su prometido. No tardaron mucho tiempo en aparecer las primeras cartas anónimas en las que se le amenazaba con develar su asunto, algunas de las cuales llegaron a diferentes periódicos. La Casa Blanca acabó por verse involucrada en el lío, al menos en cierta medida, y el propio equipo de investigación de Ickes descubrió —sin que fuera exactamente una sorpresa para alguien— que el autor de las cartas no era otro que el prometido de la mujer. El idilio terminó en 1934. Al año siguiente la mujer de Ickes falleció en un accidente de automóvil. Tres años después, Ickes se casó con una mujer que era cuarenta años más joven que él y con la que tenía una extraña vinculación. Era la hermana menor de la esposa de su hijastro, el cual se había suicidado hacía poco tiempo. Ickes "pidió" permiso a Roosevelt antes de casarse. El Presidente dejó a un lado la diferencia de edad. También había mucha diferencia de edad entre sus propios padres, dijo Roosevelt.⁵

Bombardeado desde el momento que tomó posesión de su cargo con una gran variedad de opiniones acerca del negocio petrolero, Ickes supo rápidamente y de primera mano lo "conflictiva" que era la situación en el sector del petróleo. El 1º de mayo de 1933, escribió a Roosevelt acerca de la inminente "desmoralización radical" del sector petrolero. Admitiendo que no podía arreglar el feroz debate que se estaba produciendo entre los grandes y los independientes respecto del colapso de los precios, la superproducción y las pérdidas, declaró: "Pero sabemos que el crudo se ha estado vendiendo a diez centavos el barril en el campo de East Texas. También sabemos que esta situación no podrá continuar así durante mucho tiempo sin acarrear resultados desastrosos para el sector petrolero y para el país."

El propio sector, así como los representantes electos de cada Estado petrolero, estaban pidiendo a gritos la intervención de Washington. Incluso una gran parte de los independientes apoyaban, según las propias palabras del presidente de la Asociación Petrolera Independiente de Norteamérica, una legislación "para poner en manos del secretario del Interior una autoridad sin precedentes". Pero, mientras que la mayoría estaba de acuerdo con que era necesario actuar, estaban muy lejos de llegar a un acuerdo de lo que debía hacerse en concreto.

El 5 de mayo de 1933, precisamente cuando se incorporaba a una reunión del Gabinete, entregaron a Ickes un telegrama en el que se le notificaba que los precios en East Texas habían caído a cuatro centavos el barril. Más tarde, ese mismo día, recibió otro telegrama, este del gobernador de Texas, en el que se decía que "la situación está fuera del control de las autoridades del Estado". Tres días después, Ickes advirtió que "el negocio del petróleo está a punto de irse al traste y... si se sigue sin hacer nada", añadió, "tendremos como resultado el colapso de todo el sector", con una gran pérdida en términos de reservas petrolíferas del país. Harold Ickes y el Nuevo Programa estaban dispuestos y deseosos de entrar en liza y empezar a hacer algo.

La crisis del sector petrolero se trató inicialmente a tenor de la Ley de Recuperación Industrial Nacional y bajo la tutela de la Administración para la Recuperación Nacional a la que dio lugar, el sistema de cooperación empresas-gobierno destinado a estimular la recuperación económica, reducir la competencia, fortalecer la posición de los trabajadores y, en el proceso, desentenderse más o menos de las leyes antitrustes. Pero el tema del petróleo se habría de tratar de diferente manera que la mayoría de los sectores, puesto que su control no recaía en la ARN, sino en el Departamento del Interior, donde Harold Ickes tenía un poder indiscutible.

Enraizado en la tradición, progresiva y de oposición a los trustes, de Ida Tarbell y Theodore Roosevelt, Ickes había pasado gran parte de su carrera oponiéndose a los "intereses". No era exactamente un defensor, ni siquiera un amigo, de las empresas, y le producía un agrí dulce regocijo ver cómo los otrora orgullosos hombres de negocios, ahora estaban consternados por la Gran Depresión y buscaban la ayuda del gobierno federal. "Así pues, muchos de estos grandes y poderosos" del mundo empresarial, comentó después de asistir a una cena en la Cámara de Comercio de Estados Unidos, "están arrastrándose a cuatro patas hasta Washington para suplicar al gobierno que gestione sus empresas en lugar de ellos."

Ni la política, ni la experiencia, ni el temperamento habían predisuesto a Ickes a favor del negocio del petróleo, pero se iba a venir a su rescate y a defender su futuro. Desde su punto de vista, era muchísimo lo que había en juego. "No cabe duda de que dependemos total y absolutamente del petróleo", dijo. "Hemos ido pasando de la Edad de Piedra a la del Bronce, a la del Hierro, a la era industrial, y ahora estamos en la era del petróleo. Sin petróleo, la civilización norteamericana como la conocemos no podría existir."⁶

Las leyes del gobierno

Ickes comenzó con los precios. Desde su punto de vista, el precio del petróleo, como el de otros bienes corrientes, era demasiado bajo. Los precios de tales materias primas tenían que subir con objeto de ayudar a restablecer el poder adquisitivo en la economía. Los petroleros, como los productores de otras materias primas, no podían seguir vendiendo sus productos por debajo del precio de coste. Los diez centavos por barril seguirían prolongando la Depresión. Para que los precios aumentasen, había que controlar la producción y, para tener bajo control la producción, Ickes lanzó una campaña masiva contra los "petroleros calientes", que estaban dotados, como dijo, de "la furtiva astucia de los animales". Las fugas de petróleo caliente, que provenían de miles de fuentes diferentes, formaban, al agruparlas, un caudal impresionante —las estimaciones lo cifraban en 1933 en unos quinientos mil barriles al día. Este petróleo ilegal se extraía a escondidas de los oleoductos, se escondía en depósitos camuflados que estaban cubiertos con vegetación, se trasvasaba a través de una intrincada red de oleoductos secretos y camiones cisternas, y luego atravesaba ilegalmente las fronteras estatales por la noche. En cada paso clandestino, el tráfico se suavizaba a base de corrupción y sobornos. Todo esto constituía un negocio tan grande como rentable. Las cosas se pusieron peor todavía por el hecho de que cada reafirmación de los precios solamente servía de incentivo para producir más petróleo caliente, que inundaba el mercado y, consecuentemente, provocaba una nueva bajada de los precios.

El petróleo caliente era la gran debilidad del prorrato, pues se había extendido tanto que minaba todos los esfuerzos por estabilizar los precios. Con objeto de mantener el prorrato, tenía que haber una manera de hincar el diente al sistema, depurarlo y taponar hasta la menor fuga. El problema no podía resolverse exclusivamente en el ámbito de Texas, Oklahoma y otros estados. El gobierno federal tendría que asumir su papel de policía. Pero ¿basándose en qué? La respuesta tenía que encontrarse en el poder del gobierno federal para regular el comercio interestatal. La legislación, que se aprobó apresuradamente en 1933, otorgaba al Presidente el poder explícito de prohibir que "el petróleo caliente" —el petróleo que se produjera por encima de los niveles ordenados por el Estado— entrase en el comercio interestatal. El propio Roosevelt estaba horrorizado por lo que llamó "las condiciones miserables" del sector petrolero; el 14 de julio de 1933, firmó una orden ejecutiva que, según Ickes escribió en su diario, "detendría la entrada en el comercio interestatal o extranjero de cualquier petróleo, o productos derivados de él, producidos en contra de la ley de su estado de origen". Ickes añadió: "Según esta Orden Ejecutiva tengo grandes poderes no solamente para hacer cumplir esas disposiciones sino también para reforzarlas."

Inmediatamente, Ickes envió investigadores federales al campo de East Texas para examinar los registros de las refinerías, comprobar los contadores de petróleo, inspeccionar los depósitos, e incluso desenterrar los oleoductos para medir la exactitud de las declaraciones juradas de medidas. Subsiguientemente, se necesitaron "certificados federales de despacho" para sacar cualquier cantidad de petróleo de East Texas. Ickes actuó con dureza para facilitar las detenciones y enjuiciamiento criminal de aquellos a los que se llamaba "chicos del petróleo caliente". Ickes replicó a un impaciente congresista: "He movido cielo y tierra a propósito de este asunto." Fueron funcionarios federales quienes cargaron con el peso del esfuerzo para interceptar el petróleo caliente, ya que el Estado de Texas estaba para entonces tan arruinado que no se podía permitir el envío de más Texas Rangers.

El Código del Petróleo, establecido a tenor de la Ley de Recuperación Industrial Nacional, dio a Ickes un extraordinario poder adicional: establecer cuotas mensuales para cada Estado. Unos cuantos años antes, tal intervención del gobierno habría sido suficiente para provocar una sublevación entre los petroleros de todo el país; ahora era bienvenida y con grandes muestras de alivio por los muchos que estaban relacionados con este decaído sector. Ickes estaba al frente del asunto, y se gloriaba en ello. El 2 de setiembre de 1933, con objeto de reducir la producción petrolífera nacional a trescientos mil barriles al día, Ickes envió telegramas a los gobernadores de los estados productores de petróleo, diciéndoles cuáles serían las cuotas —niveles máximos de producción— de cada Estado. Fue un acto histórico, una alteración fundamental en la manera de funcionar del sector. Los días de la superproducción habían terminado. Con el prorrateo, la regla de captura se había terminado. Lo que había tenido sentido para la caza de venados y aves en los terrenos de la Inglaterra medieval ya no lo tendría cuando la propia estructura del sector petrolero norteamericano parecía que iba a ser barrida por la de otra manera incontrolable furia de la avalancha de producción sin restricciones.

La restauración y estabilización de los precios se debería haber buscado de otra manera —que el gobierno fijase realmente los precios. Había un fuerte apoyo a un establecimiento federal de los precios, sobre todo por parte de algunos integrantes del sector que se habían visto gravemente perjudicados por el colapso de los precios. "Si no nos dan una regulación de precios", dijo un representante de la Standard of California en 1933, "ya pueden estar haciendo códigos desde hoy hasta el día del juicio final y no llegarán a ningún sitio." Pero también había mucha oposición. Algunos temían que si el gobierno comenzaba a fijar los precios, podría considerar al sector petrolero como un servicio público y comenzar también a regular los beneficios. El propio Ickes demostró durante algún tiempo un gran interés por asumir la tarea de fijar los precios del petróleo, lo que fue suficiente para despertar mayor recelo. De hecho,

fijar un precio podría ser dar un paso atrás, ya que era un incentivo más a la superproducción. Además, establecer un precio, si se comparaba con la regulación de la producción, parecía algo mucho más difícil, más complejo, más público y seguramente mucho más contencioso. La regulación de la producción era, definitivamente, el método preferido. Y, a pesar de los esfuerzos por conseguir que ese cometido se asignase directamente a Washington, el trabajo se mantuvo a nivel estatal, donde sería menos controvertido, más cercano al mundo real de la producción petrolífera y mucho menos visible.

El nuevo sistema de participación estatal-federal estaba ganando apoyo para finales de 1934. "Parece que estamos haciendo buenos progresos en el asunto del petróleo caliente", informó al Presidente uno de los ayudantes de Roosevelt, en diciembre. Pero luego, al mes siguiente, enero de 1935, el Tribunal Supremo de repente asestó al nuevo sistema un golpe potencialmente mortal. Rechazó la parte de la Ley de Recuperación Industrial Nacional en la que se prohibía el petróleo caliente y desencadenó una nueva crisis. Sin control sobre el petróleo caliente, todo el sistema fracasaría. Rápidamente se confeccionó y aprobó una nueva legislación para mantener el petróleo de contrabando —el producido por encima de los niveles permitidos— fuera del comercio interestatal. La ley se conoció con la denominación de Ley Connally para el Petróleo Caliente, en honor de su defensor, el senador Tom Connally, de Texas. Luego, en junio de 1935, el Tribunal Supremo dio un golpe todavía peor. Declaró inconstitucional una gran parte de la Ley para la Recuperación Industrial Nacional. El caso específico no tenía nada que ver con el petróleo; más bien se refería a unos "pollos enfermos" que un intermediario de aves de corral había vendido en la ciudad de Nueva York contraviniendo un código de la ARN. Además, y entre otras muchas cosas, la anulación de la LRIN privó a Ickes de su poder para establecer cuotas para los diferentes estados.

Aun así, los efectos posteriores no fueron ni con mucho tan devastadores como podrían haberlo sido incluso un año o dos antes. Para entonces, se había creado un marco para la regulación del sector petrolero y se había alcanzado un consenso suficiente; ambas cosas sobrevivieron a la anulación de la LRIN. El sistema todavía implicaba la cooperación estatal y federal. Tal como ahora funcionaba la Ley Connally para el Petróleo Caliente daba los suficientes poderes policiales para evitar el contrabando de petróleo. Además, el gobierno federal y, más en concreto, el Negociado de Minas preparó estimaciones de la demanda del próximo período; seguidamente "asignó" a cada Estado una participación en esa demanda, un tipo de "cuota" voluntaria e informal. Con la finalización de la LRIN, los estados no tenían obligación de aceptar ese nivel; de hecho, para demostrar su independencia, la Comisión para los Ferrocarriles de Texas, que para entonces ya se había hecho más profesional y técnicamente competente, superó la "cuota" de Texas

un poco. Pero, fundamentalmente, los estados aceptaron las estimaciones federales como suyas propias y se ciñeron a ellas, aunque a partir de ese momento ya no eran obligatorias.

Naturalmente, un Estado podía haber sobrepasado mucho su cuota. Pero, si lo hubiera hecho, habría corrido el riesgo de represalias por parte del gobierno federal y otros estados, y se podría enfrentar al peligro de animar a otros estados a producir también en exceso, con lo que se produciría otra saturación y otro colapso de precios. Por este motivo, cada Estado aceptaba esencialmente y actuaba sobre la base de la cuota sugerida por el organismo federal, para proceder luego al prorrateo de su producción hasta alcanzar su participación en la demanda prevista. El recuerdo de los diez centavos por barril era todavía muy fuerte entre los productores de petróleo y entre los gobiernos de cada Estado que dependía de los ingresos petroleros. Después de todo, se podrían volver a producir grandes descubrimientos. Tal como escribió un experto jurídico en la década de 1930: "Uno debe tener algo de profeta para sentir que las experiencias en el campo de East Texas no se repetirán jamás."

El papel de los estados se formalizó aun más en 1935 con la promulgación del Convenio Interestatal del Petróleo. El desarrollo de lo que el presidente de la Comisión de los Ferrocarriles de Texas llamó "este tratado" entre los estados productores de petróleo ocasionó una gran lucha entre Oklahoma y Texas. Oklahoma quería establecer algo así como un cartel, que tendría tanto la autoridad explícita para asignar las estimaciones de la demanda norteamericana de petróleo hechas por el Negociado de Minas a cada uno de los estados productores de petróleo como el poder jurídico para imponer el cumplimiento de las cuotas. Texas se oponía decididamente a un cartel de esta clase. No deseaba renunciar a su soberanía. Texas se salió con la suya y el Convenio Interestatal para el Petróleo se quedó mucho más distante de un cartel que lo que algunos habían esperado. Aun así, sirvió de foro para que los estados intercambiaran información y planes, para normalizar la legislación y para coordinar el prorrateo y la conservación en la producción.

Sin embargo, había otra piedra angular sin la cual el sistema no podría haber funcionado: un arancel para comprobar la entrada de petróleo extranjero. De otro modo, las importaciones baratas habrían inundado el mercado norteamericano, inutilizando cualquier restricción a la producción interior y creando una segunda corriente de "petróleo caliente", al margen del sistema regulador. A pesar del fracaso de la Ley Smoot-Hawley con la que se pretendió imponer un arancel al petróleo en 1930, la agitación a cuenta de un arancel así había seguido creciendo.

En 1931, las principales compañías importadoras habían convenido en reducir "voluntariamente" sus importaciones, para eludir los ataques de los independientes que preferían achacar los bajos precios a las grandes compañías y a las importaciones, en vez de achacarlos a sus irregulares hábitos de producción. Pero las restricciones voluntarias a las importaciones fracasaron, como bien se podría haber esperado.

En 1932, el malestar en el sector y en los estados productores de petróleo era suficiente para conseguir que se aprobara un arancel en el Congreso y que se le diera forma de ley. Se impuso un gravamen de veintiún centavos por barril de petróleo y fueloil, y de un dólar, 5 centavos por barril de gasolina. El arancel recibió apoyo por otra razón: era una buena fuente de ingresos para el gobierno en medio de la Depresión. El arancel se puso en vigor justo a tiempo para crear una barrera a la entrada de petróleo extranjero, y esa barrera se necesitaba si se quería que el nuevo sistema de prorrateo funcionase. Los aranceles —respaldados por un "acuerdo voluntario" sobre el volumen de las importaciones en 1933 entre Ickes y las principales compañías importadoras— cumplieron su cometido. A finales de la década de 1920 y principios de la de 1930, las importaciones habían equivalido a algo comprendido entre un 9 y un 12 por ciento de la demanda nacional. (Desde luego, los que propusieron el arancel no cayeron en la cuenta de que Estados Unidos seguía siendo un exportador neto de petróleo y que las exportaciones norteamericanas eran más del doble del volumen de las importaciones.) Después de la aprobación del arancel, las importaciones de petróleo bajaron a un nivel equivalente al 5 por ciento de la demanda nacional.

El golpe más duro fue para Venezuela; había estado suministrando más de la mitad de las importaciones de crudo de Estados Unidos, lo que representaba que un 55 por ciento de su producción total se destinaba a Estados Unidos en forma de crudo y productos derivados. El sector petrolero de ese país, que había vivido un período de esplendor desde la década de 1920, entró en una grave contracción; los barcos llenos de trabajadores del petróleo y sus familias salieron rumbo a sus países de origen. Mientras tanto, las compañías que operaban en Venezuela se apresuraron a reorientar sus exportaciones hacia el mercado europeo, y Venezuela superó a Estados Unidos como principal proveedor de Europa. Para mediados de la década de 1930, Venezuela había recobrado su nivel previo de producción. Pero, para el sector petrolero nacional norteamericano, el arancel sirvió de dique de protección tras el cual se pudo poner en práctica el resto del sistema de regulación.⁸

Estabilidad

Si algún sistema de regulación parecía lógico, o incluso inevitable, las circunstancias en que surgió eran desagradables y desordenadas; los debates que lo rodearon, agrios y acusadores; y todo el proceso, rencoroso y desesperado. Además, surgió de una forma progresiva, parte a parte, conforme se iban desarrollando los acontecimientos. Tomó East Texas y los diez centavos por barril, para inducir al sector y los estados productores a moverse en esta dirección. El proceso se vio facilitado por los grandes avances en la ingeniería petrolera y por la comprensión de las dinámicas de la producción de petróleo que habían comenzado a mediados de la década de 1920. Pero también requirió que la Gran Depresión y el Nuevo Programa le hicieran ocurrir. Le dieron forma los componentes de una inimaginable alianza entre hombres del petróleo de Texas y Oklahoma, los políticos de Austin y Oklahoma City, e Ickes y otros liberales del Nuevo Programa de Washington. A pesar de que innatamente recelaban los unos de los otros, trabajaron conjuntamente para traer la estabilidad a un sector particularmente propenso a la prosperidad y la miseria debido a la naturaleza del descubrimiento de petróleo y a la forma tradicional de explotar las reservas descubiertas. Los temores de 1933 habían desaparecido. El presidente de la Comisión para los Ferrocarriles de Texas escribió orgullosamente a Roosevelt en 1937: "En los momentos actuales hay una total cooperación y coordinación entre el gobierno federal y los estados productores de crudo en este esfuerzo común por conservar este recurso de la naturaleza." Estaba exagerando muy poco.

A pesar de su aleatorio desarrollo, el sistema de regulación, tal como finalmente evolucionó, indudablemente tenía una irrefutable lógica subyacente. Creó nuevas normas para la producción e incluso, en cierto grado, para lo que constituyó la "propiedad" de las reservas petrolíferas. Trajo un enfoque completamente nuevo a la producción, técnica, así como jurídica y económicamente. Y estableció una nueva dirección para el sector petrolero norteamericano. Muchos años después, otros que operaban a una escala muy superior lo tomarían como modelo convincente.

Dos supuestos de trabajo fueron fundamentales para el sistema. Uno era que la demanda de petróleo no sería especialmente sensible a los movimientos de los precios: es decir que el petróleo a diez centavos el barril no significaría una demanda mucho mayor que si el barril estuviera a un dólar. La demanda se podía dar por descontada y, al menos durante la Depresión, muchos encontraron que era una idea razonable. El segundo supuesto era que cada Estado tenía su participación "natural" en el mercado. Si esas participaciones cambiaban espectacularmente, todo el sistema podría verse en peligro. Eso fue exactamente lo que

ocurrió a finales de la década de 1930, cuando unos importantes descubrimientos en Illinois convirtieron al Estado en el cuarto productor del país por su volumen de producción. Illinois no pertenecía al Convenio Interestatal para el Petróleo. Era un nuevo productor, quería entrar en el mercado y se abrió su propio camino para lograr una participación en el mercado. Texas y Oklahoma redujeron sustancialmente su producción para abrir paso al crudo de Illinois. No lo hicieron por gusto. Hubo recriminaciones y avisos de que todo el sistema se vendría abajo. Texas anunció que podría abandonar el prorrateo y operar independientemente. Aun así, el sistema resistió incluso la acometida del nuevo petróleo de Illinois.

Los precios no estaban fijados por el gobierno según este sistema. Sus defensores, bien en Austin o bien en Washington, insistieron mucho en este punto. Aun así, establecer los niveles de producción para ajustarse a la demanda del mercado estableció un nivel de producción de crudo que podía comercializarse a un precio estable. Desde 1934 hasta 1940, el precio medio del petróleo en Estados Unidos varió de 1 dólar a 1,18 dólares por barril. El mágico lamento de "un dólar el barril" se había cumplido. El sistema había funcionado. La producción se había estabilizado. Y en el proceso, tanto la gestión de los excedentes de petróleo como la relación entre las compañías petrolíferas y el gobierno habían cambiado para siempre.

14

"Amigos" y enemigos

MALCOM AND HILLCART era una agencia de bienes raíces en la ciudad de Fort William, en la costa oeste de Escocia, a unos ciento veinte kilómetros de Glasgow. Se especializaba en alquileres de fincas para la caza y pesca; y anticipándose a la temporada de verano de 1928 preparó los "pormenores" de una propiedad llamada Achnacarry Castle, que estaba situada a unos veinte kilómetros más o menos de Inverness-shire. Al igual que los agentes de bienes raíces de todo el mundo, Malcom and Hillcart no escatimaban adjetivos. "El castillo está bellamente situado en las orillas del río Arkaig y es uno de los puntos históricos más interesantes en las Tierras Altas de Escocia", decían. "El paisaje que le rodea probablemente no tiene igual en Escocia." La caza y la pesca –en más de cincuenta mil acres– son excelentes; se puede anticipar la caza de más de noventa ciervos, ciento sesenta pares de perdices blancas y la pesca de unos dos mil peces. La casa principal fue construida a comienzos del siglo XIX "en el más puro estilo señorial escocés", aunque ahora

está modernizada con electricidad, agua caliente y calefacción central; tiene nueve dormitorios además de otras habitaciones con camas y otros cuatro dormitorios anexos al garaje.

Para todo el mes de agosto de 1928, la finca estaba disponible por tres mil libras; aunque, a decir verdad, el arrendador tendría que llevar su propia servidumbre, excepto el ama de llaves, que estaba incluida.

¿Qué mejor sitio podía haber para pasar algún tiempo en un lugar tranquilo con unos viejos amigos? Henri Deterding alquiló la propiedad para ese mes. Uno de los viejos amigos que se reunieron con él fue Walter Teagle, el presidente de la Standard Oil of New Jersey. No había nada sorprendente en ello; después de todo, los dos hombres habían ido a cazar juntos en varias ocasiones durante varios años. Pero en esta ocasión, la lista de viejos amigos era más extensa; estaba Heinrich Riedemann, el jefe de la Jersey de Alemania; sir John Cadman de Anglo-Persian; William Mellon de Gulf; y el coronel Robert Stewart de Standard of Indiana. Entre las personas que fueron a las vacaciones había secretarías, mecanógrafas y asesores, que estaban alojados en una casa especialmente arrendada a unos doce kilómetros.

Aunque no se escatimaron esfuerzos para mantener en secreto la reunión, se filtraron rumores y la prensa de Londres tomó apresuradamente camino al Norte, sólo para que le dijeran que los petroleros se habían reunido exclusivamente para cazar y pescar. Pero entonces, ¿cuál era el motivo para mantenerlo en secreto? "Tal vez las perdices no deban saberlo", lanzó como hipótesis el *Daily Express*. No se pudo obtener dato alguno más, ni siquiera del mayordomo, sobre lo que hablaron los hombres de negocios mientras fueron de caza o cuando se reunieron por la noche y charlaron tomando unas copas. No interesadas en los deportes y aburridas por las conversaciones, las dos jóvenes sobrinas de Deterding—"demonios", en palabras de Teagle—pusieron melaza en la cama de Riedermann e hicieron nudos en su pijama. El alemán estaba furioso. Y respecto de la cacería, resultó asquerosa, dijo Teagle posteriormente. Pero eso no importaba, ya que los petroleros no andaban detrás de las perdices, después de todo. Estaban buscando la solución para los dilemas de la superproducción y el exceso de capacidad en el conflictuado sector. Más que tratando de buscar una tregua en las guerras del petróleo, estaban intentando crear un tratado formal para Europa y Asia, un acuerdo que trajese consigo orden, dividiese los mercados, estabilizase el sector y defendiese la rentabilidad. Achnacarry era una conferencia de paz.¹

Esto fue un año antes de la caída del mercado de valores en 1929 y del comienzo de la Gran Depresión, y dos años después del descubrimiento de Dad Joiner en el East Texas. Pero el petróleo de Estados Unidos, Venezuela, Rumania y la Unión Soviética, ya estaba inundando el mercado mundial, debilitando los precios y planteando el peligro de "una ruinoso competencia". Era el petróleo ruso, en particular, el que

había hecho reunirse en Achnacarry a los petroleros. La virulenta guerra de precios que Deterding había lanzado contra la Standard Oil of New York en venganza por sus compras de petróleo ruso se había extendido a todos los mercados mundiales. La batalla se les había escapado de las manos y se había convertido en una dura lucha mundial, los precios estaban caídos y ninguna de las compañías petroleras se podía sentir segura en ningún mercado.

Achnacarry reflejó la situación de la época. La racionalización industrial y la eficacia, así como la eliminación de la duplicidad eran los valores y objetivos que se perseguían en Europa y Estados Unidos, buscados tanto por los hombres de negocios y los funcionarios del gobierno como por los economistas y publicistas. Las fusiones, colaboraciones, cárteles, acuerdos de comercialización y asociaciones eran los varios instrumentos utilizados para alcanzar esas metas, y marcaron la pauta de los negocios internacionales en la década de 1920 y, más que eso, en la década de 1930, con la llegada de la Depresión. Los beneficios podían salvaguardarse y los costes controlarse gracias a la "eficacia" de la colaboración. Al igual que en los días de John D. Rockefeller y Henry Flagler, "la competencia desenfrenada" era el peligro que había que combatir. Pero ya no era posible buscar la eliminación de la rivalidad comercial mediante el control total, un monopolio universal. Ninguna empresa era suficientemente poderosa para "forzar" a las otras a una sumisión. Ni las realidades políticas podían permitirlo. Y el concordato, en lugar de la conquista, era ahora el objetivo de los petroleros reunidos en Achnacarry.²

La mano del gobierno británico

El encuentro en Achnacarry no fue solamente cosa de las compañías petroleras. Detrás de la escena, escondido para la mayoría de los observadores, el gobierno británico estaba alentando y empujando a las empresas hacia la colaboración para el logro de sus propias metas económicas y políticas.

En la conjunción de estos diversos intereses estaba sir John Cadman, el sucesor de Charles Greenway como presidente de la Anglo-Perisian. Para 1928, Cadman llegó al punto culminante de su influencia, operando en el mismo plano que Deterding y Teagle, pero también con una credibilidad sin precedentes a los ojos del gobierno británico. Creció en una familia de ingenieros de minas, y Cadman había comenzado su carrera como director de una mina de carbón. (Ganó varias condecoraciones por salvar trabajadores que quedaron atrapados en desastres mi-

neros.) Con el tiempo, pasó a ser profesor de minería en la Universidad de Birmingham, donde sorprendió al estamento académico al incorporar un nuevo curso sobre "ingeniería del petróleo", tan nuevo que un oponente académico lo denunció como "una publicidad flagrante" y un "callejón sin salida" con un "título inservible". Cuando estalló la Primera Guerra Mundial, Cadman era uno de los más destacados expertos en tecnología petrolera. Durante la guerra, como presidente del Ejecutivo para el Petróleo, demostró una considerable habilidad tanto para la política como para dirigir a la gente. En 1921 le hicieron asesor técnico de Anglo-Persian; seis años después, como candidato del gobierno, le nombraron su presidente.

Para entonces, la producción de petróleo estaba aumentando en todo el mundo, y la producción de la propia empresa de Cadman, tanto en Persia como en Iraq, se cuatuplicó. "Era esencial encontrar nuevos mercados", dijo Cadman terminantemente. Anglo-Persian tenía dos opciones: luchar para abrirse camino hacia estos nuevos mercados, con las consiguientes y cuantiosas inversiones e inevitable competencia, o establecer pactos con las compañías existentes y de este modo dividir los mercados con ellas.

Cadman eligió el segundo camino, y llegó a un arreglo para compartir los mercados e instalaciones en India tanto con Shell como con Burmah, que era el segundo accionista en importancia de Anglo-Persian, después del gobierno británico. El siguiente objetivo era Africa, donde Anglo-Persian y Royal Dutch/Shell propusieron formar una "alianza", según la cual se repartirían los mercados a un cincuenta por ciento. Pero, con objeto de seguir adelante con este nuevo negocio, Anglo-Persian buscó a principios de 1928 el permiso de su principal accionista, el gobierno británico. Y el gobierno no estaba del todo seguro de si debía aceptar o no. El Almirantazgo expresó su temor habitual de que Anglo-Persian pudiese ser absorbida por Shell, lo que iría en contra de las reglas básicas de la política del gobierno. El Foreign Office y el Tesoro tenían miedo de marginar a Estados Unidos. Temían que una combinación de ese tipo podría llevar a Estados Unidos—"en el estado actual de irritabilidad de la opinión pública norteamericana"—a culpar a las dos empresas de estar haciendo "la guerra" a los intereses norteamericanos representados por la Standard Oil Company. Esa acusación podría dirigirse fácilmente al gobierno británico, debido a su propiedad mayoritaria de Anglo-Persian, y podría tener unas consecuencias políticas nefastas. Además, las tensiones resultantes podrían llevar—así se formuló el razonamiento—a una presión sobre el gobierno para que vendiera su participación en Anglo-Persian, lo que sería una catástrofe para la Armada Real y no demasiado bueno para el Ministerio de Hacienda, que estaba muy acostumbrado a sus atractivos dividendos.

De nuevo Winston Churchill, ahora Ministro de Hacienda, iba a tener un papel importantísimo. En principio, tenía muchas dudas acerca

de la fusión africana que se planteaba. "El momento en el que sir Henri Deterding está 'en guerra' con la Standard", dijo, "me parece especialmente inoportuno para que el gobierno británico se meta en el medio." Pero cuando Churchill meditó posteriormente más a fondo sobre la cuestión, llegó a la conclusión de que la fusión era la mejor política. También era la más barata. "La alternativa al acuerdo de trabajo propuesto era que la Anglo-Persian Oil Company luchara por un mercado en Africa", dijo al Comité de Defensa del Imperio. Para esto se necesitaría mucho más dinero, y significaría que él —en representación del gobierno de Su Majestad, el principal accionista— tendría que pedirselo al Parlamento. Ya había hecho eso una vez, en 1914, cuando convenció al gobierno para que comprara las acciones de Anglo-Persian; y no quería pasar por una experiencia similar otra vez, especialmente ahora que parecía que iba a ser mucho más controvertida. Era mejor no sacar a la luz los intereses directos del gobierno británico en el tema del petróleo.

Por este motivo, el gobierno dio su más firme apoyo a los esfuerzos de Cadman para formar su "alianza" africana con Shell. Su posición global se estableció en un memorando conjunto del Tesoro y el Almirantazgo, en febrero de 1928. "Tal política tendrá a largo plazo más interés para el consumidor que para la competencia despiadada." El acuerdo podía tener beneficios adicionales, añadía el memorando; podía promover "alianzas similares en cualquier otro lugar" —especialmente con la Standard Oil of New Jersey.

Esta última cláusula, aparte de la aprobación del propio acuerdo africano, fue lo más importante que salió de las deliberaciones del gobierno. El gobierno había dado a Anglo-Persian un mandato para hablar con la Standard Oil y buscar unos planteamientos de mercado similares con los norteamericanos con objeto de "calmar sus celos y demostrar que no estamos buscando ningún tipo de disputa". Porque el gobierno británico, libre de la tradición norteamericana contraria a los trustes, era parcial hacia la fusión. Como un funcionario británico escribió en esa ocasión: "Nuestra experiencia nos ha hecho saber en una medida muy amplia que la fusión de los intereses petroleros no ha tenido repercusiones negativas en el consumidor."

Cadman, que ahora representaba tanto la política del gobierno como la de Anglo-Persian, persiguió un concordato con las compañías norteamericanas. Una vez que se hubo ultimado el acuerdo africano con Shell, escribió a Teagle de Jersey para proponer "una pequeña 'cámara de compensación' para cuestiones de la más alta política" para sus respectivas compañías, además de para Royal Dutch/Shell. Estos diversos acontecimientos estuvieron entre las principales influencias que llevaron a Deterding a invitar a Teagle, Cadman y a los otros a que se reuniesen con él, en agosto de 1928, para pasar unos días cazando y pescando en el castillo Achnacarry en las tierras altas de Escocia.³

"El problema del sector petrolero"

Las dos semanas de discusiones que siguieron en las riberas del río Arkaig tuvieron como resultado un documento de diecisiete páginas, acordado pero sin firmar, que se llamó la "Asociación para el Mantenimiento de Precios". Posteriormente se le conoció como el Acuerdo de Achnacarry o de "Cómo Estamos". En el documento se resumía el "problema del sector petrolero", la superproducción, el efecto de lo que "había sido competencia destructiva más que constructiva, que dio como resultado mayores costes de explotación... Reconociendo esto, se deben conseguir economías, se deben eliminar las pérdidas y se debe evitar la costosa duplicidad de instalaciones".

Pero el corazón del documento era el acuerdo "Cómo Estamos": se asignó a cada compañía una cuota en diversos mercados, una participación porcentual de las ventas totales, basada en su participación en 1928. Una compañía sólo podía aumentar su volumen real en tanto y en cuanto la demanda total aumentase, pero mantendría siempre el mismo porcentaje de participación. Además de esto, las compañías buscarían la forma de reducir los costes, para lo que acordaron compartir las instalaciones y ser muy cautelosos al construir nuevas refinerías y otras instalaciones. Con objeto de aumentar la eficacia, los mercados se abastecerían de la fuente geográfica más cercana. Esto significaría beneficios extras, ya que el precio de venta podría establecerse por la fórmula tradicional —el precio en costa de la American Gulf más el flete corriente desde esa costa al mercado— incluso aunque el petróleo proviniese de una fuente más cercana. Esta disposición fue fundamental, ya que establecía un precio de venta uniforme y los que adhirieron al acuerdo "Cómo Estamos" no tenían que preocuparse de la competencia en precios —y de las guerras de precios— de los demás participantes.

Unos pocos meses después, los líderes del sector acordaron controlar también la producción. Los participantes en el sistema Achnacarry podrían aumentar su producción por encima de los volúmenes indicados por sus cuotas de mercado, pero solamente mientras vendiesen esta producción a otros miembros del concordato. Con el objeto de poner en práctica el acuerdo se creó una "Asociación", dirigida por un representante de cada compañía, para realizar los necesarios análisis estadísticos de la demanda y el transporte para asignar las cuotas reales.

Sin embargo, un importante participante en el comercio europeo del petróleo se destacó por su ausencia en el acuerdo, la Unión Soviética. Claramente, los soviéticos tenían que entrar en el sistema "Cómo Estamos" si se quería tener éxito. Porque en 1928, una compañía soviética, la Rusa de Productos del Petróleo, era la cuarta importadora por volumen en el Reino Unido. Los soviéticos habían recuperado el ritmo de producción de antes de la guerra y el petróleo se había convertido en la

mayor fuente de ingresos de divisas fuertes por sí sola. Hay que destacar que, aun teniendo en cuenta lo poco que a Deterding y a Teagle les gustaba hacer negocios con los soviéticos, las principales compañías llegaron a un acuerdo con los rusos en febrero de 1929, lo que dio a la Unión Soviética una participación segura en el mercado británico. Con Rusia aparentemente dentro, por lo menos en parte, solamente quedaba una excepción en esta amigable división de los mercados mundiales del petróleo. Pero era una muy grande: el acuerdo dejaba explícitamente fuera el mercado nacional norteamericano, con el objeto de evitar la infracción de las leyes antitrustes norteamericanas.⁴

El Acuerdo de Achnacarry, redactado en la aislada belleza de las tierras altas de Escocia, recordaba al comienzo del siglo, cuando Rockefeller, Archbold, Deterding y Samuel y los Nobel y los Rothschild habían buscado agotadoramente un gran acuerdo en el mercado mundial del petróleo, pero habían fracasado en su intento. En esta ocasión, las compañías no tuvieron más éxito en poner en práctica su nuevo acuerdo que el que habían tenido en mantener en secreto su reunión en Achnacarry, en primer lugar. Aunque las compañías participantes en el Acuerdo "Cómo Estamos" eran con mucho las dominantes, había suficientes participantes "marginales" que no entraron en él y que no dudaron en echar más de un tiento a la participación en el mercado de las principales compañías. De hecho, los que no eran miembros del Acuerdo "Cómo Estamos" lo encontraban de su agrado. Aun en el caso de que los miembros respondieran con una competencia feroz en los precios que obligara a los intrusos a abandonar un mercado, estas pequeñas empresas siempre podían ir a otro.

En particular, era crítico conseguir el control de las exportaciones de crudo norteamericanas, que ascendían a una tercera parte del crudo consumido fuera de Estados Unidos. E inmediatamente después de que Teagle regresara de Achnacarry, unas cuantas compañías norteamericanas, diecisiete en total, se combinaron para formar la Asociación Exportadora de Petróleo, que gestionaría conjuntamente sus exportaciones de petróleo y establecería cuotas entre ellos. Estaban actuando al amparo de una ley norteamericana denominada Ley Webb-Pomerene de 1918, que permitía a las empresas norteamericanas hacer en el extranjero lo que las leyes antitruste no le permitían hacer dentro del país —formar una concentración de empresas— mientras que las actividades de la concentración se realizasen exclusivamente fuera de Estados Unidos. Pero las negociaciones de la asociación con el "grupo europeo" quedaron interrumpidas por la cuestión de cómo repartir la producción entre las compañías europeas y norteamericanas. Además, la concentración nunca tuvo el volumen necesario —cuando más, controló solamente un cuarenta y cinco por ciento de las exportaciones norteamericanas— mientras que diecisiete empresas sencillamente eran demasiadas para llegar a un acuerdo satisfactorio sobre precios y cuotas. El

fracaso de este intento por cartelizar las exportaciones de petróleo de Estados Unidos minó todavía más los esfuerzos de Achnacarry.

Por todo el mundo, había demasiados productores y demasiada producción fuera del marco del "Cómo Estamos". J. B. Kessler, consejero de la Royal Dutch/Shell escribió a Teagle: "Las cifras que teníamos ante nosotros nos mostraban que una gran parte de la potencial producción mundial está controlada por compañías que no están controladas ni por ustedes, ni por nosotros ni por ninguna de las otras pocas compañías petroleras grandes. De aquí se deriva que el presente equilibrio en la producción mundial de crudo no podemos mantenerlo únicamente entre ustedes y nosotros." No tuvo que pasar mucho tiempo antes de que se confirmara la exactitud de la predicción de Kessler. Los descubrimientos y la producción en Estados Unidos se estaban dando a gran ritmo debido al East Texas. También llegaba al mercado mundial petróleo de otras fuentes, como Rumania. Debido a esta nueva producción incontrolable, el Acuerdo de Achnacarry se vino abajo. Y de nuevo, las compañías petroleras comenzaron a atacar los mercados de los demás.⁵

Discordia dentro de "Paredes Privadas"

Las Tres Grandes—Jersey, Shell y Anglo Persian—trataron de formular una nueva alianza en 1930, pero en esta ocasión de una forma menos grandiosa. Revisaron el acuerdo "Cómo Estamos" y le dieron la forma de un nuevo memorando para los Mercados Europeos. En lugar de buscar un acuerdo mundial, sus compañías explotadoras en los diferentes mercados europeos tratarían de llegar a "acuerdos locales", dividiendo la participación en el mercado con los "Extraños". De nuevo, el sistema resultó ser bastante ineficaz a la vista de los volúmenes todavía crecientes de petróleo norteamericano, ruso y rumano. Los soviéticos, en particular, nunca dudaron en recortar los precios cuando vieron oportunidades de obtener más ingresos. Las consideraciones comerciales normales no eran aplicables para ellos; las organizaciones de comercio rusas habían recibido del Kremlin el encargo de conseguir toda las divisas extranjeras que les fuese posible, de cualquier modo en que pudieran obtenerlas, a fin de pagar la maquinaria que Rusia necesitaba para su industrialización. A pesar de los continuos esfuerzos, las compañías encontraron imposible llegar a un acuerdo de comercialización "ordenado" y duradero con los rusos.

Para 1931, Jersey, por citar una, había acabado cansada de las alianzas mundiales fallidas. "En vista del colapso de la Asociación Ex-

portadora, nuestro acuerdo 'Cómo Estamos' con la Royal Dutch debería abrogarse", dijo E.J. Sadler, director de producción de la Jersey, a sus colegas. "En los momentos actuales la Jersey hace un gran sacrificio para proteger a otras empresas en situaciones económicamente malas." Pidió que Jersey dejase al margen todo esfuerzo por cooperar y, en su lugar, que hiciese la guerra al grupo Shell. "Este es el mejor momento para combatir a Royal Dutch ya que ahora están en una posición muy vulnerable en el Lejano Oriente... En esta región nunca hemos obtenido beneficios y una guerra de precios no nos costaría casi nada." En una penosa reunión en marzo de 1932, Deterding y otros ejecutivos superiores de Royal Dutch/Shell expusieron muy claramente la mala situación mundial a M. Weill, que supervisaba los grandes intereses de los Rothschild en la Royal Dutch/Shell. Los volúmenes de ventas habían caído, informó Weill después de la reunión al barón Rothschild. "Los precios están mal en todas partes y, excepto en unos pocos lugares, no se están obteniendo beneficios."

En noviembre de 1932, sir John Cadman dio una conferencia en el Instituto Norteamericano del Petróleo. Dedicó su charla a destacar los méritos de la "cooperación" —"estrictamente dentro de las leyes de cada país, como es natural"—. Sus comentarios rechazaban claramente la idea muy difundida de que los acuerdos "Cómo Estamos" eran una conspiración secreta, desconocida para gran parte del mundo. Después de todo, aquí estaba John Cadman, presidente de Anglo-Persian, delante de todos los miembros del Instituto Norteamericano del Petróleo para declarar que "el principio 'Cómo Estamos' se había convertido en la pieza clave de la cooperación en el comercio internacional de petróleo fuera de Estados Unidos".

Cadman pasó a advertir a los delegados: "Las cosas están muy difíciles ahí fuera", y con la situación catastrófica que se padecía desde lo más profundo de la Depresión, las compañías no podían ceder en su esfuerzo para buscar abrigo de la tormenta y estabilizar el sector. Crearon una nueva versión del acuerdo "Cómo Estamos": Las Bases de Acuerdo para la Distribución, de diciembre de 1932, que se utilizarían como guía para que los representantes en el terreno creasen las reglas para los cárteles o acuerdos locales. "Entre las primeras que se adhirieron a estas Bases estaban Royal Dutch/Shell, Jersey, Anglo-Persian, Socomy, Gulf, Atlantic, Texas y Sinclair. El nuevo acuerdo estaba dirigido por dos comités "Cómo Estamos", uno en Nueva York, orientado a los suministros, y otro en Londres, orientado a la distribución. En Londres se estableció un secretariado central "Cómo Estamos" para realizar las tareas estadísticas y de coordinación a tenor de los acuerdos. Se crearon departamentos internos "Cómo Estamos" por lo menos en algunas de las compañías. Pero en el nuevo acuerdo había varios puntos de fricción, incluyendo los fraudes crónicos y el problema de lo que había que hacer con los "mercados vírgenes", es decir, mercados en los que los partici-

pantes no habían comerciado antes, pero en los que ahora querían entrar.⁶

A medida que la Gran Depresión se iba prolongando, también lo hicieron los problemas del sector petrolero y las compañías trataron una vez más de mejorar el sistema "Cómo Estamos", esta vez diseñando el Borrador de Memorando de Principios de 1934, que posibilitaba acuerdos de cooperación menos rígidos. Tan grave era la penuria de la Depresión que el nuevo memorando pedía que "se economizase en gastos competitivos". Había que ahorrar dinero y reducir las diferencias competitivas entre las compañías, reduciendo los presupuestos de publicidad. Había que reducir el número de vallas publicitarias y carteles en las carreteras; los anuncios en los periódicos "tenían que reducirse dentro de unos límites razonables"; y los "premios a los pilotos de carreras" tenían que recortarse o eliminarse. Los pequeños regalos de promoción que tanto gustaban a los automovilistas, como encendedores, plumas y calendarios, tenían que limitarse o eliminarse. No quedó nada sin escrutar; incluso el número y tipos de señales en las estaciones de servicio tenían "que estandarizarse para reducir los gastos innecesarios".

Tales acuerdos, fuera cual fuese su escala o su eficacia real, fueron inevitablemente controvertidos y provocaron apasionadas y generalizadas críticas de un lado y una defensa a ultranza del otro. Muchos los miraban y únicamente encontraban en ellos una prueba de la gran conspiración dirigida contra los intereses de los consumidores. Había grandes temores respecto de los cárteles internacionales en cualquier sector y, especialmente, a cualquier muestra de camaradería entre los gigantes del petróleo. Estos acuerdos, fuera de Estados Unidos, no iban en contra de las leyes de los diferentes países. Por el contrario, tanto el ambiente del momento y la presión de las políticas gubernamentales, además del entorno empresarial, empujaban hacia alguna forma de colaboración y cartelización.

Dentro de las paredes de cada compañía que era parte integrante de los acuerdos la alta dirección se referiría a los directores de otras compañías como "amigos": "Los amigos de Londres dicen..." o "Los amigos todavía no se han decidido." Pero no era la amistad lo que estaba funcionando, ni siquiera "una hermandad del petróleo". Más bien era una sensación de desesperación, en una economía mundial deprimida y frente a un estancamiento de la demanda, lo que realmente hacía que las compañías petroleras se aliasen. Eran agresivos competidores y nunca se olvidaron de ello. Los esfuerzos en la colaboración corrían parejos con una desconfianza, un recelo y una rivalidad extremadamente arraigados. Incluso cuando estaban hablando de cooperación estaban pensando en la forma de emprender nuevos ataques. Sólo unos pocos meses después de Achnacarry, Shell entró en el mercado de la costa este de Estados Unidos y procedió a ampliar su negocio muy rápidamente. Jersey

estaba furiosa; uno de sus ejecutivos denunció la maniobra de Shell como "movida únicamente por la ambición". Luego, en 1936, Henri Deterding se enteró de que Jersey estaba negociando la venta de todas sus explotaciones mexicanas a William Davis, un petrolero independiente con intereses tanto en Estados Unidos como en Europa. Davis era uno de aquellos participantes "por libre" que hacían que la aplicación de los acuerdos "Cómo Estamos" fuese tan difícil. "Estamos unidos para resistirnos a las actividades de Davis", escribió Deterding furioso a Jersey, "y realmente me parece una incongruencia de la guerra vender al enemigo un lote completo de las municiones que tanto necesita para emprender una guerra eficaz contra nosotros." De hecho, durante la década de 1930, según Jersey negociaba su cooperación con Shell, continuamente estuvo pensando seriamente en unir sus negocios en el extranjero con Socony para poder superar a Shell.

Además, constantemente surgían conflictos sobre la aplicación de lo que se había acordado. El Borrador de Memorando de Principios de 1934 contenía la cláusula de que auditores externos revisarían las cifras de negocio de los diversos miembros. Un ejecutivo superior de Standard-Vacuum, la empresa conjunta de Jersey y Socony en Asia, estaba furioso. El y sus colegas "estaban unánimemente en contra de esto", dijo en diciembre de 1934. "No solamente se trata de que por razones evidentes sea cuestionable que unos auditores externos escarben en nuestros libros, sino que además nos parece que el 'Cómo Estamos' se basaría en unos cimientos muy débiles si las partes que lo integran no pudieran confiar entre ellas en la medida de intercambiar información correcta de su volumen de negocio." Añadió: "Por todos los medios deberíamos mantener las operaciones del acuerdo 'Cómo Estamos' dentro de las paredes privadas de aquellos que están interesados en él." Pero las cosas no iban tan bien ni siquiera dentro de las paredes privadas de cada uno. En diciembre de 1934, Frederick Godber, consejero de Shell, estaba en el Lejano Oriente, desde donde informó: "Las cifras de negocio muestran claramente que Texas Co. está siendo innecesariamente agresiva y que terminará el año con una participación de negocio mucho mayor de aquella a la que tiene derecho." Añadió que otras compañías tendrían que aplicar "medidas más duras" contra el impresible modo de actuar de la Texas Company. A pesar de los acuerdos, el impulso por competir no se podía eliminar por completo.

Y ¿qué éxito tenía el propio proceso de asignación? Los resultados para el Reino Unido, por ejemplo, mostraban una considerable desigualdad. Shell y Anglo-Persian formaron un sistema de comercialización combinado en Gran Bretaña, Shell-Mex/BP. La razón de ventas entre ese grupo y la filial de Jersey, con algunas destacadas excepciones, permanecía relativamente constante. Pero la participación combinada de los dos grupos sobre el *total* del mercado fluctuaba considerablemente, ya que en Gran Bretaña entraba crudo de diversas fuentes.

Con todo lo inestables que eran, los acuerdos "Cómo Estamos" pasaron a ser mucho más eficaces con el Borrador de Memorando, desde 1934 en adelante. Tres factores contribuyeron a su éxito comparativo. En Estados Unidos, las autoridades federales y estatales, encabezadas por Harold Ickes, finalmente consiguieron poner bajo control la producción. En la Unión Soviética, el rápido ritmo de industrialización estimuló la demanda interior de petróleo, lo que limitó la cantidad de petróleo disponible para la exportación. Y las grandes compañías finalmente pudieron conseguir que se impusiera un relativo control sobre la producción rumaná. Aun así, no hubo muchos años de tranquilidad. A principios de 1938, Jersey comunicó verbalmente la finalización de los acuerdos "Cómo Estamos". Y, en gran parte, cualesquiera de las actividades derivadas de los pactos "Como Estamos" que llegaron a sobrevivir hasta entonces, finalizaron en setiembre de 1939, con el estallido de la Segunda Guerra Mundial.⁷

Nacionalismo

Los acuerdos "Cómo Estamos" no tuvieron lugar en el vacío. Con ellos no sólo se intentaba encontrar defensa contra el atasco de petróleo y la Gran Depresión, sino también contra la aparición de poderosas fuerzas políticas en Europa y otros lugares. "A lo largo y ancho de todo el continente europeo, las políticas gubernamentales se enfrentaban a las de las compañías petroleras extranjeras privadas, y el alcance de la confrontación no tenía precedentes", escribió un historiador. "No tiene nada de sorprendente que, de un modo defensivo, discutiesen entre ellas los medios de hacer frente a esa situación anormal de las condiciones del comercio."

Durante la década de 1930, las formas de presión política sobre las compañías petroleras eran muchas. Los gobiernos impusieron cuotas de importación, fijaron precios y pusieron restricciones sobre las monedas extranjeras. Forzaron a las compañías a mezclar alcohol del que sobraba de las cosechas con el carburante para motores, y a utilizar otros sustitutivos del petróleo. Crearon gran cantidad de nuevos impuestos e intervinieron para controlar la dirección del comercio de importación y exportación de petróleo para ajustarlo a los acuerdos comerciales bilaterales y a los mayores vínculos políticos. Bloquearon el envío de beneficios al extranjero, forzaron la inversión en instalaciones nacionales que carecían de justificación económica, e insistieron en que las compañías mantuviesen existencias extra. Como resultado de la Depresión, la autarquía y el bilateralismo estuvieron a la orden del día en la década de

1930, con la consiguiente presión que circunscribía a las principales compañías petroleras. Porque, según advirtió el presidente de la Cámara de Comercio de Londres, había una "tendencia generalizada en todos los países extranjeros en la actualidad a forzar o fomentar la creación en sus propios territorios de compañías nacionales en lugar del establecimiento de filiales extranjeras".

Llegó a ser una práctica normal que los gobiernos europeos presionaran a las compañías extranjeras a participar en cárteles nacionales y a dividir los mercados entre las compañías nacionales y las extranjeras. En un país tras otro, el gobierno insistía en que las compañías extranjeras ayudaran a crear capacidad refinadora local. El gobierno francés, actuando al amparo de la legislación de 1928, adjudicó participaciones específicas en el mercado a cada compañía. En Francia, dijo un ejecutivo de la Jersey, "si no se coopera con una medida comercial nacional —sea cual fuere el sacrificio en dólares o principios— invariablemente provocaba una legislación represiva que resultaba más costosa a los intereses privados que las propuestas gubernamentales originales". En la Alemania nazi cada vez eran mayores las normativas y manipulaciones de todo tipo, a medida que el gobierno se preparaba para la guerra. Por lo general, en la segunda mitad de la década de 1930, dejados atrás los peores años de la Depresión, el objetivo más importante para las principales compañías petroleras fue el de aislarse y protegerse contra la intervención gubernamental. "Ahora nos enfrentamos a políticas nacionalistas en casi todos los países extranjeros, así como a tendencias decididamente socialistas en muchos", dijo Orville Harden, uno de los vicepresidentes de Jersey, en 1935. "Estos problemas se plantean entre el gobierno, por una parte, y el sector como una unidad operativa, por la otra. Continuamente se van haciendo más graves y una gran parte del tiempo de la dirección se dedica a esfuerzos encaminados a su solución."

Ese mismo año, un observador del sector petrolero, al advertir la intensificación del nacionalismo político y económico en Europa dijo: "Son políticos en un 90 por ciento y petroleros en un 10 por ciento." Esto mismo parecía ser válido en el resto del mundo.⁸

Las nuevas condiciones del Sha

En lo más profundo de la Depresión, el sha Reza Pahlevi de Persia se enojó mucho al descubrir que, como dijo un observador, "el petróleo no es oro en estos días". El país del Sha se había convertido en un estado petrolero; los derechos del petróleo de la Anglo-Persian representaban dos tercios de los ingresos por exportaciones y una parte

substancial de las rentas del gobierno. Pero, con la depresión, los derechos de Anglo-Persian habían caído al nivel más bajo que se recordaba desde 1917. Consternado e irritado, el Sha culpó del fracaso a la compañía y decidió tomar el asunto en sus propias manos. En una reunión del Gabinete el 16 de noviembre de 1932, para sorpresa de sus ministros, anunció repentinamente que cancelaba unilateralmente la concesión de Anglo-Persian. Fue un duro golpe que nadie pensó que el Sha se atrevería a descargar. Su acción ponía en peligro la existencia de Anglo-Persian.

El anuncio del Sha, aunque fue inesperado, era la culminación de cuatro años de negociaciones y tensión entre Persia y la Anglo-Persian Oil Company. En 1928, John Cadman había comentado que "los concesionarios pueden considerar que su futuro está salvaguardado contra la creciente ola de nacionalismo económico, en proporción a la extensión en que los intereses nacionales y los suyos propios adquieren una identidad". Pero Cadman había encontrado extremadamente difícil crear esa identidad. De hecho, los persas culparon que la concesión de 1901 a William Knox d'Arcy había violado la soberanía nacional; también querían más dinero de la concesión, mucho más. En 1929, Cadman pensó que había llegado a un acuerdo con el ministro del Sha, Abdul Husayn Timurtash, por el que el gobierno persa no solamente recibiría mayores pagos sino que además adquiriría el veinticinco por ciento de las acciones de la compañía junto con, posiblemente, una representación en el consejo y una participación en los beneficios globales de la compañía. Pero el trato propuesto nunca llegó a cerrarse. Hubo recriminaciones y acusaciones por ambas partes. Las discusiones continuaron, pero cada vez que parecía haberse llegado a un acuerdo, los persas presentaban nuevas enmiendas y revisiones y pedían aun más cosas.

La principal razón de la incapacidad de llegar a un acuerdo final residía en el carácter de elevada autocracia personal en Persia y en la gran cantidad de hombres que estaban en los escalafones más altos. Reza Khan había utilizado su mando de la Brigada de Cosacos para hacerse el líder incuestionado e incuestionable. Era un hombre duro, dominante, brutal y despiadado que, según dijo un ministro británico en Teherán, "no pierde tiempo en intercambiar las delicadas frases y halagos que tanto gustan a los persas". Reza Khan en 1921 pasó a ser ministro de la Guerra y en 1923 Primer Ministro. Le rondaba por la cabeza la idea de ser Presidente, pero finalmente cambió de decisión, y en su lugar coronó en 1925 a Reza Sha Pahlevi, fundador de la nueva dinastía de los Pahlevi. A partir de entonces se centró en modernizar su país, pero de una forma errónea y caótica. El mayor defecto del Sha, dijo Timurtash, era "su desconfianza de todos y cada uno. Realmente no había nadie en todo el país en quien Su Majestad confiase y muchos de los que habían estado siempre a su lado apoyándole estaban muy resentidos".

El Sha se mostraba desdeñoso con su pueblo; una vez dijo a un visitante que los persas eran "fanáticos e ignorantes". Estaba interesado en consolidar su fraccionado país y centralizar el control en sus manos, lo que significaba reducir todos los demás centros de poder. Comenzó con los clérigos, los *mullahs* que lideraban a los tradicionalistas y fundamentalistas religiosos fuertemente opuestos a sus esfuerzos por crear una nación moderna y secular. Desde su punto de vista, el Sha era culpable de muchas cosas; él, después de todo, había abolido el uso obligatorio del velo en las mujeres. Se estaba gastando dinero en servicios de sanidad pública y estaba ampliando las oportunidades de educación. Pero no se quedaría quieto. Incluso una vez golpeó personalmente a un ayatollah que había cuestionado la corrección de los vestidos de los miembros femeninos de su familia según entraban en un santuario. Los *mullahs* como grupo se vieron sujetos a una forzosa pero, aun así, rebelde sumisión. "Se ha dicho en muchas ocasiones", comentó un visitante, "que el mayor logro del Sha es la victoria sobre los *mullahs*."

En opinión del Sha, la Anglo-Persian era como los *mullahs*, un centro de poder independiente, e intentó reducir su poder así como su influencia. Pero también seguía basándose en el pago de sus derechos para cumplir sus ambiciones. Con la espectacular caída de los ingresos petroleros en Persia, la prensa local y los políticos, respondiendo a las órdenes del Sha intensificaron sus ataques a la compañía, criticando y poniendo en tela de juicio todo, desde la validez de la concesión original a d'Arcy al hecho de que había refrigeración de alimentos en el emplazamiento de la refinería de Abadan, lo que se consideraba irreverente.

Además, el Sha se había enfadado con el principal accionista de Anglo-Persian, el gobierno británico, por otras cuestiones. Estaba tratando de reafirmar la soberanía persa sobre Bahrein, mientras que los británicos insistían en mantener el protectorado sobre la isla. Y estaba furioso con los británicos por su reconocimiento diplomático a Iraq, que consideraba una invención del imperialismo británico. La dirección de Anglo-Persian repitió una y otra vez que actuaba como una entidad comercial, independiente del gobierno, pero ningún persa podía creerse tal afirmación. Al oír tales declaraciones, "únicamente podían imaginar que la duplicidad estaba creada por la complicidad".

Las cosas llegaron a su punto culminante en noviembre de 1932, con la cancelación unilateral del Sha de la concesión a Anglo-Persian. Su acción estaba destinada a poner a prueba al gobierno británico, cuya seguridad militar estaba atada al petróleo persa desde que Churchill así lo hiciese en 1914. Los británicos no podían aceptar pasivamente la acción del Sha. Pero, ¿qué podían hacer? El tema tenía que estudiarlo la Sociedad de las Naciones. Con el consentimiento de todos los implicados, la Sociedad de las Naciones puso la cuestión en espera, para dar tiempo a los contendientes a perfilar un nuevo acuerdo. Cinco meses después, en abril de 1933, Cadman fue a Teherán a tratar de salvar la situación. Des-

pués de su encuentro con el Sha destacó: "No cabe duda de que S.M. [Su Majestad] está buscando dinero." Para la tercera semana de abril, las negociaciones habían llegado de nuevo a un punto muerto; Cadman, frustrado y exasperado, volvió al palacio para mantener otra negociación con el Sha. Para dar a entender que la ruptura estaba a punto de producirse, que su propia paciencia se estaba agotando y que estaba dispuesto a marcharse, Cadman dio instrucciones a su piloto para que hiciese un vuelo de prueba y rodase el avión por la pista de despegue de tal manera que fuese visible desde las ventanas del palacio del Sha durante su reunión.

Esto no pasó inadvertido para el Sha, que se retractó. Las exigencias persas se moderaron. Para finales de abril de 1933 se llegó finalmente a un nuevo acuerdo. La zona de la concesión se reduciría en tres cuartas partes. Persia tenía garantizados unos derechos de cuatro chelines por tonelada, lo que le protegía de las fluctuaciones de los precios del petróleo. Al mismo tiempo, recibiría el veinte por ciento de los beneficios mundiales de la compañía que en la actualidad se distribuían entre los accionistas que tuviesen un mínimo fijado de acciones. Además, se le garantizó un pago anual mínimo de setecientas cincuenta mil libras, independientemente de cualesquiera otros acontecimientos. Los derechos para 1931 y 1932 se tendrían que volver a calcular sobre esta nueva base, y la "persianización" de la mano de obra tenía que acelerarse. Mientras tanto, la duración de la concesión se amplió de 1961 a 1993. "Creo que finalmente nos han desplumado bien", destacó Cadman después de todo. Pero la posición esencial de Anglo-Persian se había mantenido.⁹

La batalla mexicana

De todos los retos nacionalistas para las compañías petroleras, el mayor era el que se estaba produciendo en el hemisferio occidental. Allí, en uno de los países productores de petróleo más importante del mundo, las compañías se vieron atrapadas en una enconada lucha contra la gran fuerza del ferviente nacionalismo, que ponía en tela de juicio la legitimidad de sus actividades. El emplazamiento era México, y el centro de la disputa era el párrafo 4 del artículo 27 de la Constitución Mexicana de 1917, la cláusula que declaraba que los recursos subterráneos —el "subsuelo", como se llamaba— pertenecían no a los propietarios de la superficie sino al Estado de México.

Naturalmente, este era un dogma peligroso para las empresas. En los años inmediatamente posteriores a la adopción de la Constitución de

1917, lucharon duramente contra la entrada en vigor del artículo 27, pidiendo el apoyo de los gobiernos norteamericano y británico para que les facilitase el camino. Mantenían que los derechos de propiedad que habían obtenido antes de la revolución, y en los que tanto habían invertido, no podían ser reclamados retroactivamente por el Estado. México insistió en que ellos poseyeran el subsuelo en todo momento y que lo que las compañías poseían no constituía propiedad de la compañía, sino únicamente concesiones, otorgadas por acto del Estado. El resultado fue un punto muerto; de hecho, un acuerdo de desacuerdo.

Pero el gobierno mexicano no quería llegar demasiado lejos a finales de la década de 1920. Necesitaba compañías que extrajesen y comercializasen el petróleo. También, y de un modo generalizado, buscaba la inversión extranjera para promover la "reconstrucción" del país y expulsar a las compañías petroleras no sería una buena publicidad. Por este motivo, el gobierno mexicano pergeñó una fórmula difusa con la que salvar las apariencias y mantener en funcionamiento a las compañías, pero que mantuviera su reclamación de la propiedad del subsuelo. Este *modus vivendi* no iba a ser fácil; se caracterizó por períodos de enconadas rencillas y virulenta retórica. La tensión subió tanto en 1927 que parecía inminente la ruptura entre los gobiernos mexicano y norteamericano, con la posibilidad de otra intervención militar estadounidense, como ocurrió cuando Woodrow Wilson envió tropas a México durante la revolución. El riesgo parecía tan claro para el presidente Plutarco Elías Calles que ordenó al general Lázaro Cárdenas, gobernador militar de la zona petrolífera, que se preparase para prender fuego a los campos petrolíferos en caso de invasión de Estados Unidos. Sin embargo, desde 1927 en adelante, hubo más estabilidad y calma en las relaciones entre las compañías petroleras y el gobierno mexicano, y entre los dos gobiernos también. Pero, para mediados de la década de 1930, esa nueva calma se estaba rompiendo. Un motivo fue la situación económica del sector. México estaba perdiendo su capacidad de competir en el mercado petrolero mundial, especialmente contra Venezuela, debido a los mayores costes de producción, aumento de los impuestos y a que los campos existentes se estaban agotando. El crudo venezolano estaba entrando en México para refinarlo en Tampico porque era más barato que el crudo mexicano. La mayor compañía petrolera extranjera era la de Cowdray, Mexican Eagle, que ahora era propiedad en parte, y más o menos estaba completamente dirigida por Royal Dutch/Shell. Este grupo era responsable de aproximadamente el 65 por ciento de la producción total en México. Las compañías norteamericanas producían aproximadamente otro treinta por ciento, y eran Standard Oil of New Jersey, Sinclair, Cities Service y Gulf. En lugar de arriesgar nuevas inversiones en vista de las cambiantes condiciones del país, la mayoría de las compañías se limitaban a tratar de mantener lo que tenían. Como resultado la producción del país estaba bajando espectacularmente. A principios

de la década de 1920, México era el segundo productor mundial, por volumen. Una década después, la producción había disminuido de 499.000 barriles al día a 104.000 barriles al día, una caída de un ochenta por ciento. Esto fue un duro golpe, muy desagradable, para el gobierno mexicano que había contado con un boyante sector petrolero para obtener mayores ingresos. Culpaba exclusivamente a las compañías extranjeras, en lugar de reconocer los efectos de un mercado internacional deprimido o de unas condiciones nacionales que eran decididamente poco adecuadas para la inversión extranjera.¹⁰

El ambiente político también estaba cambiando en México. De nuevo estaba surgiendo el fervor revolucionario y el nacionalismo, y los sindicatos cada vez tenían más miembros y más poder. Estos cambios estaban personificados en la figura del general Lázaro Cárdenas, el antiguo ministro de la Guerra que a finales de 1934 llegó a ser Presidente. Un hombre de una apariencia sorprendente, tenía, dijo el ministro británico, "la cara alargada, como una máscara, y los ojos rasgados e inescrutables del indio". Hijo de un herborista, Cárdenas sólo pudo ir al colegio hasta los once años, a pesar de lo cual siguió siendo durante el resto de su vida un devorador de todo tipo de libros, desde poesía a geografía, pero especialmente de historia, y más concretamente de la historia de la Revolución Francesa y de México. A la edad de dieciocho años, después de haber trabajado como recaudador de impuestos, ayudante de imprenta y guardián de cárceles, se alistó en la Revolución Mexicana. Reconocido por su valor, su modestia, su liderazgo, ya era general a la edad de veinticinco años y fue un protegido de Plutarco Calle, el jefe máximo de la Revolución. En la década de 1920, mientras que otros nuevos líderes militares se movían hacia la derecha, Cárdenas estaba en la izquierda. Como gobernador de su estado natal de Michoacán, dedicó mucha energía a promover la educación y a dividir las grandes fincas con objeto de dar tierras a los nativos. Era sobrio y puritano en su propia forma de vida, defensor a ultranza de la prohibición de las bebidas alcohólicas y oponente de los casinos.

Cuando Cárdenas fue elegido Presidente, envió al exilio a su antiguo mentor el general Calles, para demostrar así que era un verdadero hombre y no la marioneta de nadie. Muy inclinado a poner a un grupo contra otro y reafirmar su propia supremacía, creó un sistema político que dominaría México hasta finales de la década de 1980. El petróleo y el nacionalismo fueron los puntos fuertes de este sistema. Cárdenas fue, de hecho, el más radical de todos los presidentes mexicanos. "Sus inclinaciones más izquierdistas le hacen la pesadilla del capitalismo", dijo de él el ministro británico en 1938, "Pero después de pensar bien las cosas, es una pena que no haya más hombres de su valía en México." Cárdenas fomentó agresivamente la reforma de la tierra, la educación y un costoso programa de obras públicas. Los sindicatos se hicieron aun más poderosos durante su presidencia. Públicamente se identificaba con las

masas y realizaba incesantes viajes por todo el país; a menudo llegaba de improviso para escuchar las quejas de los campesinos.

Para Cárdenas, ferviente nacionalista al tiempo que político radical, el sector petrolero en México era una presencia dolorosa y delicada. Como gobernador militar de la zona petrolífera a finales de la década de 1920, había tomado una antipatía considerable a las compañías extranjeras. Le molestaba lo que había visto de actitud arrogante y de tratar a México como "terreno conquistado" —al menos eso escribió en su diario en 1938. Y una vez que asumió la presidencia, era inevitable un cambio al radicalismo. Al principio de 1935, unos pocos meses después de que Cárdenas tomara posesión de su puesto, uno de los apoderados de Cowdray en la *Mexican Eagle* se lamentaba de que "políticamente el país es rojo del todo". Las compañías petroleras habían aprendido a hacer negocios en el México anterior a Cárdenas, un mundo de chantajes, sobornos y personajes comprados, pero estaban mal preparadas para afrontar las nuevas realidades.

La propia *Mexican Eagle* se encontró en medio de un fuego cruzado entre su dirección local que trataba de adaptarse al nuevo espíritu de radicalismo reinante en el país, y la *Royal Dutch/Shell*, que ejercía un control directivo general, aunque sólo tuviera una cartera minoritaria en el accionariado. Henri Deterding, dijo el director residente, "era incapaz de concebir a México de otra forma que no fuera un gobierno colonial al que uno se limita a dictar órdenes". Trató de "desilusionar" a Deterding. No sólo no lo consiguió, sino que Deterding, a su vez, le acusó de ser "medio bolchevique". El director no pudo evitar una respuesta fulminante. "Cuanto antes aprendan estas grandes compañías internacionales", dijo, "que en el mundo actual si quieren el petróleo tienen que pagar el precio que se les pida, aunque sea irrazonable, tanto mejor será para ellas y para sus accionistas."

Standard Oil of New Jersey tampoco estaba en disposición de acomodarse a las nuevas realidades políticas. Everette DeGolyer, destacado geólogo norteamericano que poco antes de la Primera Guerra Mundial había hecho el enorme descubrimiento que fue la base de la "Senda de Oro" y del crecimiento del sector petrolero, había mantenido sus contactos mexicanos. Ahora le preocupaba la postura implacable de las compañías norteamericanas. Instó en privado a Eugene Holman, jefe del departamento de producción de la Jersey, "para que perfilara una asociación con el gobierno mexicano que pudiera satisfacer sus aspiraciones nacionales y que dejara a la Jersey en una posición en la que, en última instancia, pudiera retirar su capital y, mientras tanto, obtener un rendimiento razonable sobre él". Holman rechazó firmemente tamaña idea. "El asunto era tan importante como precedente en otras áreas", dijo a DeGolyer, "que la compañía preferiría perder todo lo que tenía en México antes que acceder a una asociación que podría considerarse una expropiación parcial."

La presión contra las compañías extranjeras siguió aumentando. De hecho, los acontecimientos en México no eran más que la expresión más incisiva de una creciente confrontación por toda Iberoamérica entre las compañías petroleras y el creciente nacionalismo. En 1937, el nuevo gobierno militar de Bolivia, ansioso por obtener el apoyo público, culpó a la filial de Standard Oil de fraude fiscal y confiscó sus propiedades. La acción recibió mucho apoyo en Bolivia y atrajo la atención de toda Iberoamérica. Mientras tanto, en México, para 1937, los salarios habían suplantado a los crónicos debates sobre impuestos, derechos y la condición jurídica de las concesiones de petróleo como número uno de los enfrentamientos. El sindicato de trabajadores del petróleo declaró la huelga en mayo de 1937 y otros sindicatos habían previsto ir a una huelga general de apoyo. Cárdenas estaba pasando mucho tiempo fuera de la ciudad de México, en Yucatán, supervisando la distribución de la tierra a los indios, y en el pequeño puerto de Acapulco, donde estaba supervisando la promoción de un hotel y una playa para bañistas. Pero entonces, con este tumulto que amenazaba por todas partes, no tuvo más remedio que intervenir; el sector no puede cerrarse, ni se puede tolerar una huelga general. En su lugar, el presidente creó una comisión para revisar los libros y actividades de las compañías.¹¹

Había pocas bases para el diálogo. El profesor Jesús Silva Herzog, el miembro clave de la comisión de revisión, describió a los funcionarios de las empresas "como hombres sin respeto que no están acostumbrados a decir la verdad". El desprecio era mutuo. Para el embajador británico, Silva Herzog era "un notorio pero sincero comunista". La comisión de Silva Herzog declaró que las compañías petroleras habían estado obteniendo beneficios sustanciosos mientras que esquilaban la economía mexicana y no habían contribuido en nada al desarrollo económico general del país. No solamente recomendó salarios muchos mayores, que ascendían a un total anual de 26 millones de pesos, sino que además exigió muchos más beneficios: semana de trabajo de cuarenta horas, seis semanas de vacaciones, pensiones de jubilación equivalentes al ochenta y cinco por ciento de los salarios a la edad de cincuenta años. La comisión también dijo que todos los técnicos extranjeros habrían de ser remplazados por mexicanos en el plazo de dos años.

Las compañías replicaron que la comisión había malinterpretado terriblemente sus libros y había tergiversado su rentabilidad. La media total de los beneficios de todas las compañías durante los años 1935-1937, dijeron, no superaban los 23 millones de pesos, comparados con los 26 millones de sueldos adicionales que ahora les pedían. Las compañías también dijeron que si se veían forzadas a cumplir las recomendaciones de la comisión, tendrían que cerrar. Desde luego, estaban jugando con el hecho de que el gobierno no iba a permitir eso; creían que México carecía del personal, de las técnicas, de los medios de transpor-

te, de los mercados y del acceso al capital que necesitarían en el caso de que el gobierno se fuese a hacer cargo del sector.

Las compañías se manifestaron en contra de las recomendaciones de la comisión. El gobierno no solamente las confirmó sino que, además, añadió penalizaciones retroactivas. En previsión de lo que pudiera pasar a continuación, Mexican Eagle evacuó a las esposas e hijos de sus empleados. Según se iban produciendo las acusaciones y contraacusaciones, lo que estaba en juego cada vez era mayor. Las compañías temían el establecimiento de un precedente y modelo que pudiera poner en peligro sus actividades por todo el mundo. Desde el principio, Cárdenas había intentado aumentar el control del gobierno sobre el sector petrolero. Pero ahora, su prestigio personal y su poder estaban cada vez más implicados. No podía permitir que la opinión pública pensara que se retiraba ante las compañías extranjeras; ni podía permitirse a sí mismo que los militantes de los sindicatos situados a su izquierda le prepararan una encerrona. Tenía que permanecer al mando de esta situación explosiva. Pero también estaba presionado por los acontecimientos y las circunstancias. En un momento dado, se quejó a un amigo de que estaba "en manos de consejeros y funcionarios que nunca le habían dicho toda la verdad y que casi nunca llevaban a efecto sus instrucciones". Añadió que "solamente cuando él estuvo al mando de todo fue cuando pudo hacerlo todo".

Aunque Mexican Eagle, una compañía británica, era con mucho la principal productora, gran parte de la agitación contra las compañías petrolíferas estaba instigada por los fuertes sentimientos antinorteamericanos que parecían unir al país. "El único tema sobre el que los mexicanos de todas clases están de acuerdo", observó un diplomático británico, "es su convicción de que el objetivo de la política norteamericana es evitar el desarrollo económico y la consolidación política de su país". Aunque parezca irónico, el apoyo diplomático con el que las compañías norteamericanas habían contado previamente era una cosa del pasado. La Administración Roosevelt había adoptado una política de "buenos vecinos" hacia Iberoamérica, y el Nuevo Programa veía al gobierno mexicano con cierta simpatía. Desde el punto de vista de política exterior, Washington estaba interesado en evitar alienar a México en un momento en que la preocupación tanto por la defensa del hemisferio y el temor de una guerra inminente estaban comenzando a aumentar. Por este motivo, desde el Norte hubo poca presión para contrarrestar las demandas radicales de los sindicatos.

La crisis aumentó cuando el Tribunal Supremo Mexicano confirmó el fallo contra las compañías. Las compañías, a su vez, duplicaron sus ofertas de salarios, pero aun así, todavía no era suficiente para los líderes del sindicato o para el gobierno mexicano. El 8 de marzo de 1938, Cárdenas se reunió en privado con los representantes de las compañías petroleras. El resultado fue un mayor estancamiento del tema de los salarios. Posteriormente esa misma noche, el propio Cárdenas llegó a la

conclusión de expropiar, si era necesario. El 16 de marzo las compañías petroleras finalmente aceptaron el aumento de sueldos de 26 millones de pesos. Pero no cederían en su oposición a transferir la toma de decisiones de dirección y el control administrativo a los sindicatos.

En la noche del 18 de marzo de 1938, Cárdenas se reunió con su gabinete. Les dijo que pretendía absorber el sector petrolero. Era mejor destruir todos los campos petrolíferos, dijo, que dejar que fueran un obstáculo para el desarrollo nacional. A las diez menos cuarto de la noche firmó la orden de expropiación y luego radió la trascendental noticia a la nación desde el Despacho Amarillo del palacio presidencial. Sus palabras fueron acogidas con una manifestación festiva de seis horas en la ciudad de México. La lucha siguiente iba a ser dura y larga. Para México, lo que había ocurrido era un acto simbólico y apasionado de resistencia al control extranjero, que constituía un hecho significativísimo para el espíritu de nacionalismo que mantenía unido al país. Para las compañías, la expropiación era absolutamente ilegítima, una violación de los acuerdos y compromisos formales, una negativa a lo que habían creado arriesgando su capital y sus energías.¹²

Las compañías expropiadas se unieron en un frente común y trataron de negociar, no sobre una indemnización, en la que no confiaban, sino para que les devolviesen sus propiedades. Sus esfuerzos fueron baldíos. Pero todo lo que estaba ocurriendo en México, provocaba preocupaciones mucho mayores. Si la expropiación daba la impresión de haber sido un éxito, comentó un director de Shell, "se establece un precedente por todo el mundo, especialmente en Iberoamérica, que podría poner en peligro toda la estructura del comercio internacional y la seguridad de los inversores extranjeros". Por lo tanto, era imperativo que las compañías respondieran con toda la fuerza que pudieran y, dicho y hecho, empezaron a organizar por todo el mundo embargos contra el crudo mexicano, diciendo que tales exportaciones eran bienes robados. La compañía que más tenía que perder era Mexican Eagle; además de estar controlada por la Royal Dutch/Shell Group, sus accionistas eran principalmente británicos. El gobierno británico adoptó una postura muy dura contra México. Insistió a los mexicanos que debían devolver las propiedades. En lugar de contestar, México rompió las relaciones diplomáticas.

Una ruptura similar con Estados Unidos se evitó poco después de producirse la expropiación. Durante los dos siguientes años, Washington trató de ejercer presión, principalmente económica, sobre México, pero estos esfuerzos no fueron del todo decididos. De hecho, las compañías norteamericanas creían que estaban muy lejos de obtener el apoyo apropiado. En la era de la Política de Buenos Vecinos de Roosevelt, y a la luz de las críticas del Nuevo Programa a los "monárquicos económicos" y, específicamente a finales de la década de 1930, del sector petrolero, el gobierno norteamericano difícilmente podía actuar con-

tra México u oponerse al derecho soberano de expropiación ya que se había ofrecido lo que Roosevelt denominó "una justa compensación". Además, con una situación internacional en rápido deterioro ocupando el centro de sus preocupaciones, Roosevelt no quería agravar aun más las relaciones con México, o con cualquier otro país del hemisferio, con consecuencias que podrían beneficiar a las potencias del Eje. Cárdenas había juzgado correctamente el equilibrio de la política mundial.

Washington ya podía ver los efectos inquietantes del embargo dirigido por Gran Bretaña y los esfuerzos por cerrar los mercados habituales a México. La Alemania nazi se convirtió en el consumidor número uno del petróleo mexicano (y a precios rebajados o en condiciones de trueque), junto con la Italia fascista. Japón también pasó a ser uno de sus principales clientes. Las compañías japonesas también estaban explorando en México en busca de petróleo y estaban discutiendo la posibilidad de construir un oleoducto que atravesara todos los campos del país hasta el Pacífico. Desde el punto de vista de la Administración Roosevelt, la presión adicional norteamericana podría permitir a las potencias del Eje fortalecer su "presencia" en México.

La dura posición británica hacia México tenía más fines estratégicos que comerciales. Pero las cuestiones estratégicas se veían con ojos diferentes. Como destacó el Consejo del Petróleo y el Comité Imperial de Defensa en mayo de 1938, el problema de Gran Bretaña era este: solamente entre ocho países controlan el 94 por ciento de la producción petrolera mundial. La legislación de neutralidad aprobada por el Congreso y el aislamiento en Estados Unidos concebiblemente podía impedir a Gran Bretaña la disponibilidad de petróleo norteamericano en una crisis. Las exportaciones rusas habían caído hasta niveles muy bajos y podrían cesar durante la guerra. "Las Indias Holandesas, Rumania e Iraq, como consecuencia de su situación geográfica, se consideraban dudosas fuentes de suministro en caso de determinadas eventualidades", dijo el Consejo del Petróleo. Quedan Irán, Venezuela y México. Hacía unos pocos años, en los roces con el sha Reza, la Anglo-Persian había perdido prácticamente toda su concesión en Irán.

Todo esto significaba que, en una crisis militar, la producción de los países iberoamericanos sería esencial para Gran Bretaña, no solamente "debido a su gran producción, sino porque estaba situada muy apropiadamente para el transporte marítimo". Por lo tanto, tenían que realizarse todo tipo de esfuerzos "para asegurar que otros países iberoamericanos no siguiesen la misma política que México". Londres estaba especialmente preocupado por Venezuela, que estaba suministrando más del cuarenta por ciento de las necesidades petroleras totales de Gran Bretaña. Los temas estratégicos —"exigencias de la defensa" y acceso al petróleo en tiempos de guerra— eran, reiteró el Foreign Office, "la consideración capital" que impulsaba su política. Aunque Estados Unidos era vecino de México y tenía muchos intereses importantes en juego,

cuando se trataba de petróleo, México era más importante para el Reino Unido que para Estados Unidos.¹³

"Tan muerta como Julio César"

Después del estallido de la guerra en Europa en setiembre de 1939, los intereses de las compañías petroleras norteamericanas expropiadas y los del gobierno de Estados Unidos divergieron de forma todavía más acusada. En lo que a la Administración Roosevelt se refiere, la seguridad nacional era mucho más importante que la restitución a la Standard Oil of New Jersey y a otras compañías norteamericanas. Washington no quería que los submarinos nazis repostasen en los puertos mexicanos, ni quería "geólogos" alemanes ni "técnicos petroleros" revoloteando por el norte de México, cerca de la frontera con Estados Unidos, o en el sur, en la vecindad del Canal de Panamá. De hecho, en Estados Unidos estaban muy ocupados tratando de vincular a México en un sistema de defensa del hemisferio. Por este motivo, era importante quitar del medio lo antes posible los problemas del petróleo. Además, en el caso de que Norteamérica entrase en la guerra, el gobierno norteamericano quería tener acceso al crudo mexicano, como había sido el caso durante la Primera Guerra Mundial, y le preocupaba un poco menos quién era realmente el propietario de esos suministros. La expropiación era el principal obstáculo a la cooperación con México, dijo el embajador de Estados Unidos Josephus Daniels a Roosevelt en 1941 y no tenía sentido tratar de restaurar y defender una situación que estaba "tan muerta como Julio César".

Las consideraciones estratégicas cobraron tal entidad que, en el otoño de 1941, poco antes de lo de Pearl Harbor, Washington decidió presionar en busca de un arreglo. El núcleo del asunto no era ahora la restitución, a buen seguro; ahora se trataba de una indemnización, ¿pero de cuánto? Salieron a la palestra unas estimaciones enormemente divergentes del valor de los activos de las compañías en México —desde una cifra mexicana de 7 millones de dólares hasta la cifra de 408 millones de dólares apuntada por una compañía—. El aspecto más crítico era el valor de las reservas del subsuelo. Una comisión conjunta EE.UU.-México, nombrada por ambos gobiernos, se encargó de desarrollar un plan de indemnización y dio con una solución novedosa y creativa. ¡Sencillamente llegó a la conclusión de que el 90 por ciento de todas las reservas del subsuelo que habían sido propiedad de las compañías ya se había extraído cuando se produjo la expropiación! Con esta inteligente formulación, no había motivo para seguir discutiendo a propósito de

quién era realmente el propietario del subsuelo o de cuál era el valor de las reservas, ya que, en cualquier caso, se suponía que la mayor parte del petróleo había desaparecido. Sobre esa base, la comisión propuso un plan de indemnización de unos 30 millones de dólares, repartidos entre varios años.

Las compañías reaccionaron con un enojo virulento a la vista de la cuantía de las indemnizaciones. Argumentaron que si habían ido adelante en la aventura de buscar petróleo en el extranjero, allá por la década de 1920, había sido a requerimiento de un gobierno estadounidense seriamente preocupado por la futura seguridad de los suministros y que ahora les abandonaba y traicionaba. Pero el secretario de Estado Cordell Hull finalmente puso en claro que, mientras que las compañías no tenían obligación alguna de aceptar el fallo, tampoco debían esperar cualquier ayuda ulterior por parte de Washington. La postura de la Administración, para decir las cosas sin pelos en la lengua, era "tomadlo o dejadlo" y, en octubre de 1943, año y medio después de que se propusiera la valoración, las compañías norteamericanas la aceptaron.

También hubo, no obstante, un precio para México. Se creó una compañía petrolera nacional, Petróleos Mexicanos, como propietaria de casi todo el sector petrolero de México. Pero el negocio del petróleo ya no estaba orientado a la exportación; su centro pasó al mercado interior y a la producción de petróleo barato como principal fuente de energía para el propio desarrollo económico de México. Las exportaciones mexicanas pasaron a ser un factor minúsculo en los mercados mundiales. Además, el sector estaba paralizado por escasez de capital y falta de acceso a nuevas técnicas y tecnologías. La insistencia en ese gran aumento salarial —la "cifra mágica" de 26 millones de pesos— había sido el *casus belli* de la expropiación de los campos petrolíferos. Pero, ineludiblemente, el nacionalismo tenía que hacer algunas concesiones a la realidad económica. En el período siguiente a la expropiación, no solamente se trató de que la prometida elevación salarial quedó indefinidamente pospuesta, sino que, de hecho, los salarios se redujeron.

Gran Bretaña no tenía mucha prisa por poner en práctica su propio arreglo o incluso en restablecer sus relaciones diplomáticas con México. Todavía temía que transigir con México haría que, según las palabras de Alexander Cadogan, vicesecretario permanente del Foreign Office, "se les ocurrieran ideas" a las "cabezas" de Irán y Venezuela. "Naturalmente, cuando la guerra concluya ese asunto cobrará un aspecto totalmente diferente." Como finalmente resultó, la Mexican Eagle y la Shell no llegaron a un acuerdo con México hasta 1947, dos años después del final de la guerra. En este caso, la paciencia tuvo su recompensa; incluso considerando el hecho de que Mexican Eagle era la mayor compañía extranjera que operaba en México, consiguió, proporcionalmente, un trato mucho mejor que los norteamericanos: 130 millones de dólares, para ser exactos.

Mexican Eagle supo, por lo menos, que el gobierno británico había estado todo el tiempo respaldándola. Las compañías norteamericanas, al contrario, creían que habían sido estafadas, no solamente por México sino también por su propio gobierno. No obstante, había una cosa en la que estaban de acuerdo tanto las compañías británicas como las norteamericanas; la expropiación mexicana había sido el mayor trauma que el sector había experimentado en muchos años, desde la revolución de los bolcheviques, tal vez incluso desde la disolución del Standard Oil Trust en 1911. Para México, los acuerdos con las compañías extranjeras confirmaron la corrección de su enfoque. La nacionalización de 1938 se vio como uno de los grandes triunfos de la revolución. México era el amo absoluto de su sector petrolero, y Petróleos Mexicanos –Pemex– surgiría como una de las compañías petroleras de propiedad estatal más importantes y mayores de todo el mundo. De hecho, México había establecido un modelo para el futuro.¹⁴

15

Las concesiones árabes: El mundo que Frank Holmes creó

ENTRE LOS MILLONES de personas cuya vida se vio desplazada y modificada por la Primera Guerra Mundial estaba el mayor Frank Holmes. Pero, aun así, mucho antes de la guerra había aprendido a ser un nómada. Nacido en una granja en Nueva Zelanda en 1874, empezó por ir a trabajar a una mina de oro en Sudáfrica, y posteriormente, durante las dos décadas siguientes, especializado en oro y estaño, había tenido una vida itinerante como ingeniero de minas por todo el mundo, desde Australia y Malasia a México, Uruguay, Rusia y Nigeria. Holmes era un hombre robusto y de considerable estatura, firme y testarudo en su forma de ser. Un competidor le describió en una ocasión como "un hombre bastante amable, con una forma de ser campechana, fanfarrona, animosa y rapaz". Durante la Primera Guerra Mundial, fue intendente del Ejército Británico, y mientras dirigía una expedición para comprar ganado vacuno en Addis-Abeba, en Etiopía, en 1918, fue cuando por primera vez oyó hablar a un comerciante árabe de las filtraciones de petróleo en la costa

árabe del Golfo Pérsico. Como ingeniero de minas, esto atrajo la atención de Holmes. Posteriormente, cuando estaban acampados en Basra, la zona que luego pasó a ser Iraq, se interesó aun más en las actividades de la Anglo-Persian Oil Company en la zona persa de la frontera y en lo que le habían dicho de las filtraciones de petróleo a lo largo de la costa árabe.

Después de la guerra, Holmes ayudó a crear una empresa, la Eastern and General Syndicate, para explotar las oportunidades de negocio que surgieran en Oriente Medio. En 1920, puso en marcha la primera empresa del sindicato, una farmacia-droguería en Aden. Pero el interés de Holmes no estaba en las tiendas; estaba en lo que se había hecho su pasión y su obsesión consumada: el petróleo. Estaba convencido de que la costa árabe podía ser una fabulosa fuente de petróleo, y persiguió su sueño con esfuerzo incansable. Promotor por excelencia, con el don de hacer que la gente creyese en él, viajó por toda la zona árabe del Golfo, de un gobernante pobre a otro, exponiéndoles su idea, prometiéndoles riqueza donde no se veía más que pobreza y buscando siempre la forma de añadir otra concesión más a su cartera.¹

Holmes emprendió su campaña bajo los observadores, escépticos y recelosos ojos de varios funcionarios británicos desplazados a la zona con el encargo de vigilar las relaciones extranjeras de los potentados locales y de proteger los intereses de Su Majestad en la zona. Consideraban a Holmes un creador de problemas sin escrúpulos y con gran "capacidad para confundir" que, en busca de rápidos beneficios, estaba tratando de minar la influencia británica en la zona. Para un funcionario, Holmes no era nada más que un "vagabundo en el mundo del petróleo". Tal vez el comentario más condenatorio lo hizo otro que se limitó a decir que Holmes "no era un individuo especialmente grato". Pero no opinaban así los árabes que vivían a lo largo de la costa. Para ellos el mayor Holmes era algo diferente, "Abu Naft", el "Padre del Petróleo".

Dejando tras de sí la farmacia en Aden, Holmes estableció las oficinas centrales para su campaña petrolera en la pequeña isla de Bahrain, frente a las costas de Arabia. Le habían atraído a Bahrain las noticias de las filtraciones de petróleo. El Jeque no estaba interesado en el petróleo, sino más bien en el agua, de la que siempre estaban escasos. Holmes perforó en busca de agua, la encontró y obtuvo buenos beneficios de ello. Y lo más importante fue que el Jeque, agradecido y tal como le había prometido, le recompensó con una concesión de petróleo en 1925.²

Holmes ya había obtenido otros derechos para buscar petróleo. En 1923, consiguió una opción a una concesión en al-Hasa, en lo que se iba a convertir en la zona oriental del reino de Arabia Saudita, y al año siguiente, en la Zona Neutral entre Arabia Saudita y Kuwait, que estaba bajo control conjunto de los dos países. También intentó, aunque en esta ocasión sin éxito, conseguir una concesión en el mismo Kuwait. Y, co-

mo si todo eso no fuese suficiente para mantenerle ocupado, iba y volvía a Bagdad desde Bahrain, tratando de dar forma a una oferta competitiva en Iraq contra la Turkish Petroleum Company, asegurando de este modo la continuidad de la enemistad entre diferentes gobiernos y compañías.

Las actividades de Holmes alarmaron especialmente a la Anglo-Persian Oil Company, que no quería que nadie más operase dentro de su "esfera de influencia", lo que daría pie a problemas que podrían interferir en sus actividades en Persia. La compañía, a decir verdad, estaba convencida de que no había petróleo que encontrar en Arabia. En palabras de John Cadman, los informes geológicos "dejan poca cabida al optimismo" y uno de los directores de la compañía declaró en 1926 que Arabia Saudita parecía "desprovista de cualquier posibilidad de encontrar" petróleo; (El director añadió que Albania era un emplazamiento prometedor.)³

En un esfuerzo por promocionar sus prospecciones, en vista de tanto escepticismo, Holmes y su Eastern and General Syndicate recurrieron a un destacado geólogo suizo para investigar el este de Arabia. Pero ese esfuerzo no sirvió de nada cuando el profesor, cuya especialización en geología alpina difícilmente le hacían apto para el desierto, confeccionó un informe en el que declaraba que la región no "presentaba perspectiva alguna de tener petróleo" y que la prospección allí, "tendría que clasificarse de pura especulación". La noticia de este informe llegó hasta la comunidad financiera de Londres y puso todavía más difícil al sindicato la tarea de captar el dinero que necesitaba para apoyar a Holmes en su búsqueda de concesiones y ulterior perforación en las que consiguiera.

Para 1926, el sindicato padecía graves problemas económicos. Holmes se veía continuamente obligado a desembolsar dinero para gastos de viajes, regalos, gratificaciones, atenciones y esparcimientos. La situación económica del sindicato era tan mala que incluso trató de vender todas sus concesiones a Anglo-Persian pero la empresa dijo que no. Después de todo, no había petróleo en Arabia. Y Holmes no fue bien recibido en la City de Londres cuando fue en busca de capital. A pesar de su persistencia y sus habilidades como vendedor, no pudo llegar a ninguna parte. "Holmes era el peor pelmazo de Londres", dijo en cierta ocasión un hombre de negocios inglés. "La gente echa a correr cuando le ve venir."⁴

Bahrain y los jeques de Nueva York

Carente de cualquier posibilidad de éxito en Gran Bretaña, Holmes se embarcó hacia Nueva York, con la esperanza de tener mejor suerte en Norteamérica con lo que él llamaba "los realmente grandes jeques de Nueva York". Pero lo único que encontró fue más rechazo. Un ejecutivo de la Standard Oil of New Jersey le dijo que Bahrain estaba demasiado lejos y era demasiado pequeño para ser de interés —después de todo, no era mayor en el mapa que el pinchazo de un alfiler. Otras compañías no estaban interesadas porque toda su atención estaba centrada en sus esfuerzos por formar parte de la Turkish Petroleum Company.

Pero, por fin, una compañía norteamericana demostró una pizca de interés en Bahrain: la Gulf Oil. Estaba obligada a ampliar la producción sobre una base diversificada por todo el mundo como protección contra la escasez general o los declives en determinadas zonas de producción. La compañía había estado a punto de irse al traste en sus primeros años, a comienzo de siglo, cuando la producción en Spindletop se vino abajo. Holmes enseñó a Gulf muestras de rocas y una "substancia grasienta" junto con un informe de vestigios de petróleo en sus pozos de agua en Bahrain. Todo esto fue bastante intrigante para que en noviembre de 1927, Gulf tomara todos los derechos de Eastern and General en las concesiones árabes y conviniera en trabajar con el grupo de Holmes para tratar de hacerse con una concesión en Kuwait. Pero en el caso de esta opción no tardó en surgir un problema. En 1928, Gulf pasó a ser parte del grupo norteamericano en la Turkish Petroleum Company y por lo tanto pasó a ser signatario del Acuerdo de la Línea Roja, que prohibía a las compañías operar independientemente en la zona que estaba dentro de los confines de la Línea Roja en el mapa. Eso incluía tanto a Arabia Saudita como a Bahrain. Las compañías tenían que trabajar al unísono o no hacer nada. A pesar de los ruegos de Gulf, el consejo de la TPC no estaba preparado para hacerse cargo de todo el "negocio" árabe de Holmes. De este modo, mientras que la Gulf podía seguir adelante en el caso de Kuwait porque estaba fuera de la Línea Roja, tenía que renunciar a sus intereses en Bahrain.

Los ejecutivos de Gulf sometieron la concesión de Bahrain a la consideración de la Standard of California, que, al igual que Gulf, estaba muy necesitada de potenciar los suministros extranjeros de petróleo, pero que, a pesar de unos grandes desembolsos, no tenía una sola gota de petróleo extranjero que mostrar como compensación a sus esfuerzos. De modo que la Standard of California, conocida como Socal, aceptó la participación de Gulf en Bahrain. Al contrario que Gulf, Socal no formaba parte de la Turkish Petroleum Company y, por este motivo, no estaba atada por la restricción de la Línea Roja. Socal creó una filial cana-

diense, la Bahrain Petroleum Company, para que se hiciese cargo de la concesión.⁵

Y entonces tanto Socal, en Bahrain, como Gulf en Kuwait, se dieron de bruces contra un muro: la implacable oposición del gobierno británico a que entrasen compañías norteamericanas en la zona. Antes de la Primera Guerra Mundial, en un esfuerzo por librarse de la invasión alemana en la región del Golfo, Gran Bretaña estableció acuerdos con los jeques locales, incluyendo los de Kuwait y Bahrain, en el sentido de que la explotación de petróleo solamente se confiaría a empresas británicas y que el gobierno británico estaría al cargo de sus relaciones extranjeras. Por este motivo, Londres insistió en la "cláusula de nacionalidad británica" en cualquier acuerdo de concesión, tanto si era en Bahrain como en Kuwait. Esa cláusula especificaba que la explotación de petróleo deberían efectuarlo "intereses británicos", con exclusión de los norteamericanos. Esto significaba que ni Gulf ni Socal podían explotar sus concesiones.

Entre Socal y Gulf, por un lado, respaldadas por el gobierno de Estados Unidos, y el gobierno británico por otra parte, se produjeron una serie de desagradables negociaciones. Para las compañías norteamericanas, la "cláusula de nacionalidad" no era nada más que una barrera construida a propósito para mantenerles alejadas de los varios dominios de los jeques del Golfo. Lo cierto es que el gobierno británico se sentía preocupado, en peligro y a la defensiva ante la mayor potencia norteamericana, a medida que luchaba por mantener una posición que consideraba vital para su imperio.⁶

Pero en 1929, el gobierno británico reconsideró su postura; la entrada de capital norteamericano, decidió, podría fomentar posiblemente la más rápida y amplia explotación del petróleo en las zonas controladas por Gran Bretaña, lo que sería beneficioso tanto para los gobernantes locales, que siempre necesitaban dinero y de otro modo tal vez pedirían al gobierno británico más subvenciones, y para la Armada Real, que verdaderamente necesitaba suministros de crudo fiables. Además, la presión diplomática de Estados Unidos se estaba intensificando. El gobierno británico estaba dispuesto a ceder, por lo menos en lo referente a Bahrain. De modo que hizo un trato con Socal. La compañía norteamericana podría ejercitar la opción de Bahrain, pero solamente bajo determinadas condiciones que garantizaran la posición y la primacía política británicas. Por ejemplo, todas las comunicaciones de la compañía al emir tenían que pasar antes por el agente político, representante local del gobierno británico.

La Bahrain Petroleum Company comenzó a perforar poco más de un año después, en octubre de 1931. Y, el 31 de mayo de 1932, encontró petróleo. Habían descubierto petróleo en el lado árabe del Golfo. Aunque era una producción escasa, el descubrimiento en Bahrain fue un acontecimiento que tuvo posteriores consecuencias. Las compañías es-

tablecidas se quedaron muy sorprendidas por la noticia. Durante toda la década, el mayor Holmes —con su obsesión por el petróleo— se había convertido en una figura digna de lástima y ridícula. Pero ahora, su instinto, y su visión, habían quedado justificados, por lo menos a pequeña escala. ¿Iba a tener razón también a gran escala? Después de todo, la pequeña isla de Bahrain, estaba tan sólo a unos treinta kilómetros de la península arábiga, donde por las apariencias exteriores, la geología era exactamente la misma.

Ibn Saud

A comienzos de la década de 1930, el agente político británico en Kuwait se refirió al dirigente de la vecina Arabia Saudita como "el astuto Ibn Saud, que siempre veía las cosas de lejos". De hecho, Ibn Saud no se había podido permitir el lujo de ver las cosas desde muy lejos durante aquellos años. Tenía un problema acuciante; necesitaba más dinero para su tesoro y lo necesitaba con rapidez. Eso fue lo que le llevó a pensar en el petróleo. A decir verdad, se mostraba muy escéptico respecto de las probabilidades de que hubiera petróleo en su país. Y no estaba del todo seguro de las consecuencias que la explotación de un sector petrolero podría traer a su país en caso de que se encontrase petróleo. El capital y los técnicos extranjeros podrían alterar, e incluso romper, los valores y relaciones tradicionales. Sin embargo, otorgar una concesión para *explorar* en busca de petróleo era una cosa muy distinta, en tanto y en cuanto estuviera respaldada por una buena compensación monetaria.

'Abd al-'Aziz ibn 'Abd al-Rahman Al Faisal Al Sa'ud tenía unos cincuenta años. Tenía una presencia física imponente; con un metro noventa de estatura y un tórax descomunal, descollaba por encima de la mayoría de sus súbditos. La impresión que causó durante una visita a Basora hacía más de una década todavía perduraba. "A pesar de que es de constitución más recia que los típicos jeques nómadas, tiene los rasgos de un árabe de pura raza, un perfil muy pronunciado, ventanas de la nariz muy abiertas, labios muy gruesos y un largo y pronunciado mentón resaltado por una barba puntiaguda", comentó un funcionario británico destacado en Basora en aquella ocasión. "Combina con sus cualidades de soldado ese toque de estadista experto en el arte de gobernar que tanto más aprecian los hombres de las tribus. Ibn Saud, conocido también como 'Abd al-'Aziz, ciertamente aplicó sus conocimientos tanto para la guerra como para la dirección del país con logros muy notables, en la creación de la moderna Arabia Saudita. Y la inmensa fortuna que amasó posteriormente no fue menos destacable, para un gobernante que, en sus

primeros días, podía llevar todo el tesoro de su país en las alforjas de un camello.⁸

La dinastía Saudí la había establecido Muhammad bin Saud, el emir de la ciudad de Dariya en el Nejd, la planicie del centro de Arabia, a principio de la década de 1700. Allí adoptó la causa de un líder espiritual, Muhammad bin Abdul Wahab, que creó una versión extremadamente puritana del Islam que se convertiría en la religión de la dinastía y su estado. La familia Saudí, aliada con los Wahabis, comenzó un rápido programa de conquista que en el plazo de un siglo les llevó a dominar gran parte de la península arábiga. Pero la rápida expansión de los Saudí alarmó a los turcos otomanos, que se movilizaron contra ellos y los derrotaron en 1818. Al bisnieto de Muhammad, Abdulla, se lo llevaron a Constantinopla donde le decapitaron. Andando el tiempo, Turki, el hijo de Abdullah, restableció el reino Saudí, en esta ocasión con centro en Riad, pero esta primera restauración se vino abajo debido a la lucha por el poder entre dos de los nietos de Turki. Durante un tiempo, un tercer nieto, Abdul Rahman, fue el gobernador nominal de Riad, bajo la atenta mirada de una odiada familia rival, los Al-Rashid. Pero en 1891 Abdul Rahman fue enviado al exilio, con toda su familia, incluido su hijo 'Abd al-'Aziz —el futuro Ibn Saud— que hizo parte del viaje metido en una bolsa colgada de la silla de un camello. Abdul Rahman y toda su familia vagaron dos años como nómadas, pasando algunos meses con una tribu nómada en el desierto. Finalmente, la familia Sabah, que gobernaba en Kuwait les invitó a fijar su residencia en esa pequeña ciudad-estado del Golfo Pérsico.

Por su parte, Abdul Rahman tenía dos objetivos: restablecer la dinastía Saudí como jefes de Arabia, y hacer universal la rama Wahabi del Islam sunita. Su hijo, Ibn Sa'ūd, sería el instrumento para ambos fines. Mubarak, el emir de Kuwait, tomó bajo su tutela al joven príncipe saudí y le dio una excelente educación sobre *realpolitik* y sobre el juicioso establecimiento de la política exterior. Mubarak le ayudó a aprender, como Ibn Saud dijo posteriormente, a "considerar nuestra ventaja y nuestro daño".

El joven recibió también una rígida formación religiosa, llevó una vida espartana y aprendió a muy temprana edad las artes de la guerra y de la supervivencia en el desierto. No tardó mucho en tener una oportunidad de aplicar esas artes cuando los turcos incitaron a los Rashids, enemigos tradicionales de los Saudís, a atacar Kuwait que a la sazón estaba bajo protección británica. Como medida de diversión, el emir de Kuwait envió a Ibn Saud, que entonces sólo tenía veinte años, a tratar de reconquistar Riad de manos de los Rashids. Dirigió una pequeña tropa a través del desierto y en su primer asalto fracasaron. En un segundo intento, combinando la astucia con la fuerza, Ibn Saud entró a la ciudad por la noche y, al amanecer, pasó a cuchillo al gobernador de los Rashids. En enero de 1901, su padre le proclamó, a la edad de veintiún años,

gobernador de Nejd e Imán de los Wahabis. Había comenzado la segunda restauración al-Saud.

Durante los siguientes años, tras una prolongada sucesión de campañas militares, Ibn Saud se consolidó como reconocido gobernante de Arabia Central. Más o menos por esa misma época, también se hizo líder de la Ikhwan, o Hermandad, un nuevo movimiento de guerreros profundamente religiosos, cuya rápida expansión por Arabia dotó a Ibn Saud de muchos soldados devotos. Durante los años 1913-1914, puso bajo su control el este de Arabia, incluido el gran oasis habitado de al-Hasa. Y como la población se componía principalmente de musulmanes chiítas —mientras que los saudís eran sunitas, y no simplemente sunitas sino además de la estricta secta Wahabi, prestó especial atención a la administración y las escuelas de al-Hasa, regularizando la condición de los chiítas y evitando su persecución. A pesar de los dogmas del wahabismo, Ibn Saud era un astuto político que sabía que por bien de sus intereses políticos no tenía que zaherir los sentimientos de los chiítas. "Tenemos treinta mil chiítas que viven en paz y tranquilidad" en el Hasa, dijo en una ocasión. "Nadie les ha molestado jamás. Todo lo que les pedimos es que no sean muy expresivos en público en sus días de fiesta."

Los últimos territorios importantes para el Imperio Saudita se añadieron en los años inmediatamente posteriores a la Primera Guerra Mundial. Ibn Saud conquistó el noroeste de Arabia. Luego, en 1922, el Alto Comisionado Británico, desesperado por las disputas entre Ibn Saud y el emir de Kuwait, tomó un lápiz rojo y él mismo fijó las fronteras entre ellos. También dibujó dos "zonas neutrales" a lo largo de las fronteras de Ibn Saud, una compartida con Kuwait y la otra con Iraq, llamadas "neutrales" en ambos casos para que los beduinos pudiesen pasar adelante y atrás con sus ganados que iban a pastar y porque se administrarían conjuntamente. Para diciembre de 1925, las tropas de Ibn Saud, los fieros ikhwan, ya habían conquistado el Hejaz, la tierra santa del Islam, en el lado occidental de la península, que bordeaba el Mar Rojo. Allí estaba el puerto de Jidda y las dos ciudades santas, La Meca y Medina. En enero de 1926, en la gran mezquita de La Meca, después de los rezos diarios, Ibn Saud fue proclamado rey del Hejaz, haciendo así a la dinastía Saudí guardiana de los lugares santos del mundo musulmán. Y de este modo, a la edad de cuarenta y cinco años, Ibn Saud era el "dueño" de Arabia. Durante un cuarto de siglo de astuta política y de guerra planificada, había restablecido el ascendiente Saudí en los reinos de la Península Arábiga. La restauración estaba casi completa.

Pero entonces, los guerreros de su expansión, los ikhwan, comenzaron a criticar a Ibn Saud por apartarse del wahabismo. Declararon que los instrumentos de la modernidad que estaban comenzando a abrirse camino en el reino —el teléfono, el telégrafo, la radio, los automóviles— eran herramientas del demonio y criticaron con rabia a Ibn Saud por tener tratos con los británicos y otros extranjeros. Cada vez más insubor-

dinados, en 1927 se levantaron en abierta rebeldía contra él. Los derrotó y para 1930 ya había destruido el movimiento ikhwan. El control de Ibn Saud sobre Arabia estaba bien asegurado ahora. A partir de entonces, los platillos de la balanza pasaron de la conquista a la precaución, para salvaguardar y mejorar la nación que había creado en un período de treinta años. Para conmemorar la consolidación, el nombre del reino cambió en 1932 y pasó de ser "Reino del Hejaz y Nejd y sus Dependencias" al nombre por el que actualmente se le conoce: Arabia Saudita.¹⁰

Pero justo en el momento en que los esfuerzos de Ibn Saud parecían haber alcanzado la meta del éxito, apareció otra amenaza. Claramente, Ibn Saud se estaba quedando sin dinero. Con la irrupción de la Gran Depresión, el número de peregrinos que acudían a La Meca —todos los musulmanes capaces de hacerlo tenían que intentar ir en peregrinación a La Meca una vez en su vida, por lo menos— disminuyó terriblemente y dado que constituían la principal fuente de ingresos del Rey, fácil es imaginar en qué estado se encontraría el Tesoro real. Las finanzas del reino estaban en una situación catastrófica; dejaron de pagar las facturas; no pagaron durante seis u ocho meses los salarios de los funcionarios. La capacidad de Ibn Saud de adjudicar subvenciones a las tribus había sido uno de los mejores "pegamentos" para mantener unido un reino disperso y la inquietud empezó a producirse por todos sus dominios. Para poner las cosas peor, el Rey se acababa de meter en un costoso y variado programa de desarrollo, que iba desde la creación de una red nacional de emisoras de radio, a unir el país, a la reconstrucción de la red de suministro de agua de Jidda. ¿Podía haber otras formas de obtener ingresos? Ibn Saud trató de recaudar los impuestos con un año de adelanto. Envío a su hijo, Faisal, a Europa para que buscara ayudas o inversiones, pero no tuvo éxito. Como sus problemas económicos seguían en aumento, el Rey no sabía adónde dirigirse en busca de ayuda.

El aprendiz de brujo

Tal vez los recursos más valiosos estaban ocultos bajo el suelo de sus dominios. Tal idea se la sugirió al rey Ibn Saud un compañero durante un paseo en coche, probablemente en el otoño de 1930. Ese hombre era un inglés, un antiguo funcionario del Funcionariado Indio, que se había establecido como comerciante en Jidda y acababa, meses antes, de convertirse al Islam bajo la tutela de Ibn Saud. El Rey le había dado personalmente su nombre islámico, Abdullah. Pero su nombre verdadero era Harry St. John Bridger Philby, conocido como Jack por sus amigos ingleses, y ahora, tal vez, recordado como el padre excéntrico de uno de

los más destacados agentes dobles del siglo XX, Harold "Kim" Philby, que fue jefe del contraespionaje antisoviético de los servicios de espionaje británicos, mientras que espiaba para los soviéticos. Tal vez aprendió de su padre la forma de desempeñar múltiples papeles. De hecho, muchos años después, leyendo la propia narración de Kim Philby de sus años como doble agente, el intérprete retirado de la corte de Ibn Saud no podía por menos de maravillarse de que Kim fuera "una verdadera réplica de su padre".

El padre, Jack Philby, era un implacable inconformista, y un rebelde contra la autoridad y lo convencional. En Jidda, en una ocasión paseó en público con sus cachorros de mandril para demostrar que podía prescindir de la compañía de la pequeña comunidad europea. Criado en Ceilán y graduado en el Trinity College, de Cambridge, Philby comenzó su carrera en el Servicio Civil Indio. Fue miembro de la misión política británica en Bagdad y Basora durante la Primera Guerra Mundial, con lo que comenzó su toma de contacto con el mundo árabe. Con un don especial para los idiomas, comenzó a estudiar árabe, lo que le hizo interesarse cada vez más en la genealogía de las tribus y los potentados árabes. Eso, a su vez, acabó por ser una fascinación de por vida con tal vez uno de los mayores potentados de la época, Ibn Saud, al que conoció por primera vez en una misión en Riad en 1917. Ese encuentro, en el que tuvo treinta y cuatro horas de entrevistas personales con Ibn Saud, marcó el rumbo para el resto de la vida de Philby.

En 1925, enfadado por la política británica en Oriente Medio, Philby abandonó el Funcionariado Indio, del que todavía era miembro, a pesar de que entonces estaba sirviendo en Transjordania. Volvió a Arabia Saudita para establecer una compañía de comercio en Jidda. También renovó su amistad con Ibn Saud, y con el tiempo llegó a ser un asesor informal del Rey, viajando y cazando con él, incluso uniéndose a las deliberaciones vespertinas del Consejo Privado del Rey. Ibn Saud tenía un interés especial en Philby. Tal como Philby rememoraría posteriormente, la víspera de su conversión al Islam en 1930, el Rey le comentó "lo agradable que fue para mí convertirme en musulmán y poder tener cuatro esposas". Pero primero le exigieron que pasara por el doloroso trance de la circuncisión adulta. Algunos dijeron que Philby no era especialmente religioso y que si se convertía al Islam era para facilitar sus negocios y agilizar sus desplazamientos por el país. La conversión le capacitó para llegar a cumplir una de sus obsesiones, por la que llegaría a hacerse mercedamente famoso, como explorador, cartógrafo y cronista de Arabia. Durante muchos años, sus arduos viajes le llevaron por gran parte de la península, desde una expedición en solitario por Rub-al-Khali, la Región Deshabitada del sudeste de Arabia, hasta la búsqueda de las antiguas comunidades judías en el noroeste de Arabia. En reconocimiento a sus esfuerzos, acabaría por recibir la Medalla de Fundador de la Royal Geographical Society.

Philby llevaría el apropiado bombín en sus viajes a Inglaterra o luciría la chaqueta blanca que era habitual en las cenas en las colonias del imperio, e incluso en Arabia, tomaba el té a las cinco de la tarde y fanáticamente se mantenía al día de las puntuaciones de cricket de Lord's. Aun así, y a pesar de todo esto, seguía enfrentado con Gran Bretaña y la política británica, que veía como "el dominio tradicional de Occidente sobre el mundo oriental". Por el contrario, comentaba con orgullo, "probablemente he sido uno de los principales defensores de la emancipación de Oriente de todos los controles extranjeros". Ciertamente los británicos encontraban a Philby bastante problemático. "Desde que se retiró del servicio al gobierno hace cinco años, el señor Philby no ha desaprovechado ni una oportunidad de atacar y crear malentendidos con el gobierno y su política en Oriente Medio", comentó un funcionario británico. "Sus métodos han sido tan faltos de escrúpulos como violentos. Es una molestia pública, y en gran parte se debe a él y a sus intrigas que Ibn Saud —sobre el que lamentablemente ejerce cierta influencia— nos haya causado tantos problemas en los últimos años." Otro funcionario dijo que Philby era un "farsante redomado".¹²

Fuera cual fuese el nivel de su influencia, Philby conocía muy bien los graves problemas económicos que estaba atravesando Ibn Saud y el peligro que eso suponía para su reino. Durante un pasco en automóvil en el otoño de 1930, Philby, al darse cuenta de que Ibn Saud estaba extremadamente triste, le dijo, del modo más cordial que pudo, que el Rey y su gobierno eran como un grupo de hombres dormidos sobre un tesoro enterrado. Philby estaba convencido de que bajo el suelo del desierto había una gran riqueza mineral. Pero para su explotación había que hacer prospecciones, explicó Philby, y eso significaría la necesidad de expertos y capital extranjeros.

"Vea, Philby", contestó el Rey, "si alguien me ofreciese un millón de libras le daría todas las concesiones que me pidiese."

Philby advirtió al Rey que nadie le daría un millón de libras sin antes hacer una exploración. El Rey estaba mucho más interesado en explorar en busca de agua que de petróleo. En ese caso, Philby tenía un nombre que sugerirle, Charles Crane, un magnate norteamericano de la fontanería y filántropo que tenía un interés especial en el mundo árabe y que, dijo Philby, "daría uno de sus ojos por el placer de estrechar la mano de Su Majestad".

Crane estaba promocionando proyectos de desarrollo en la vecina Yemen y Philby sabía que posteriormente estaría en El Cairo. ¿Por qué no invitarle a la Arabia Saudita?, dijo Philby.

Ibn Saud cursó la invitación y el 25 de febrero de 1931 Crane llegó a Jidda, donde el Rey le recibió con mucha pompa y grandes banquetes. Le ofrecieron una asombrosa danza de las espadas realizada por varios cientos de los propios guardaespaldas del Rey. Como regalos, el Rey dio a Crane un montón de alfombras, puñales y espadas, así como dos caba-

llos de pura raza árabe. Los dos hombres hablaron del estéril y reseco desierto y de las probabilidades que habría de encontrar cauces subterráneos bajo el Nejd. Crane le comentó cómo había tomado palmeras en Egipto y había introducido personalmente su cultivo en el desierto de California, en una ciudad llamada Indio, regándolas adecuadamente con el caudal de pozos artesianos. Ahora, por razón de su reciente amistad con Ibn Saud, puso a su disposición, de su propio bolsillo, a un ingeniero de minas norteamericano llamado Karl Twichell, que estaba trabajando entonces en uno de los proyectos de Crane en Yemen, para que investigara las posibilidades de encontrar agua en el reino Saudí. Después de realizar un pesado viaje de dos mil quinientos kilómetros para evaluar las posibilidades de encontrar agua artesiana bajo el desierto arábigo, Twichell volvió a Jidda en abril de 1931, con malas noticias: no había posibilidades de pozos artesianos.¹³

Un año después, en marzo de 1932, como el agujero entre los ingresos y los gastos seguía aumentando en su reino, el Rey recibió en Riad la visita de un observador de sus problemas especialmente astuto, el jeque Ahmad, emir de Kuwait. El Jeque había viajado en coche a través de quinientos kilómetros de arena del desierto, con lo que aprendió una buena lección: todos los coches que viajen por esa ruta deberán llevar por lo menos cinco pasajeros ya que "solamente entre cinco personas se puede sacar un coche de la arena".

Los dos gobernantes se juraron lealtad eterna el uno al otro. Cuando el jeque Ahmad se dirigió a Ibn Saud llamándole su "hermano mayor", el Rey rompió a llorar y declaró a su vez: "Del mismo modo que los estandartes de los Al Saud y los Al Sabah han flameado juntos en cada victoria o en cada derrota, durante los trescientos últimos años, puede estar seguro de que seguirá siendo así en el futuro."

El jeque Ahmad quedó impresionado por la aparente mala salud de Ibn Saud y la tensión general que mostraba. De regreso a Kuwait, al compartir sus impresiones con el agente político británico, el Jeque dijo: "Ya han pasado los días en que era el hombre más fuerte de su reino y encabezaba todas las incursiones y todas las batallas." El jeque Ahmad rogó al Rey que "se tomase con más calma la cuestión de los gastos", ya que si no era así "llegaría a verse en la ruina". En particular, el Jeque habló "directamente" del tema de los objetos que eran un derroche y veía a su alrededor, los coches. Sí, para el Rey eran necesarios unos cuantos coches de lujo. Pero aun así, el jeque Ahmad pidió a Ibn Saud que redujese en tres cuartas partes su flota de automóviles "y se estandarizase centrándose en los Ford y Chevrolet". Una vez que le dio ese consejo, el jeque Ahmad atravesó el desierto en un regalo que le hizo Ibn Saud, una gran limusina Cadillac de ocho cilindros de la propia flota del Rey.

Los dos hombres habían hablado también de las prospecciones petrolíferas. El Rey admitió que había permitido que se realizasen unos exámenes preliminares, pero añadió que "no estaba ni pizca de descoso

de otorgar concesiones a los extranjeros". Aun así, dadas sus condiciones económicas, *¿tendría* otra elección? En realidad, Twitchell, el ingeniero norteamericano, había informado de unas prometedoras prospecciones petrolíferas en al-Hasa, en la zona oriental del país. Entonces, el 31 de mayo de 1932, Standard Oil of California hizo su descubrimiento de petróleo en Bahrain. Esto aumentó repentina y significativamente el atractivo de al-Hasa e hizo que Ibn Saud, después de recapacitar sobre el asunto, se mostrara menos reacio a las inversiones extranjeras en su reino. Twitchell, aunque insistió ante Ibn Saud en que él solamente era un ingeniero y no un promotor, acordó con el Rey tratar de buscar inversores y capital en Estados Unidos.¹⁴

La negociación

Meses antes del descubrimiento de Bahrain, la Standard Oil of California ya había comenzado a solicitar una concesión en al-Hasa. Ahora, después de que Twitchell contactara con ella, Socal no solamente estaba contenta y se mostraba muy receptiva, sino que, además, le retuvo como uno de sus negociadores. Twitchell volvió a Arabia Saudita en febrero de 1933 en compañía de Lloyd Hamilton, un abogado de Socal, para iniciar las negociaciones con el ministro de economía de Ibn Saud, Abdullah Suleiman. Estaban frente a un astuto e inteligente oponente. Suleiman era hermano del secretario privado del Rey. Nadji por nacimiento —la mayoría de los otros miembros de la administración eran sirios, egipcios y libaneses— de joven había sido ayudante de un comerciante árabe en Bombay, donde había aprendido mucho acerca del comercio y los negocios. El Rey le había puesto como mote "mi apoyo". De hecho, este "hombrecillo frágil de edad indefinible" era el hombre más poderoso en el círculo interno de Ibn Saud y responsable no sólo de las finanzas, sino también de la defensa y del Peregrinaje. Era la "eminencia gris esencial, siempre modesto y manteniéndose en un segundo plano", dijo el intérprete de Ibn Saud, pero con "poder e influencia tan monumentales que frecuentemente pienso que él es el rey no coronado de Arabia".

Suleiman era indiscutiblemente el hombre más importante del reino, aparte de la familia real. Soportaba una enorme carga de trabajo que se basaba en un sistema de contabilidad de las finanzas públicas que él había inventado y nadie más entendía. Era extremadamente reservado y autoritario y mantenía todo el control que podía sobre sus asuntos, asegurándose de que ningún posible rival se afincara en su territorio. Aunque generalmente actuaba con su propia autoridad, en todo lo refe-

rente al tema del petróleo se preocupaba de enviar largos mensajes al Rey. En sus negociaciones con Socal sobre la concesión en el al-Hasa, Suleiman sabía exactamente lo que quería, una gran suma de dinero y tan pronto como fuese posible. Si había o no había petróleo era una cosa que se podía dejar para más tarde.

Twitchell y Hamilton no fueron, sin embargo, los únicos interesados en obtener acceso a al-Hasa. La Iraq Petroleum Company (anteriormente Turkish P.C.) envió a Stephen Longrigg como su representante. Longrigg, que anteriormente había sido funcionario británico en Iraq, era también de hecho representante de los intereses de Anglo-Persian, que, como consecuencia de su participación en el IPC y el Acuerdo de la Línea Roja, no podía actuar en solitario. "De modo que la escena ya está montada", informó el ministro británico Andrew Ryan a Londres en marzo de 1933, "y los personajes del drama son un ávido Abdullah Suleiman, que piensa que el petróleo del Hasa ya es una mercancía comercializable; Twitchell y Hamilton que representan a la Standard Oil of California; Longrigg... en representación de la Iraq Petroleum Company." Pero en su lista de personajes Ryan dejó fuera al actor más importante, el Rey. Y también se equivocó al escribir que Harry St. John Bridger Philby estaba "entre los personajes secundarios". Philby no era un simple personaje intrascendente.¹⁵

En el momento del descubrimiento de Bahrain en mayo de 1932, Socal se había puesto en contacto con Philby con objeto de, en palabras del director de Socal, "entrar en contacto con Su Majestad Ibn Saud". Philby coqueteó con Socal. Pero él sabía que la competencia entre las varias compañías petrolíferas reportaría un mejor negocio para su amigo el Rey, de modo que también entró en contacto con la Iraq Petroleum Company a través de su principal miembro, Anglo-Persian, avisándoles de que Socal también estaba interesada en al-Hasa. "No estoy de ningún modo comprometido a servir a los intereses de dicha empresa", escribió a un geólogo de Anglo-Persian, "pero estoy dispuesto a ayudar a cualquiera que esté interesado en el tema y pueda ser de utilidad al Gobierno para dar un paso adelante." En último extremo, Philby pasó a ser asesor de Socal. Pero mantuvo ese acuerdo en secreto. Al mismo tiempo, mantuvo sus contactos con IPC, con tanto éxito que su representante, Longrigg, le consideraba su confidente. De hecho, la lealtad primordial de Philby era y seguiría siendo para el Rey.

Philby estaba muy contento de su nueva asociación con Socal; ayudar a una empresa norteamericana a triunfar en Arabia sería otra manera más de agarrar al león por el rabo y frustrar los intereses británicos en la zona. El acuerdo con Socal también le reportó un gran alivio personal. Aunque estaba llevando a cabo muchos proyectos en su empresa de comercio, compartía el problema del resto del

reino: no le estaban pagando. Necesitaba dinero urgentemente, entre otras cosas para pagar las facturas de los estudios de su hijo Kim en la Universidad de Cambridge. Por sus servicios, Socal decidió dar a Jack Philby mil dólares al mes durante seis meses, además de primas extra por la firma del contrato de la concesión y por el descubrimiento de petróleo. Por este motivo, Kim Philby, pudo, después de todo, continuar con sus estudios en Cambridge, donde dio los primeros pasos para convertirse en espía soviético.

A medida que las negociaciones fueron progresando, los sauditas no dejaron duda de que su principal objetivo era conseguir un pago inicial grande. "No merece la pena que les mantenga en la esperanza de que podrán obtener la concesión sin un importante *quid pro quo*", escribió Philby a Socal. "La cuestión principal es que el gobierno de Ibn Saud debe una gran suma de dinero y ha dejado sin pagar los reembolsos a sus acreedores. La única esperanza de poder pagarles depende de la 'hipoteca' de sus posibles recursos."¹⁶

Las posiciones de los dos grupos occidentales eran radicalmente opuestas. Mientras que Socal estaba muy interesada en obtener la concesión, la Iraq Petroleum Company, con Anglo-Persian detrás, tenía unas ideas bastante diferentes. Longrigg confesó a Philby "que no necesitaban más petróleo, puesto que ya tenían en perspectiva mucho más de aquel con el que supieran qué hacer. Al mismo tiempo estaban interesados en mantener apartados a todos los competidores". Por este motivo, los esfuerzos de IPC eran más bien preventivos que prospectivos. Además, como IPC, en realidad Anglo-Persian, seguía mostrándose muy escéptica sobre el potencial petrolífero de al-Hasa, realmente no tenía ganas de adquirir compromiso importante alguno con Arabia Saudita. La idea de Longrigg, como él explicó al ministro británico, ciertamente "no era cerrar un trato a ciegas, pagando mucho dinero en estos momentos por el derecho de extraer un hipotético petróleo".

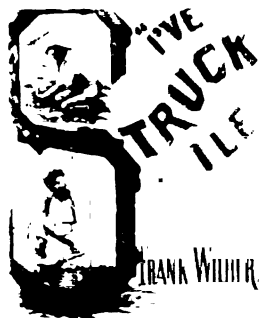
Aunque otros ya se estaban desesperando por el ritmo de las negociaciones, Philby, que estaba encantado de ser el hombre misterioso, estaba muy contento de trabajar en sus múltiples papeles, como agente a sueldo de Socal, actuando como asesor de los sauditas, aleccionando a IPC y como confidente de Longrigg, y dejando caer en sus conversaciones con los diversos petroleros lo que el Rey le había dicho en su más reciente viaje en coche a La Meca. Y no era solamente el petróleo lo que ocupaba la vida de Philby; también estaba muy ocupado intentando obtener un monopolio de importación de vehículos de motor para el gobierno saudita y para la compañía de transporte de peregrinos, así como en instalar la red de radio del país.¹⁷

A pesar de su disposición, Socal ofrecía únicamente una quinta parte, aproximadamente, de lo que pedían los sauditas. A principios de abril de 1933, uno de los ejecutivos de Socal escribió a Philby



1. El "coronel" Edwin Drake, con sombrero de copa, frente al primer pozo petrolífero cerca de Titusville, Pensilvania, en 1859. El grado de "coronel" se lo había inventado para impresionar a los patanes locales, que pensaban que Drake estaba loco al tratar de sacar petróleo mediante perforaciones.

2. George Bisell, el padre del sector petrolero, imaginó que se podía hacer negocio con la venta de "aceite mineral". Un anuncio de un específico le dio la idea de perforar en busca de petróleo.



3. La fiebre que invadió Norteamérica inmediatamente después de la primera oleada de prosperidad producida por el petróleo quedó reflejada en la música popular de aquellos días.

4. La Shoe and Leather Petroleum Company, en primer plano, en Oil Creek, Pensilvania, en 1865.





5. John D. Rockefeller, harto del caos del negocio del petróleo, creó el gran Standard Oil Trust, que pronto dominó el sector e hizo de él el hombre más rico de Norteamérica.



6. Para jóvenes decididos a todo, el negocio del petróleo era una forma segura de alcanzar fama y fortuna.

7. Arthur Bates, comerciante de derivados del petróleo en Geneva, Ohio, vendía el keroseno —la "nueva luz"— de puerta en puerta con su carro cisterna tirado por caballos.





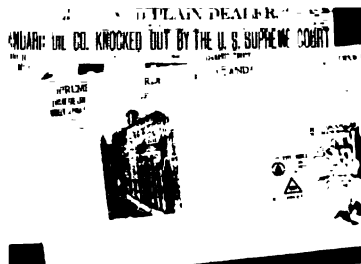
8. Ida Tarbell, escarbadora de vidas ajenas y primera gran periodista femenina de Norteamérica, sacó a la luz sin temor alguno los trapos sucios de la Standard Oil. El principal blanco de sus ataques, John D. Rockefeller, la llamaba "señorita Tar Barrel" (barril de alquitrán).

10. Tarbell continuó con su ataque a la Standard con un mordaz retrato del propio Rockefeller, en 1905.



9. El director de la Standard H. H. ("Perro del Infierno") Rogers fue la fuente de información reservada para Tarbell como resultado de la presentación que le hizo Mark Twain, a quien Rogers había salvado de la quiebra.

11. El trust se había ido al traste. Titulares de la prensa al día siguiente del fallo del Tribunal Supremo el 15 de mayo de 1911.





12. Se decía que John Galey, el mayor de los prospectores del siglo XIX, podía oler el petróleo. El eligió el emplazamiento para la perforación en Texas que llevó a la creación de la Gulf Oil Company, que incrementó fabulosamente la riqueza de la familia Mellon, de Pittsburgh.



13. El 10 de enero de 1901, el pozo del capitán Anthony Lucas en Spindletop, marcó el espectacular inicio del sector petrolero en Texas.

14. La próspera ciudad de Beaumont, cercana a Spindletop, cuyas prostitutas fueron detenidas y después exhibidas en la terraza de la Casa Crosby. Se anunciaba la multa impuesta a cada mujer y el hombre que la pagaba podía quedarse con la mujer durante veinticuatro horas.

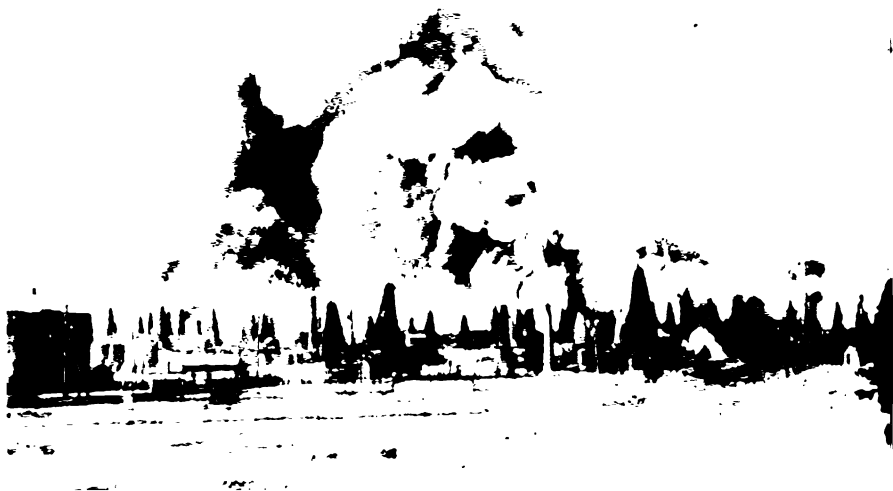


15. Los Rothschilds franceses, encabezados por el Baron Alphonse (de quien se decía que tenía el mejor mostacho de Europa) fueron los pioneros en la explotación de los vastos recursos petrolíferos de Rusia, en competencia con otra familia famosa, los Nobels.



16. El joven Joseph Stalin fomentó las huelgas y la insurrección entre los trabajadores del petróleo en Bakú, a principios de la década de 1900. Cuarenta años más tarde, como líder de la Unión Soviética, defendería ferozmente los mismos campos petrolíferos contra los invasores alemanes.

17. Los campos petrolíferos de Bakú incendiados durante la revolución de 1905. Las convulsiones políticas y sociales acabarían por expulsar de Rusia a los Rothschilds y a los Nobels.





18. Marcus Samuel, el comerciante londinense que concibió y ejecutó el gran golpe de 1892 que dio al traste con el dominio del mercado mundial de keroseno ejercido hasta entonces por la Standard Oil.

20. El descubrimiento de petróleo en la jungla de Telaga Said, en la Isla de Sumatra, en las Indias Orientales Holandesas, en 1885, hizo de la Royal Dutch una de las principales competidoras en los mercados mundiales.

21. Henry Deterding, el "tipo dinámico" que forjó la fusión de Royal Dutch con Shell y que durante el cuarto de siglo siguiente fue el hombre más poderoso del sector petrolero.



19. Una caja de conchas del tipo que vendía el padre de Marcus Samuel en los lugares de veraneo de la Inglaterra victoriana. En honor de su padre, Samuel bautizó su nueva empresa con el nombre "Shell" (concha).





22. Henry Ford a los mandos del primer automóvil que construyó en 1896. El automóvil creó un nuevo mercado para el petróleo, precisamente cuando el sector estaba perdiendo su principal mercado –la elaboración del keroseno– ante las innovaciones de Thomas Edison en la electricidad.



23. Las carreras de automóviles despertaron gran entusiasmo por el nuevo invento. El vencedor de esta carrera, celebrada en 1905, cubrió el recorrido de 4.400 millas entre la ciudad de Nueva York y la de Portland, en Oregón, exactamente en 44 días.

24. En 1909, cuando los aficionados al automovilismo salían de excursión nadie les gritaba ya "¡Cómprase un caballo!"





25. Un "capitalista del más alto nivel", el financiero inglés William Knox D'Arcy adquirió la enorme concesión persa en 1901.



26. El extravagante sha Muzaffar al-Din de Persia estaba ansioso por vender una concesión de petróleo, aunque no hubiera petróleo, porque "necesitaba algo de dinero fresco".

27. Después de cinco años de trabajos penosos y de desengaños, el ingeniero George Reynolds (a la izquierda) —el rico roble inglés— acabó descubriendo petróleo en Persia en 1908, con lo que dio principio a la explotación petrolífera en el Oriente Medio.





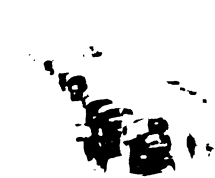
28. El Primer Lord del Almirantazgo Winston Churchill en 1911 con el Almirante Jacky Fisher (a la derecha) el "maníaco del petróleo" que persuadió a Churchill para que la Armada Real pasara a consumir petróleo y abandonara el carbón, en preparación de una guerra con Alemania.

29. En septiembre de 1914, cuando el enorme ejército alemán se volcaba sobre París, los franceses requisaron la flota de taxis de la ciudad para llevar al frente tropas de refuerzo. El petróleo había entrado en la guerra.



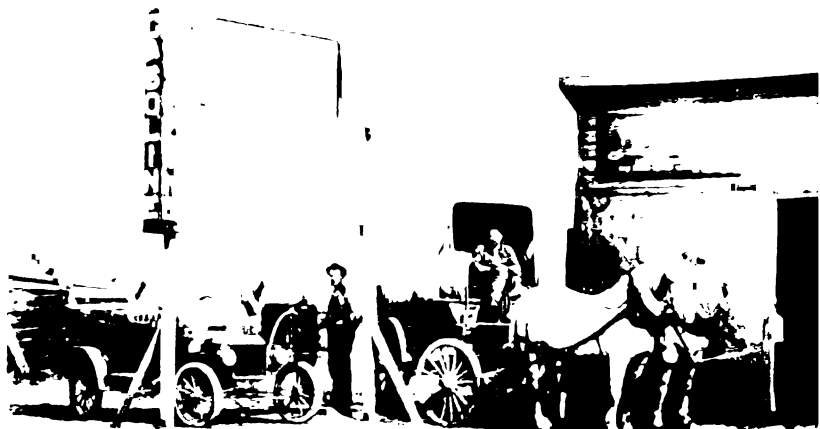
30/31. La rápida mecanización del campo de batalla en la Primera Guerra Mundial, con inclusión del tanque y del aeroplano, aportó una nueva movilidad a la guerra e hizo del petróleo una mercancía especialmente estratégica.





32. En 1919, el capitán Dwight Eisenhower encabezó una expedición del Ejército a través de la parte más abandonada de Norteamérica para resaltar la necesidad de carreteras adecuadas a la nueva era de los vehículos automóviles. En ocasiones, el convoy no pudo recorrer más de seis millas a la hora.

33. Un automovilista reposta en una estación de servicio en Fargo, Dakota del Norte, mientras que se hacía una entrega de gasolina a la estación, con ayuda de un fiable carro de caballos.



34. El amor entre Norteamérica y los automóviles se hizo imparable en la década de 1920, cuando la gasolina era abundante y barata.





35. La década de 1920 vio el nacimiento del templo secular de la moderna civilización norteamericana: la estación de servicio con acceso directo para los automovilistas. Aquí se reproduce el día de la inauguración de la primera estación de servicio de Phillips en Wichita, Kansas, 1927.

36/38. Las compañías petroleras promocionaban sus nombres y sus marcas en la década de 1920 para diferenciar sus productos y conseguir la lealtad de los clientes.





39. Calouste Gulbenkian, el astuto y tenaz "señor cinco por ciento", se hizo inmensamente rico con la defensa de sus intereses en el petróleo iraquí. Mantuvo siempre y como mínimo, una querida de menos de 18 años de edad, incluso cuando él ya tenía más de ochenta, porque su médico le dijo insistentemente que era necesario para que mantuviera su vigor.

40. John Cadman, presidente de la Anglo-Iranian (más tarde British Petroleum), en el aeropuerto de Teherán en 1933. Acababa de rescatar la concesión de Irán de su compañía, que había sido nacionalizada sumarísimamente por el sha Reza Pahlevi.



41. La Standard Oil of New Jersey (más tarde Exxon) surgió del desmembramiento del Standard Oil Trust como la mayor y más poderosa de las compañías petroleras de Norteamérica. Estaba dominada por Walter Teagle, a quien llamaban "el Jefe", que era nieto del socio original de Rockefeller.



42. El geólogo Everette Lee DeGolyer, sentado en un porche cerca de Tampico, después de su descubrimiento en 1910 de lo que llegaría a ser La Senda de Oro de México. En 1921, México era el segundo país productor de petróleo por volumen.



43. La gran "búsqueda de petróleo" después de la primera guerra mundial llevó al descubrimiento del pozo brotante Los Barroso, en 1922, y desencadenó la enorme prosperidad del sector petrolero venezolano.

44. El Lago Maracaibo de Venezuela llegó a ser una de las mayores fuentes de petróleo de todo el mundo, aunque la perforación se consideraba tan arriesgada que los profesionales del petróleo bromeaban acerca de la posibilidad de que acabaran dedicándose a la pesca.

45. A medida que se sucedían los éxitos petroleros en Oklahoma a finales de la década de 1920, el barro era lo único que podía retrasar el movimiento de hombres y petróleo.



46. Dad Joiner, promotor y prospector, da un apretón de manos al corpulento Doc Lloyd, inmediatamente después del descubrimiento del enorme campo petrolífero de East Texas, el 3 de octubre de 1930. H. L. Hunt (con un puro en la boca) sacó a Joiner de unas dificultades financieras peliagudas, y al hacerlo adquirió sus concesiones inmensamente valiosas.





47. El rey Ibn Saud, fundador de la moderna Arabia Saudita. Cuando empezó su campaña para reinstaurar su dinastía, podía llevar todo su tesoro en las alforjas de un camello.



48. "Jack" Philby –padre del espía Kim Philby– persuadió a Ibn Saud en 1930 para que abriera las puertas de su país a la prospección petrolífera. Inicialmente, el rey habría preferido que se encontrara agua.



49. El éxito del comerciante japonés de fideos Kokichi Mikimoto en el negocio de las perlas cultivadas a finales de la década de 1920 fue devastador para el sector extractor de perlas naturales de Kuwait, lo que obligó al diminuto país a buscar en la explotación de sus recursos petrolíferos una fuente alternativa de ingresos.

50. El presidente Lázaro Cárdenas anuncia la expropiación de las compañías petroleras extranjeras existentes en México, el 18 de marzo de 1938 y desencadena el económico conflicto entre los países productores y el sector petrolero internacional.



sobre "el lamentable punto muerto al que han llegado nuestras negociaciones... El país es prácticamente desconocido en lo que se refiere a posibilidades petrolíferas; y sería el colmo de la estupidez que una gran compañía petrolera pagase grandes cantidades de dinero antes de conocer la geología de la zona". Socal no estaba demasiado preocupada por IPC y Anglo-Persian. Por su parte, no querían pagar más que una pequeña fracción de lo que ellos mismos estaban dispuestos a pagar. Finalmente Philby aconsejó a Longrigg, "Deberían marcharse; los norteamericanos están cada vez más por delante de ustedes." Y Longrigg hizo exactamente eso, marcharse de repente y dejar todo el campo abierto para los norteamericanos. Mientras tanto, Philby estaba llevando a Socal y Suleiman hacia lo que él llamó "esta distensión", que significaba una oferta mucho mayor por parte de Socal.

Para mayo de 1933, el esbozo final del acuerdo de esta concesión entre Socal y Arabia Saudí ya estaba dispuesto para "alegría" del Rey. Después de una discusión pro-forma en el Consejo Privado, Ibn Saud dijo a Abdullah Suleiman "Pon tu confianza en Dios y firma." Con el acuerdo obtendrían un primer pago en oro de 35.000 libras (175.000 dólares) -30.000 como préstamo y 5.000 como derechos del primer año pagados por adelantado. Después de dieciocho meses se haría otro préstamo de 20.000 libras (100.000 dólares). La totalidad de estos préstamos se pagaría exclusivamente con los derechos por el petróleo que se adeudasen al Gobierno. Además la compañía, haría otro préstamo de 100.000 libras (500.000 dólares) en oro cuando se descubriese petróleo. La concesión tenía un plazo de sesenta años, y cubría una extensión de 6.000 hectáreas. El 29 de mayo de 1933 se firmó el acuerdo. Ibn Saud había obtenido los substanciales pagos en efectivo que quería. El Rey y su ministro de finanzas también habían insistido en unas condiciones que diesen grandes incentivos a Socal para trabajar con la mayor rapidez posible.¹⁸

El único problema que quedaba por solucionar era cómo obtener tanto oro. Como Norteamérica acababa de abandonar el patrón oro, los esfuerzos de Socal por enviar el oro directamente desde Estados Unidos fueron rechazados por el vicesecretario del Tesoro, Dean Acheson. Pero finalmente, la oficina del Guaranty Trust de Londres, actuando en nombre de Socal, obtuvo treinta y cinco mil soberanos de oro de la Real Fábrica Británica de la Moneda y los transportaron a Arabia Saudita en siete cajas en un barco perteneciente a la línea P. and O. Se prestó especial atención a que todas las monedas tuviesen la cara de un monarca británico varón y no la de la reina Victoria, que se temía pudiera devaluarlas en la sociedad de Arabia Saudita dominada por los hombres.

La obtención de la concesión por parte de una compañía norteamericana inevitablemente comenzaría a cambiar el entramado de los intereses políticos de la región. Cuando Philby dijo a sir Andrew Ryan,

el ministro británico, que Socal había obtenido la concesión, "se quedó de piedra y su cara comenzó a oscurecerse de ira y desagrado", lo que encantó a Philby.* La pérdida de los británicos fue, desde luego, la ganancia de los norteamericanos, aunque en Washington tardaron en darse cuenta de ello. A pesar de las continuas protestas por parte de Socal, la Administración Roosevelt se negó a establecer una representación diplomática, repitiendo constantemente que no había necesidad de ello. Hubo que esperar hasta el año 1939 para que el embajador norteamericano en Egipto fuera acreditado también en Arabia Saudita y en 1942 Estados Unidos estableció una legación con un solo hombre en Arabia Saudita.

La Anglo-Persian y la Iraq Petroleum Company pronto cayeron en la cuenta de que habían sido demasiado tímidos y demasiado miserables. Los miembros de IPC se recriminaron entre ellos pero decidieron no cometer el mismo error de nuevo. En 1936, el grupo obtuvo una concesión en el Hejaz, la parte occidental de Arabia Saudita, que se extendía desde Transjordania hacia abajo y llegaba hasta Yemen. Las condiciones fueron mucho más duras que las acordadas años antes con Socal. El único problema fue que la IPC nunca encontró petróleo en su concesión.¹⁹

Kuwait

Arabia Saudita no era el único país de la Península Arábiga en el que estaba aumentando el interés por el petróleo. En el vecino Kuwait llevaban una década de negociaciones intermitentes para otorgar una concesión. Los trabajos de exploración en Bahrain habían molestado al emir de Kuwait, el jeque Ahmad. "Fue como una puñalada en el corazón", dijo al mayor Holmes en 1931, "cuando observé el trabajo pe-

* Philby iba a sacar muy buen partido de su trabajo para Socal. Pero ser capaz de pagar la educación de su hijo Kim en Cambridge no garantizaba necesariamente el resultado que esperaba de todo ello. Kim lo estaba haciendo verdaderamente mal, pues sacaba unas notas muy malas —poco menos que un suspenso— en sus exámenes finales. Jack Philby quería que su hijo entrase en la Administración del Estado. Pero dos de los tutores de Kim se negaron a apoyar su solicitud ya que el joven tenía claras tendencias comunistas. Jack Philby estaba airado. Kim estaba en su derecho a "tener tendencias comunistas" y no debería ser víctima de represalias por "unos puntos de vista honradamente mantenidos", escribió el padre a uno de los tutores en 1934. "La única cuestión grave sería si realmente Kim va a intentar ser desleal al gobierno mientras preste su servicio." Lo dudaba. La esposa de Jack Philby era más pragmática. "Espero", escribió de su hijo, "que encuentre un trabajo que le aparte de este maldito comunismo."

trófico en Bahrain y aquí no estamos haciendo nada." El jovial y rechoncho Ahmad, que en 1921 se convirtió en emir de Kuwait, se enorgullecía de su modernidad; para mediados de la década de 1930, vestía pantalones occidentales y zapatos de charol por debajo de sus ropajes. También era un entusiasta de la Armada Británica y las paredes de su estudio estaban decoradas con fotografías de oficiales y barcos de guerra británicos. Pero parecía que se encontraba en una difícil posición, causada por la precaria situación de Kuwait. Como explicó un diplomático británico, el Jeque se había "embarcado en una política bastante peligrosa" tratando de "enfrentar entre sí al gobierno de Su Majestad, al gobierno iraquí y al rey Ibn Saud".

Ese equilibrio había sido siempre el problema de Kuwait, como pequeño Estado que trataba de asegurar su independencia y libertad de acción contra las grandes potencias. Durante bastante tiempo había tenido un papel comercial importante, debido a su situación cerca de la entrada del Golfo Pérsico y en la ruta del comercio y la peregrinación entre Basora y La Meca. Su resurgir como principado independiente data de mediados del siglo XVIII, cuando las tribus nómadas del interior de la Península Arábiga se establecieron allí y, en 1756, eligieron a un jeque de la familia Al-Sabah como gobernante. Para el siglo XIX, se había convertido en un emporio comercial de la parte norte del Golfo Pérsico. Aunque pagaba algunos tributos al Imperio Otomano, resistió con éxito la aplicación directa de autoridad turca. A finales del siglo XIX, Gran Bretaña quería frenar la penetración germana, representada por el ferrocarril Berlín-Bagdad y Kuwait quería asegurar su independencia de los otomanos. Como resultado, Gran Bretaña asumió la responsabilidad de los asuntos exteriores de Kuwait y más tarde estableció un protectorado sobre el emirato.

Ahora, el jeque Ahmad se veía cortejado tanto por la Anglo-Persian como por la Gulf. Al haber adquirido la controvertida opción del mayor Holmes, Gulf estaba trabajando a través de Holmes y su Eastern and General Syndicate (al que el Foreign Office llamaba el "chacal" de Gulf). La Anglo-Persian todavía se mostraba escéptica sobre las prospecciones petrolíferas en Kuwait. Además, si las prospecciones resultaban positivas, únicamente lograrían añadir más crudo a un mercado mundial completamente saturado. Y entre los ejecutivos de Anglo-Persian estaba presente el temor de que en Irán, el emplazamiento de su concesión más valiosa, el Sha podría "reavivar la acusación de que podrían buscar su energía en cualquier otro lugar menos en Persia." Entonces, ¿por qué motivo buscaba Anglo-Persian conseguir una concesión en Kuwait? La razón es que simplemente no podía quedarse fuera de Kuwait, con la única intención de mantener a los demás incapaces de conseguir una concesión. El interés fundamental de la Anglo-Persian era defensivo, evitar que cualquier otra compañía se moviese en lo que consideraba "su flanco", con la amenaza de poner en peligro su posición

y su influencia en Persia e Iraq. El riesgo era demasiado grande. Kuwait estaba, como sir John Cadman siguió insistiendo, dentro de la "esfera de influencia" de la Anglo-Persian.²⁰

Las necesidades económicas también alimentaron el interés del jeque Ahmad en conceder concesiones. Al igual que otros dominios de jeques por toda la costa del Golfo Pérsico, Kuwait estaba atravesando una difícil situación económica. El comercio local de perlas había sido el sector número uno de Kuwait y la principal fuente de moneda extranjera. Tanto si sabía el nombre como si no, el jeque Ahmad tenía buenos motivos para estar intensamente enfadado con un vendedor japonés de fideos de la prefectura de Miye, un tal Kokichi Mikimoto, que se había obsesionado con las ostras y las perlas y había dedicado muchos años a desarrollar una técnica para cultivar perlas artificiales. Finalmente, los esfuerzos de Mikimoto se vieron recompensados y, para 1930, en los mercados de joyería mundiales comenzaron a aparecer grandes volúmenes de perlas cultivadas japonesas, destruyendo prácticamente la demanda de perlas naturales que los buscadores sacaban de las aguas de Kuwait y del resto del Golfo Pérsico. La economía de Kuwait se vio devastada; los ingresos por exportaciones cayeron de golpe, los comerciantes se fueron a la bancarrota, las barcas se quedaban en los puertos y los buscadores volvieron al desierto. Ahmad y su dominio necesitaban una nueva fuente de ingresos; la prospección petrolífera había llegado justo a tiempo.

El pequeño país se enfrentaba a otras dificultades económicas. La Gran Depresión había perjudicado más en general las economías de Kuwait y los otros dominios de los jeques. Tan mal se habían puesto las cosas que los propietarios de esclavos a lo largo de la costa arábiga estaban desprendiéndose de sus esclavos africanos, perdiendo dinero, para evitar los costes de mantenimiento. Además, el jeque Ahmad estaba irritado con Gran Bretaña por dejar de prestarle lo que él consideró un apoyo adecuado en varias controversias con sus vecinos de Arabia Saudita e Iraq. El Jeque pensaba que la entrada de una compañía petrolera norteamericana en Kuwait podría captar el interés político norteamericano que podría utilizar para fortalecer su posición contra Gran Bretaña, así como contra sus rivales regionales. Sin embargo, una vez dicho todo esto, el Jeque sabía que no se atrevería a alienar a Gran Bretaña. Todavía dependía fundamentalmente de ella para la seguridad política y militar de Kuwait contra todos sus vecinos —Arabia Saudita, Iraq que estaba poniendo en tela de juicio sus derechos, y Persia que ni siquiera reconoció la existencia y legitimidad de Kuwait. Kuwait era un Estado muy pequeño; el imperio británico reinaba en el Golfo y el Jeque reconoció el valor práctico de la Armada Real.²¹

Por su parte, el gobierno británico quería hacer todo lo que estuviese en su mano por mantener su influencia y posición en la región y eso significaba tratar de asegurar que cualquier concesión fuese a una com-

pañía inglesa. Pero, ¿cómo hacerlo? Como la Cláusula de Nacionalidad Británica se había descartado en el caso de Bahrain, Londres seguía insistiendo en lo mismo en Kuwait, lo que habría impedido efectivamente la participación de Gulf con Eastern and General Syndicate, al limitar la explotación a una empresa controlada por los británicos, solamente. Gulf protestó por la política de exclusión al Departamento de Estado de Estados Unidos, que a su vez insistió sobre el tema con los británicos a finales de 1931.

El Almirantazgo británico insistió enérgicamente en mantener la cláusula de nacionalidad, no solamente basándose en los suministros de petróleo con fines estratégicos y militares para el país, sino también como consecuencia de las supuestas dificultades a que se enfrentarían los británicos para garantizar "la protección de los ciudadanos norteamericanos en tierras de Kuwait". Esto incluso podría dar como resultado que "los barcos de guerra norteamericanos interviniesen en los asuntos del Golfo con objeto de prestar la protección necesaria" que Gran Bretaña "puede que no sea capaz de ofrecer". Pero el principal temor era, tal como lo expresó un funcionario británico, que Gran Bretaña "perdiere influencia y posición en favor de otra nación más rica, en un terreno crítico para los intereses imperiales". Sin embargo, después de posteriores reflexiones, los departamentos clave del gobierno británico —el Foreign Office, la Oficina Colonial y el Departamento del Petróleo— estaban preparados para prescindir de la cláusula de nacionalidad. En esta situación, no parecía haber grandes costes, ni ningún motivo de peso para no hacerlo. Después de todo, la Anglo-Persian no parecía estar demasiado interesada en explorar en busca de petróleo en Kuwait. Sir John Cadman, el presidente de Anglo-Persian, dijo al Foreign Office que ningún petróleo que se encontrase en Kuwait "sería de interés para la Anglo-Persian Oil Company". Añadió: "¡Los norteamericanos irán bien despachados con lo que obtengan allí!"²²

Gulf y el gobierno de Estados Unidos estaban muy contentos por la decisión del Gabinete de eliminar la cláusula de nacionalidad. Pero nadie estaba más contento que el mayor Holmes. Atribuyó la "maravillosa victoria", por lo menos en gran parte, a un individuo que él decidió que era el hombre más popular en Inglaterra, el embajador norteamericano Andrew Mellon, el antiguo secretario del Tesoro y vástago de la familia que controlaba Gulf Oil. Incorporado a su nuevo puesto en 1932, a la edad de setenta y siete años, Andrew Mellon se sentía más que cómodo en Londres. Disfrutaba el hecho de que podía consumir bebidas legalmente (la prohibición todavía estaba en vigor en Estados Unidos); se había casado en Inglaterra y habitualmente vestía trajes de sastres ingleses. Y sabía cómo hacer negocios en Gran Bretaña. Casi exactamente tres décadas antes, había ido a Inglaterra para tratar de persuadir a Marcus Samuel de que Shell debería dejar a la naciente Gulf Oil Company fuera de su contrato de suministro, que había resultado perjudica-

do cuando desapareció la presión subterránea en Spindletop. Con su carácter tranquilo y persistente, Mellon tuvo éxito.

Sin embargo, en 1932, estaba bajo sospecha. Hubo varias ocasiones, durante su mandato como secretario del Tesoro, en las que se dijo que compañías pertenecientes al gran imperio de Mellon habían obtenido trato o apoyo especial. Tales informes ya habían dado lugar a una propuesta especial en el Congreso para privarle de su puesto como secretario del Tesoro cuando Hoover de repente le destinó al Tribunal de St. James. Algunos describieron su aceptación inmediata como una forma voluntaria de prudente "autoexilio".

Mellon no era simplemente el patriarca de la familia y tío del presidente de Gulf, William Mellon; era también el hombre que había puesto en marcha Gulf y la había impulsado hasta hacer de ella una compañía petrolera integrada. Seguía considerando que la Gulf era una compañía de la familia Mellon y siempre tuvo mucho interés en ella. Ya había intervenido para facilitar ayuda del Departamento de Estado para Gulf en su intento de abrir las puertas de Kuwait. Cuando partió para Londres como embajador, lo que podría ponerle en el medio de las luchas de Kuwait, el subsecretario de Estado había intentado remilgadamente establecer unas reglas justas: "Siempre sería muy fácil volcarse demasiado a fin de evitar las críticas", telegrafió al embajador norteamericano en Londres. "Por lo tanto, en todo lo que hagamos, debemos conceder a la Gulf Oil Company ni más ni menos, sino justamente la misma ayuda que a cualquier otra empresa norteamericana de buena fe que esté en las mismas circunstancias." Pero sería muy difícil mantener esa distinción. Incluso en el Departamento de Estado, se describía a la Gulf como un "interés de Mellon"; los británicos solían referirse, indistintamente, a la Gulf o al "grupo petrolero de Mellon". Y el propio Andrew Mellon nunca dio muchos indicios de que reconocía la distinción. Se refería a Gulf como "mi compañía" (con toda razón, ya que Mellon era propietario de la mayoría de las acciones) y actuaba basándose en tal afirmación.²³

Aunque prescindió de la cláusula de nacionalidad en Kuwait, Londres había anunciado, no obstante, que insistiría en que se revisasen todas las ofertas y que recomendaría al Emir cuál debería aceptar. Eso no habría sido una cosa demasiado complicada, ya que Cadman acababa de anunciar que la Anglo-Persian no estaba interesada. Pero entonces, en mayo de 1932, Socal hizo su descubrimiento en Bahrain, lo que transformó la situación y las perspectivas por toda la costa árabe. Repentinamente, la Anglo-Persian cambió de opinión. Cadman escribió apresuradamente al Foreign Office para retractarse de su reciente declaración de que no les interesaba; porque ahora la Anglo-Persian había decidido repentinamente que deseaba mucho obtener una concesión en Kuwait. Nadie estaba más contento con el cambio de opinión de Anglo-Persian que el propio Jeque, que estableció con una simplicidad elocuente una situación fundamental de los negocios. "Sí, ahora tengo dos

ofertantes", dijo, "y desde el punto de vista de un vendedor eso es muy bueno."

El siguiente movimiento estaba en manos del gobierno británico; quedaba en manos del Departamento del Petróleo, en especial, revisar no solamente la oferta de Gulf, sino también la nueva oferta de Anglo-Persian, y presentar una "opinión" al Emir. Pero, dado el retraso que se producía en la revisión de las dos ofertas en Londres, Holmes y Gulf —y el gobierno de Estados Unidos— comenzaron a sospechar, en la creencia de que el retraso se debía a un ardid que llevaría a una recomendación en favor de la oferta de Anglo-Persian. La embajada norteamericana estuvo tras el tema, aunque el Departamento de Estado no quería dar la sensación de que actuaba "simplemente por el beneficio personal del señor Mellon". Pero para el otoño de 1932, dado que no parecía inminente tipo alguno de recomendación, Mellon perdió la paciencia y decidió olvidarse del decoro y perseguir directamente el tema con el Foreign Office. Después de todo, estos eran negocios. Tal vez su sentido de urgencia aumentó cuando se hizo evidente que el nada popular Herbert Hoover iba a ser expulsado en poco tiempo de la Casa Blanca, llevando de este modo la permanencia de Mellon como embajador a un rápido final. "El hecho de que el embajador norteamericano tenga tanto interés personal en asegurar la concesión para su propio grupo y que su ocupación del cargo está a punto de concluir", comentó un funcionario superior del Foreign Office, "puede ofrecer alguna explicación de las repetidas e insistentes representaciones." De hecho, tan vigoroso fue el empeño de Mellon que un funcionario del Departamento de Estado recomendó que el secretario de Estado sugiriese a Mellon "que se tomase con calma este asunto".

El Departamento del Petróleo finalmente concluyó su análisis de las dos ofertas, que el agente político británico en Kuwait transmitió al Emir en enero de 1933. Pero no resolvió nada; todo lo que hizo fue abrir una nueva etapa de competencia más dura entre Anglo-Persian y Gulf, con un enconado intercambio de acusaciones y amenazas. Pero Anglo-Persian sentía que sus manos se estaban debilitando. Su posición en Persia, el verdadero tesoro de la compañía, estaba en peligro, debido al repudio unilateral del Sha de la concesión en noviembre de 1932.²⁴

Desde luego, había una alternativa a la guerra de ofertas, la cooperación. Cada compañía estaba impresionada por la firme resolución de la otra, y por las poderosas fuerzas que tenían detrás. Mientras que la Anglo-Persian recelaba de la riqueza norteamericana y de su posible gran influencia política, Gulf recelaba del poder británico muy arraigado en la región. John Cadman planteó la posibilidad de una amalgama con el embajador Mellon, pero no tuvo una respuesta clara. Poco después de que Mellon dejase vacante su puesto y volviese a Estados Unidos, Cadman se enfadó mucho al saber que en el mundo petrolero nor-

teamericano se decía que "Andy Mellon había regresado decidido a mantener sus manos en Kuwait."

A finales de marzo de 1933, Cadman dejó Londres de camino a Persia para negociar con el Sha la concesión cancelada. Paró en Kuwait, completamente preparado para discutir los detalles de una concesión con el Emir. Al conocer la llegada inminente de Cadman, el mayor Holmes no solamente se las arregló para ver al jeque Ahmad unas cuantas horas antes de la cita de Cadman sino que además consiguió la promesa de que tendría la oportunidad de superar cualquier oferta que Cadman pusiese sobre la mesa. En su reunión en el Palacio Dasman, Cadman trató de conseguir que el Jeque se mostrase de acuerdo en que "una compañía totalmente británica" serviría mejor a sus propósitos. El Jeque respondió que para él "era indiferente qué nacionalidades estaban implicadas en tanto y en cuanto se realizasen los pagos estipulados en el Acuerdo". Entonces Cadman puso su propia oferta, preparada de antemano, sobre la mesa y sacó una estilográfica de oro que dio al Emir con objeto de que firmase el acuerdo. Dijo al Jeque que doblaría la oferta, "si el Jeque estaba dispuesto a firmar el acuerdo en el acto". Pero, añadió Cadman, "no podría mantener abierta su gran oferta". Lamentablemente, el Jeque no pudo más que expresar su pena. Había prometido a Holmes que el grupo Gulf tendría la oportunidad de mejorar cualquier oferta que Cadman presentase, y obviamente no podía faltar a su palabra.²⁵

Cadman quedó sorprendido y triste. Ahora estaba absolutamente convencido de que se iba a llegar a un acuerdo con Gulf; los "dos compradores" del Jeque tenían que reducirse a uno a toda costa. De no ser así, el Jeque podría seguir enfrentando a un grupo contra otro, subiendo los precios. Además, la única manera que tendría la Anglo-Persian de garantizar totalmente que no iba a perder esta oportunidad era establecer una asociación con Gulf. Tuvieron lugar duras conversaciones entre las dos compañías y, finalmente, para diciembre de 1933, llegaron a las condiciones finales, estableciendo una nueva asociación al cincuenta-cincuenta. Se le dio el nombre de Kuwait Oil Company. Todavía temeroso por el poder expansionista de las compañías norteamericanas, el Foreign Office insistió en que las instalaciones reales de la Kuwait Oil Company tenían que estar "en manos británicas". El resultado fue un posterior acuerdo, en marzo de 1934, entre el gobierno británico y la Kuwait Oil Company que aseguraba, a pesar del cincuenta por ciento de Gulf, el dominio británico de la explotación dentro del país.

Las negociaciones reales para obtener la concesión para la nueva Kuwait Oil Company de manos del jeque Ahmad se confiaron a dos hombres, el venerable Frank Holmes por Gulf y el mucho más joven Archibald Chisholm por Anglo-Persian. Cuando los dos atravesaron la aduana de Iraq a Kuwait, se encontraron con una carta del residente político, ofreciendo genialmente su "bienvenida a los gemelos celestiales". De hecho, la competencia entre las dos empresas pareció seguir su

camino. Un domingo por la mañana, no mucho después de su llegada a Kuwait, Holmes y Chisholm se encontraron sentados el uno junto al otro en los actos dominicales de la pequeña iglesia que dirigía la misión norteamericana. El sermón de ese día trataba de las Bienaventuranzas y cuando se leyeron las palabras "bienaventurados los limpios de corazón" Holmes dio un codazo a Chisholm. "Por lo menos", susurró el temible mayor, "usted y yo somos limpios de corazón respecto del otro."

Pero todavía faltaba mucho para que su trabajo concluyese. Si se le había imposibilitado el poner a un ofertante contra el otro, el jeque Ahmad demostró ser un negociador muy duro, y estaba extremadamente bien informado acerca de los acontecimientos políticos y las condiciones de las concesiones en Iraq, Persia y Arabia Saudita. Además, el Jeque no estaba del todo contento con el acuerdo político sobre el dominio británico en el que Londres había insistido. Pero finalmente, el 23 de diciembre de 1934, el jeque Ahmad, habiendo obtenido lo que quería, añadió su firma al acuerdo, que otorgaba una concesión durante setenta y cinco años a la Kuwait Oil Company. El Jeque recibió un pago por adelantado de 35.700 libras, unos 179.000 dólares. Hasta que se encontrase petróleo en cantidades comerciales, recibiría un mínimo de 7.150 libras, (unos 36.000 dólares) al año. Una vez que se encontrase petróleo, recibiría un mínimo anual de 18.800 libras (unos 94.000 dólares), o más, dependiendo del volumen. Y como representante suyo en la Kuwait Oil Company en Londres, el Jeque nombró a su viejo amigo Frank Holmes, que mantuvo su puesto hasta el día de su muerte en 1947.²⁶

¿La "cosa hecha"?

La concesión en Kuwait se firmó un año y medio después que la de Arabia Saudita. Para entonces la Standard Oil of California estaba ya trabajando muy intensamente en Arabia Saudita. Habían creado la Casoc —la California-Arabian Standard Oil Company— para mantener la concesión, y las oficinas centrales de administración se establecieron en Jidda, en un edificio muy alto con muchos miradores y su propio generador de electricidad. El propietario no era otro que H. St. John B. Philby. En la otra parte del país, en setiembre de 1933, los dos primeros geólogos norteamericanos llegaron a la ciudad de Jubail en una lancha a motor de Bahrain. Con objeto de pasar inadvertidos entre la población se habían dejado barba y llevaban turbantes y túnicas árabes. Llegaron al muelle por la mañana temprano y por la tarde hicieron su primera excursión por el desierto. Unos cuantos días después llegaron a una zona montañosa que habían espiado desde Bahrain y descubrieron una pro-

metedora estructura geológica, el Domo Damman. Era una extensión desolada de arena y piedra desnuda, solamente a unos cuarenta kilómetros de una estructura similar en Bahrain donde Socal había encontrado petróleo. Era "una cosa hecha", estaban convencidos. En el verano de 1934 comenzaron las perforaciones. Cualquiera cosa que necesitaran los geólogos, ingenieros u obreros de la construcción —equipos o alimentos— tenía que traerse en una línea de suministros que se extendía hasta el puerto de San Pedro, cerca de Los Angeles. El optimismo inicial no duró mucho tiempo. La primera tacada de pozos perforados fueron un fracaso; o bien estaban secos, o salían pequeñas cantidades de petróleo y gas, pero nada que se acercase ni por lo más remoto al nivel comercial.

Durante los siguientes años, llegaron más geólogos norteamericanos; viajaron por el desierto, a menudo en camello; con una escolta de diez guardias y guías. Las condiciones eran extremas, las temperaturas durante el día llegaban a alcanzar los cuarenta y siete grados centígrados, mientras que por las noches eran muy frías. Partirían de Jubail en setiembre y no regresarían hasta junio siguiente. Sus guías medían las distancias no en millas ni en kilómetros, sino en "días de camello". Cuando se adentraron bastante en el desierto, a tres semanas de Jubail, estaban más allá de la línea de suministros que llevaban en camellos y tuvieron que cazar ellos mismos gacelas y aves de Qatar, o comprar ovejas a cinco riyales (unos 1,35 dólares) a un beduino que iba de paso. Pero también aprovecharon para poner en práctica las nuevas técnicas de sismografía e hicieron reconocimientos aéreos del país, utilizando un Fairchild 71 de un motor, con un agujero en el suelo a través del que realizaban fotografías con una película especial fabricada por Kodak para soportar el calor del desierto. El avión volaba en rumbos rectos y paralelos separados seis millas mientras que los geólogos, sentados en las ventanas, dibujaban todo lo que podían ver a una distancia de tres millas en cada dirección. Había indicios de petróleo, pero sólo indicios.

La dirección de Socal, allá en San Francisco, se estaba poniendo cada vez más nerviosa a cuenta del proyecto. El humor respecto de la concesión saudita era tan decaído, según recordaba un directivo bastante más tarde, que "algunas veces flotaba el interrogante de si no debería abandonarse por completo la aventura y contabilizar como pérdida total los casi 10 millones de dólares que se llevaban gastados". Sin embargo, había otra posibilidad alarmante: que Socal encontrara petróleo en una parte del mundo donde no tenía instalaciones de distribución y en unos momentos en que los mercados mundiales del petróleo, como el resto de la economía mundial, estaban deprimidos y sufrían un enorme exceso de oferta. En otras palabras, ¿qué haría Socal si realmente descubriera algo de petróleo en el desierto de Arabia?²⁷

El acuerdo de la Línea Azul

De hecho, Socal ya se estaba enfrentando a ese desagradable problema debido a su éxito en Bahrain, donde la capacidad existente de producción era de 13.000 barriles al día y la capacidad potencial se estimaba en 30.000 barriles al día. En la primera mitad de 1935, Socal redujo la producción en Bahrain a sólo 2.500 barriles debido a la falta de acceso a los mercados. Tenían muchas dificultades para vender directamente a las refinerías europeas ya que la mayoría de ellas no estaban preparadas para procesar el crudo de Bahrain, que tenía un alto contenido de azufre. Una propuesta de acuerdo de comercialización con la Standard Oil of New Jersey, la Shell y la Anglo-Persian se vino abajo. Socal necesitaba algo más, algo más estable. La respuesta era una empresa conjunta de su propiedad.

A comienzos de 1936, un desanimado K. R. Kingsbury, presidente de Socal, llegó a la ciudad de Nueva York. James Forrestal, presidente del banco de inversión Dillon, Read, reunió a Kingsbury (conocido por "el Rey") con la alta dirección de Texaco. Forrestal había reconocido que Texaco tenía un problema no menos grave, a su manera, que el de Socal. Tenía una extensa red de comercialización en Africa y Asia, pero no tenía su propio crudo en el hemisferio oriental para que el sistema funcionase a pleno rendimiento y por este motivo estaba importando productos de Estados Unidos. Sin los suministros de Oriente Medio, Texaco se enfrentaba a la pérdida de mercados, o a la pérdida de dinero en los próximos años. Para Forrestal quedó muy claro que unir la producción a bajo coste de Socal en Oriente Medio con el sistema de distribución de Texaco en el hemisferio oriental sería muy bueno para ambas compañías.

Pero, ¿cómo hacerlo? Forrestal, ayudado por el vicepresidente de Dillon, Read, Paul Nitze, preparó un plan que creaba una nueva gran empresa. Socal y Texaco reunirían todos sus activos al "este de Suez" y cada una tendría una participación igual en la nueva empresa. Socal aportó sus concesiones de petróleo de Bahrain y Arabia Saudita, así como una concesión en las Indias Orientales. La empresa conjunta también absorbió el amplio sistema de comercialización de Texaco en Africa y Asia. Las otras compañías podían tener su Acuerdo de la Línea Roja; Socal y Texaco delimitaron su área consolidada con lo que llamaron la "Línea Azul". La compañía California-Texas, o Caltex, como llegó a conocerse su nueva empresa conjunta, daría la salida tan necesaria para la producción de Bahrain y para cualquier petróleo que en un momento dado se encontrase en Arabia Saudita.

Las compañías internacionales establecidas, que habían estado bastante preocupadas por el impacto que podría tener el crudo de Bahrain compitiendo en los mercados, se sintieron aliviadas con el acuerdo

de Socal con la Texas Company. Aunque todavía se quejaban de que las actividades de Socal en Bahrain eran "fastidiosas" y que probablemente "deberíamos intentar absorberlos", la IPC, junto con Shell y Anglo-Persian, dijeron al Foreign Office que la asociación podría causar "trastornos mínimos en los mercados, lo que era totalmente satisfactorio desde el punto de vista de los intereses petroleros británicos". Un ejecutivo de Jersey lo explicó de un modo algo diferente. La fusión "significaría un grado justo de estabilización". La constitución de Caltex también significaría que el petróleo que se encontrase en Arabia Saudita podría controlarse y no perjudicaría necesariamente a los precios. Y en relación a su vecino Kuwait, ya estaba en las fiables manos de Anglo-Persian y Gulf.²⁸

Descubrimiento

La prospección en Kuwait había comenzado en 1935, pero hasta 1936 no se realizaron trabajos sísmicos. Se había sugerido que el campo de Burgan en el sureste de Kuwait era la zona más prometedora. Y allí se encontró petróleo, inesperadamente y en grandes cantidades, el 23 de febrero de 1938. Con objeto de calibrar el tamaño del descubrimiento, se dejó que el crudo fluyese libremente hacia un depósito que se había excavado en la arena, cerca de la perforación, donde luego se le prendió fuego. El calor del petróleo ardiendo fue tan intenso que las paredes de arena del depósito se transformaron en láminas de vidrio. Los directores de Anglo-Persian y Gulf se sintieron muy aliviados. El mayor Frank Holmes estaba lleno de júbilo, mientras que en el Palacio de Dasman, el jeque Ahmad no necesitaba preocuparse más por la amenaza económica de las perlas cultivadas.²⁹

Mientras tanto, las prospecciones en Arabia Saudita cada vez eran más desalentadoras y el consejo de Socal cada vez estaba más alterado. En noviembre de 1937, el director de producción extranjera de Socal envió un cable a Arabia con la orden tajante de que no se iniciasen más proyectos sin enviar antes una detallada propuesta. Entonces, en marzo de 1938—unas pocas semanas después del descubrimiento en Kuwait—llegaron noticias sorprendentes: a 4.727 pies, se habían encontrado grandes cantidades de petróleo en el pozo Número 7 de la zona árabe. De modo que, por fin se había descubierto petróleo, casi tres años después de que comenzasen las perforaciones en Damman Número 1. Ibn Saud y Arabia Saudita estaban en el camino de la fortuna. La unidad del reino no dependería más de las fluctuaciones en el número de creyentes que peregrinaban a La Meca o, por lo menos, no sería vulnerable a ellas.

El descubrimiento de petróleo en Arabia Saudita provocó una avalancha de esfuerzos febriles para obtener concesiones allí y no solamente por parte de la Iraq Petroleum Company, sino que también, y más amenazadoramente, lo intentaban los intereses alemanes, japoneses e italianos. Los observadores comentaron que parecía existir un impulso concertado entre las grandes potencias del Eje para conseguir derechos de perforación en Arabia Saudita. Los japoneses establecieron una representación diplomática en Arabia Saudita, y ofrecieron lo que eran, en comparación a las condiciones existentes, unas enormes sumas por una concesión dentro del país y por el interés del Rey en la zona neutral —en conjunto algo que un funcionario saudita denominó una oferta de "proporciones astronómicas". Los japoneses también obsequiaron a Ibn Saud un conjunto del clásico armamento militar de un samurai, aunque era demasiado pequeño para que le sirviera a un monarca de la talla de Ibn Saud. Con objeto de lograr establecerse, los alemanes acreditaron a su embajador en Bagdad ante el gobierno de Arabia Saudita y abrieron una misión permanente; también perseguían un contrato para la venta de armas a los sauditas. Mientras tanto, Italia mantenía una continuada campaña de presiones para obtener una concesión de los sauditas. Pero Casoc tenía, en virtud del anexo secreto del acuerdo de 1933, derechos preferenciales en el territorio saudita, derechos que utilizó con éxito el 31 de mayo de 1939, fecha en que aumentó la extensión total de su concesión exclusiva a 440.000 millas cuadradas, más o menos una sexta parte de la extensión continental de Estados Unidos. Desde luego, había un precio que pagar por tal lealtad. Como las necesidades financieras sauditas aumentaban, Socal se encontró en repetidas ocasiones ejerciendo de prestamista para el reino, por importes que ascendieron a un total de varios millones de dólares.

Pero había buenas razones para ser complacientes, considerando lo que estaba en juego. El descubrimiento en el Pozo Número 7 en marzo de 1938 había abierto una nueva era. Se aceleró el trabajo para crear las necesarias urbanizaciones industriales, administrativas y residenciales en Dhahran, que llegaría a convertirse en un barrio de clase media norteamericana, un oasis en medio del desierto. Inmediatamente después del descubrimiento en el Pozo Número 7, se construyó un oleoducto que unía el campo petrolífero con Ras Tanura, un punto de la costa que se había elegido como emplazamiento para una terminal marítima. En abril de 1939, una gran caravana de cuatrocientos coches, que conducía al Rey y a su extenso séquito, atravesó el desierto hasta Dhahran, donde acamparon en 350 tiendas. La ocasión que se celebraba era la llegada del petrolero de Socal *D.G. Scofield* a Ras Tanura, para recoger la primera carga de petróleo. Con la pompa apropiada, el rey Ibn Saud giró la válvula que daría paso a la primera carga de petróleo extraído en Arabia Saudita.³⁰

Socal se apresuró a aumentar sus prospecciones por el desierto. Un pozo de prospección, que se perforó hasta los tres mil metros, indicó la posibilidad de muy grandes depósitos de petróleo. Mientras tanto la producción en 1940 llegó hasta veinte mil barriles al día. El futuro parecía aun más prometedor. Pero entonces comenzó la Segunda Guerra Mundial. En octubre de 1940 los italianos bombardearon Dhahran, a pesar de que aparentemente las bombas iban dirigidas a Bahrain. En enero de 1941, unos cuantos meses después del bombardeo se empezó a construir una pequeña refinería en Ras Tanura, pero se cerró al siguiente junio. En la vecina Kuwait, se suspendieron las actividades a consecuencia de la guerra. Por orden de los gobiernos aliados, todos los pozos de Kuwait se taponaron con cemento, poniéndolos fuera de servicio, por temor a que cayesen en manos de los alemanes.

En Arabia Saudita también se abandonaron prácticamente todas las actividades petrolíferas, y la mayoría de los empleados norteamericanos volvieron a sus casas. Una plantilla reducida mantuvo la producción entre doce mil y quince mil barriles al día, como suministro para la refinería de Bahrain. Pero las futuras explotaciones se pospusieron, y toda la empresa quedó en un estado de animación suspendida. Sin embargo, en otros lugares, a medida que la gente comenzó a asimilar lo que podía ser el potencial petrolífero de Arabia Saudita, y lo que significaría, las reservas petrolíferas del país se convertirían en objeto de juegos de poder político más intrincados e intensos que lo que cualquier hombre de la Standard Oil of California, el rey Ibn Saud o incluso Philby, que había sido el primero en poner en la cabeza del Rey la idea de un tesoro enterrado, podrían haber imaginado.

Jack Philby había prosperado en Arabia Saudita durante la década de 1930 y continuaba con sus exploraciones geográficas por el país. Después del estallido de la Segunda Guerra Mundial, trató de convertirse en mediador entre Ibn Saud y Chaim Weizmann, líder del movimiento sionista, para la repartición de Palestina, pero no llegaron a nada. Sus habituales sentimientos antibritánicos no desaparecieron. Se convirtió en un acerbo crítico de los Aliados y, por ello, le detuvieron en un viaje a la India y le mandaron de vuelta a Gran Bretaña, donde estuvo en la cárcel durante medio año. Pasó el resto de la guerra escribiendo panfletos, versos y libros que no se publicaron, y enredado en temas políticos marginales. Después de la guerra volvió a Arabia Saudita donde, de nuevo, pasó a ser consejero del Rey, llevó a cabo nuevas exploraciones, escribió más libros, y continuó rentablemente con su empresa comercial al socaire de la oleada de prosperidad que trajo el petróleo en la posguerra. De nuevo volvió a ser padre, a la edad de sesenta y cinco años, con una mujer joven que le presentó el Rey. Sin embargo, después de la muerte de Ibn Saud, Philby empezó a criticar lo que él consideraba un afán de derrochar en el Rey Saud, hijo de Ibn Saud. Le expulsaron de Arabia Saudita, pero después de unos cuantos años le permitieron re-

gresar. En un viaje a Beirut, en 1960, para visitar a su hijo Kim, se puso enfermo y le llevaron apresuradamente a un hospital. El hombre cuya vida había sido tan activa y enriquecedora, tan osada y teatral, yacía ahora inconsciente. Se despertó solamente un momento, y murmuró a su hijo: "¡Estoy tan harto de todo...!" y luego, expiró. En su lápida en el cementerio musulmán del Líbano, Kim puso una sencilla inscripción: "El Mayor de los Exploradores de Arabia."

Y ¿qué pasó con el mayor Frank Holmes, "Abu Naft", el Padre del Petróleo? El fue, desde luego, el que imaginó, concibió y promocionó toda la aventura petrolera en Arabia. A mediados de la década de 1940, cuando la extensión de las riquezas petrolíferas árabes estaba empezando a materializarse, hicieron a Holmes —que a la sazón estaba cómodamente instalado como representante del petróleo de Kuwait en Londres— una pregunta obvia. ¿Qué le hizo estar tan seguro y tan confiado de las posibilidades de encontrar petróleo en Arabia, en contra del veredicto casi unánime de los principales geólogos del mundo especializados en el petróleo, que decían que Arabia estaba "seca de petróleo"? A decir verdad, su temprana experiencia como ingeniero de minas le había enseñado que el asesoramiento teórico, por más experto o prestigioso que fuera, podía estar equivocado.

Pero Holmes dio una respuesta más sencilla. Holmes se dio unos golpecitos en la nariz con el dedo índice. "Esta", dijo, "fue mi geóloga."³¹

TERCERA PARTE

Guerra y estrategia

16

El camino a la Guerra de Japón

EN LA NOCHE del 18 de setiembre de 1931, soldados del ejército imperial japonés, estacionados en la provincia china semiautónoma de Manchuria, efectuaron un bombardeo contra el ferrocarril del sur de Manchuria. Las evidencias reales de la explosión fueron escasas; solamente se vieron afectados unos setenta centímetros de la vía y el daño fue tan pequeño que el tren expreso pasó sobre ese punto unos minutos después, sin ninguna dificultad. Pero esto lo hicieron intencionadamente los japoneses que controlaban la línea del ferrocarril; su objetivo era que los daños fuesen mínimos y culpar a los chinos del ataque. El ejército japonés tuvo entonces el pretexto que tanto deseaba para lanzar un ataque contra las fuerzas chinas, y así lo hizo, sin más demora. El Conflicto de Manchuria marcó la entrada en una era de la historia japonesa que llegaron a llamar, cuando todo terminó, el Valle de la Oscuridad.

Japón había obtenido muchas prerrogativas económicas y políticas en Manchuria, incluyendo el derecho a mantener fuerzas militares,

como resultado de sus victorias sobre China en 1895 y Rusia en 1905, así como también por un tratado con China. Para finales de la década de 1920, había un fuerte apoyo en Japón para que se asumiera el control total sobre Manchuria, "la línea de la vida de Japón", como un primer ministro describió la provincia. Suministraría las materias primas y el "espacio vital" que tan necesarios eran para las pobladas islas y tan importantes, en igual medida, para la fortaleza militar de Japón. Además la situación geográfica de Manchuria hacía que su control pareciese esencial para la seguridad de Japón; el ejército japonés se había acostumbrado a temer la doble amenaza del comunismo soviético y del nacionalismo chino. Por su parte, las otras grandes potencias con intereses en el Pacífico cada vez recelaban más de Japón que, en el período de unas pocas décadas, había surgido como una potencia formidable, tanto militar como comercial.¹

"¿Confiamos en Japón?"

En 1923, respondiendo a la situación del momento, Franklin Roosevelt, que había sido ayudante del secretario de Marina durante la Primera Guerra Mundial, escribió un artículo titulado "¿Confiamos en Japón?" En la introducción al artículo, los editores comentaron que "una de las principales tareas de Roosevelt durante gran parte de su permanencia en el puesto fue la preparación para luchar contra Japón". En el artículo, Roosevelt observaba que "tiempo antes de que los acontecimientos de 1914 centrasen la atención en otros lugares, una guerra norteamericana-japonesa era la apuesta favorita de los profetas. Su inminencia comenzó a darse por supuesta". Una guerra ahora, dijo en 1923, bien podría llegar a un punto muerto militar, y entonces "las causas económicas pasarían a ser el factor determinante". A pesar de todo esto, Roosevelt contestó a la pregunta "¿Confiamos en Japón?" con una clara afirmación. Japón había cambiado. Estaba haciendo honor a sus compromisos internacionales; se había alineado con el orden militar de la posguerra anglo-norteamericana; y en el Pacífico "parecía haber suficiente espacio comercial para repartirlo entre Japón y nosotros en un futuro indefinido".²

De hecho, durante la década de 1920, los análisis de Roosevelt resultaron ser correctos. Japón tenía en funcionamiento un sistema parlamentario. La Conferencia Naval de Washington frenó una posible carrera naval en el Pacífico entre Japón, Estados Unidos y Gran Bretaña y, desde entonces, Japón había basado su seguridad en la cooperación con las potencias anglo-norteamericanas. Pero esa cooperación no duró to-

da la década. Los militares japoneses, especialmente el Ejército, llegaron a dominar al gobierno y Japón se embarcó en su carrera de expansionismo imperial en el Asia Oriental, buscando, en el proceso, la exclusión de las potencias occidentales de lo que llamaron su "Esfera de Co-prosperidad de la Gran Asia Oriental."

Este cambio decisivo se derivó de varias fuentes. La Gran Depresión y el colapso del comercio mundial crearon en Japón una mala situación económica, lo que aumentó la sensación de vulnerabilidad que se derivaba de la carencia de materias primas y el decreciente acceso a los mercados internacionales. Al mismo tiempo, el ejército e importantes segmentos de la sociedad estaban imbuidos de un espíritu de nacionalismo extremo, inquietud moral, arrogancia y una creencia mística en la superioridad de la cultura japonesa y las instituciones imperiales y "El Camino Imperial" todo lo cual estaba ampliado por la convicción de que las otras grandes potencias estaban intentado deliberadamente mantener a Japón en un segundo plano y negarle, de este modo, lo que le correspondía en Asia. A decir verdad, el primer ministro Osachi Hamaguchi, que estaba a favor de la ampliación de los tratados navales con Estados Unidos y Gran Bretaña, obtuvo una aplastante victoria electoral en febrero de 1930. Pero la fuerza de la oposición llegó unos cuantos meses después, cuando un joven, airado por la cooperación de Japón con Estados Unidos y Gran Bretaña, disparó contra Hamaguchi en una estación de ferrocarril en Tokio. Nunca se recuperó del todo y murió en 1931. Con él pereció el espíritu de cooperación y, en su lugar, apareció un nuevo culto al ultranacionalismo, alentado por "el gobierno por asesinato". Japón también organizó su nuevo estado en Manchuria, que pasó a llamarse Manchuko, y en el que el depuesto emperador chino Pu Yi era el títere de los nipones. Cuando la Sociedad de las Naciones condenó a Japón por sus acciones en Manchuria, se salió de la Sociedad y emprendió su propio camino, que finalmente le llevaría al desastre.³

El nuevo orden en Asia

Durante los siguientes años, a medida que Tokio elaboraba sus alegatos de una "misión" y de "responsabilidades especiales en Asia Oriental", la política japonesa hervía de conspiraciones, movimientos ideológicos y sociedades secretas que rechazaban el liberalismo, el capitalismo y la democracia como precursores de debilidad y decadencia. Se pensaba que no había nada más noble que morir en batalla por el emperador. Aun así, a mediados de la década de 1930, algunos elementos del estamento militar japonés estaban centrándose también en la cuestión

más práctica de cómo hacer una guerra moderna. Promulgando una doctrina de guerra total, buscaron la forma de establecer un "estado de defensa nacional" en el que los recursos militares e industriales del país se agruparían y aprestarían para esa lamentable eventualidad. Aquellos oficiales que habían estudiado u observado de cerca el fracaso de los alemanes en la Primera Guerra Mundial atribuyeron la derrota del país a su vulnerabilidad económica, su relativa carencia de materias primas y su incapacidad para hacer frente al bloqueo naval de los Aliados. Japón, reconocieron pesimistamente, estaba mucho menos provisto que Alemania. De hecho, se enfrentaba a un peculiar problema de suministros. Estaban prácticamente desprovistos de petróleo. Aunque el petróleo representaba un porcentaje muy pequeño en el conjunto de energías utilizadas en el país —representaba solamente un 7 por ciento del total del consumo de energía— su significado estaba en su importancia estratégica. La mayoría lo consumían los militares y los barcos. Para finales de la década de 1930, Japón producía únicamente un siete por ciento del petróleo que consumían. El resto lo importaban, un ochenta por ciento de Estados Unidos, y otro diez por ciento de las Indias Orientales Holandesas. Pero Norteamérica estaba comprometida en una política de "puerta abierta", tanto política como económica, en Asia, lo que chocaba completamente con las ambiciones imperialistas de Japón. Dado que Estados Unidos se perfilaba como el más claro antagonista de Japón en el Pacífico, ¿dónde, en caso de guerra, se iba a obtener el petróleo necesario para los barcos y aviones japoneses?

La cuestión ya había creado un duro enfrentamiento entre la Armada y el Ejército japoneses, que sería crucial para la evolución y dirección de la política japonesa. El Ejército estaba centrado en Manchuria, China Septentrional, Mongolia Interior y la amenaza de la Unión Soviética. La Armada, bajo la doctrina de *hokushu nanshin* —"defiende en el Norte, avanza hacia el Sur"— tenía la vista puesta en las Indias Orientales Holandesas, Malasia, Indochina y un número de pequeñas islas del Pacífico, con objeto de obtener para el imperio un acceso seguro a los recursos naturales, especialmente al recurso principal y absolutamente esencial: el petróleo. No obstante, ambas armas estaban unidas en su objetivo central: reestructurar Asia en un "espíritu de co-prosperidad y co-existencia basado en el Camino Imperial" —Asia bajo el control Japonés.⁴

A principios de la década de 1930, poco después de que comenzase la Cuestión de Manchuria, el gobierno japonés buscó la forma de obtener el control del sector petrolero para atender a sus propias necesidades. El sesenta por ciento del mercado interior lo tenían dos com-

pañías occidentales –Rising Sun, la filial japonesa de Royal Dutch/Shell, y Standard Vacuum, también conocida como Stanvac, producto de la fusión de las instalaciones de Jersey y la Standard de Nueva York en el Lejano Oriente– y el resto estaba repartido entre una treinta compañías japonesas que importaban su petróleo de varios productores norteamericanos. Con el apoyo de intereses comerciales japoneses, que querían mejorar su posición en el mercado, los militares consiguieron en 1934 la aprobación de la Ley del Sector Petrolero, que daba al gobierno facultades para controlar las importaciones, establecer las cuotas de participación en el mercado para las diferentes compañías, fijar los precios, y hacer compras obligatorias. Las compañías extranjeras tenían obligación de mantener existencias para seis meses por encima de los niveles comerciales habituales. El objetivo de esto era obvio: crear un sector de refino de propiedad japonesa, reducir el papel de las compañías extranjeras, y prepararse para la guerra. Al mismo tiempo, Japón estaba estableciendo un monopolio petrolero en su nueva colonia, Manchukuo, con el fin de expulsar a las compañías occidentales.

Las compañías extranjeras se dieron cuenta de que las iban a echar. Los gobiernos británico y norteamericano también desaprobaban la nueva política petrolera restrictiva de Japón. Pero, ¿cómo responder? En Washington, Nueva York y Londres se comentó la posibilidad del embargo –total o parcial– que, en represalia, reduciría el suministro de crudos de petróleo a Japón. En agosto de 1934 Henri Deterding y Walter Teagle fueron a Washington para ver a unos funcionarios del Departamento de Estado y a Harold Ickes, el Administrador del Petróleo. Los petroleros sugirieron "asustar" a Japón para que aceptara la moderación, simplemente haciendo alusión a un embargo. Confiaban en que estas palabras llegarían a Tokio y quizás inducirían a algunos cambios en la política japonesa. En noviembre de 1934 el Gabinete Británico ratificó la posición del Foreign Office por la que "se debía ofrecer la mayor resistencia posible" a las políticas petroleras japonesas, incluyendo el apoyo del gobierno a un embargo organizado en privado. No obstante, el secretario de Estado, Cordell Hull, dejó claro que el gobierno de Estados Unidos no apoyaría tal acción, y aquello fue el final de las conversaciones sobre el embargo. Mientras tanto, las presiones y tensiones entre las compañías petroleras y el gobierno japonés seguían aumentando, hasta el verano de 1937. Entonces, las circunstancias en Japón cambiaron repentinamente.⁵

"Cuarentena"

Durante la noche y las primeras horas de la mañana de los días 7 y 8 de julio de 1937, tuvieron lugar dos extraños choques entre las tropas chinas y japonesas en el puente Marco Polo cerca de Beijing. A medida que aumentaban las hostilidades durante las siguientes semanas, los nacionalistas chinos adoptaron una posición desafiante contra futuras concesiones a Japón. "Si permitimos la pérdida de un solo centímetro más de nuestro territorio", declaró el líder nacionalista Chiang Kai-shek, "seremos culpables de un crimen imperdonable contra nuestra raza". Los japoneses habían decidido, por su parte, que los chinos necesitaban ser castigados y su ejército descargó un "golpe minucioso". Un poco más de un mes después de los primeros incidentes, el 14 de agosto, los chinos bombardearon la base naval japonesa en Shangai. Japón entró en guerra con China.

Japón aceleró inmediatamente sus esfuerzos para preparar toda su economía para la guerra. También procedió rápidamente a arreglar sus relaciones con las compañías petrolíferas extranjeras. El gobierno no se quería arriesgar a quedarse sin suministros de petróleo. Al mismo tiempo, una sesión especial de la Dieta, convocada para aprobar la legislación sobre movilización, aprobó la Ley de la Industria del Petróleo Sintético. Era un plan de siete años cuyo objetivo era fabricar, para 1943, carburantes sintéticos, principalmente carburante líquido derivado del carbón, en volúmenes equivalentes a la mitad del consumo total de 1937. El objetivo no solamente era ambicioso, era extremadamente irreal.

Desde el principio, la política oficial y la opinión pública norteamericanas apoyaron a China como víctima de la agresión en la guerra chino-japonesa. Pero Estados Unidos estaba atado de pies y manos por el aislacionismo. Habían pasado catorce años desde que Franklin Roosevelt, entonces un simple ayudante del secretario de Marina, había escrito el artículo "¿Confiamos en Japón?". Ahora, como Presidente, Roosevelt se sentía frustrado, tanto por las presiones políticas en el país como por los desesperantes acontecimientos en el extranjero. En una conferencia en octubre de 1937, mencionó indirectamente la idea de establecer una "cuarentena" para frenar la expansión de la "epidemia mundial de anarquía". Después del ataque aéreo japonés a cuatro barcos norteamericanos en el río Yang Tse, explicó en privado a su gabinete que, con cuarentena quería decir "algo como utilizar sanciones económicas sin declarar la guerra". Pero la legislación de neutralidad y el sentimiento de aislacionismo que prevalecía disuadieron al Presidente de poner la idea en práctica.⁶

Sin embargo, a medida que se iban acumulando los reportajes de ataque japoneses contra civiles chinos, los sentimientos norteamericanos se volvieron más acusadamente contra Japón. En 1938, des-

pués de ver en la prensa y en los noticieros cinematográficos imágenes del bombardeo japonés a Cantón, las encuestas indicaron que la mayoría del público norteamericano se oponía a que se siguiesen haciendo exportaciones de material militar a Japón. Pero la Administración Roosevelt estaba temerosa de minar a los moderados japoneses con una posición demasiado dura y de interferir en la capacidad norteamericana de responder a lo que parecía la amenaza más inmediata y grave: la Alemania nazi. De modo que la administración no pasó de adoptar un "embargo moral" sobre las exportaciones de aviones y motores para aviones a Japón. Carente de fuerza legislativa, el Departamento de Estado escribió cartas a los fabricantes norteamericanos pidiéndoles que no vendieran tales productos. Washington también estaba alarmado por las implicaciones de los crecientes lazos de unión entre Alemania y Japón, ya que ambos habían firmado el Pacto Anticomunista en 1936, ostensiblemente dirigido hacia la Unión Soviética. Pero Japón estaba resistiendo la presión de Alemania para vincularse más —sobre todo, según Tokio informó a Berlín, porque debido a la dependencia que Japón tenía de Estados Unidos y Gran Bretaña para el suministro de materias primas indispensables, y del petróleo en especial, todavía "no estaba en posición de significarse como oponente de las democracias".

En esto residía la mortal paradoja de Japón. Quería reducir su dependencia de Estados Unidos, especialmente en lo relacionado con el petróleo, la mayor parte del cual iba destinado a combustible para su flota y su fuerza aérea. Japón temía que tal dependencia podría ponerle en una difícil situación en una guerra. Pero la visión de seguridad de Tokio y los pasos que dio para conseguir autonomía, su brutal expansión en busca de su "esfera de co-prosperidad", crearon exactamente las condiciones que le orientaban hacia la guerra con Estados Unidos. De hecho, a finales de la década de 1930, las necesidades de suministros para la guerra con China aumentaron la dependencia de Japón de Estados Unidos. Para complicar aun más las cosas, las limitaciones en la disponibilidad de moneda extranjera pusieron a Japón más difícil el tema de pagar las importaciones. Esto obligó a imponer unas estrictas restricciones en los suministros para la economía interior, incluyendo el racionamiento de los derivados de petróleo, lo que debilitó los esfuerzos en pro de una economía de guerra. La flota pesquera, que era una de las principales fuentes de alimentos de Japón, recibió orden de dejar completamente el petróleo y depender exclusivamente de la energía eólica!

Para 1939, Estados Unidos se oponía explícitamente a las acciones japonesas. Aun así, Roosevelt y el secretario de Estado Hull esperaban encontrar un término medio entre las fuertes contramedidas norteamericanas por una parte, que podían provocar una grave crisis en el Pacífico, y la pasividad por la otra, que únicamente podría fomentar posibles agresiones japonesas. Los bombardeos japoneses de centros civiles chinos, especialmente los bombardeos de Chungking, en mayo de

1939, "hitos en la historia del terror aéreo", en palabras del periodista Theodore H. White, que cubrió esos acontecimientos para *Time*, conmocionaron y exaltaron más la opinión pública norteamericana. Varios grupos, tales como el Comité Norteamericano para la No-Participación en la Agresión Japonesa, hicieron una campaña para cortar todas las exportaciones norteamericanas. "Japón pone el piloto", decía un panfleto, "Norteamérica pone el avión, la gasolina, el petróleo y las bombas para arrasar las desprotegidas ciudades chinas". Un sondeo Gallup de junio de 1939 informó que el 72 por ciento del público estaba a favor de un embargo de las exportaciones de materiales bélicos a Japón.

Sin embargo, dentro de la Administración Roosevelt, había intensas y agudas discusiones de cuál sería la mejor forma de responder, incluyendo la omnipresente cuestión de las sanciones económicas directas. Pero Joseph Grew, embajador norteamericano en Japón, advirtió de las posibles consecuencias. Los japoneses podrían aguantar, informó desde Tokio, cualquier privación antes de presenciar la humillación de su país ante las potencias occidentales, y perder imagen. En una visita a Washington en el otoño de 1939, Grew se reunió dos veces con el presidente Roosevelt y posteriormente escribió en su diario: "He expresado claramente mi punto de vista de que si comenzamos las sanciones contra Japón, deberemos llevarlas hasta el final, y el final podría ser claramente la guerra. También he dicho que si cortamos los suministros de petróleo a Japón y entonces se dan cuenta de que no pueden obtener suficiente petróleo de otras fuentes comerciales para garantizar su seguridad nacional, probablemente enviarán sus flotas para apoderarse de las Indias Orientales Holandesas."

"Entonces podríamos interceptar fácilmente su flota", contestó el Presidente.

Grew estaba haciendo predicciones, no comentando las políticas que resultaban inminentes en otoño de 1939. No había plan alguno para un embargo del petróleo. A pesar de sus comentarios, tampoco Roosevelt quería arriesgarse a una confrontación. Pero el petróleo estaba surgiendo rápidamente como tema crítico entre los dos países.⁸

Un año antes, en setiembre de 1938, en La Haya, dos hombres de negocios norteamericanos se sentaron juntos, al lado de una radio, y escucharon con gesto preocupado las últimas noticias. Uno de ellos era George Walden, presidente de Stanvac, la empresa conjunta en Extremo Oriente de Jersey y Standard of New York. El otro era Lloyd "Shorty" Elliott, presidente de la rama productora de Stanvac en las Indias Orientales Holandesas. Era la época de la crisis de Munich; Europa parecía estar al borde de la guerra. Pero Gran Bretaña y Francia accedieron a

las peticiones de Hitler sobre Checoslovaquia con objeto de garantizar lo que el primer ministro Neville Chamberlain llamaría "paz en nuestro tiempo". Pero para Walden y Elliott, que estaban escuchando atentamente los informes de la radio sobre el discurso que Hitler había pronunciado ese día, la guerra parecía inevitable, no solamente en Europa, sino también en Asia. Y cuando la guerra llegase a Asia, estaban seguros de que los japoneses atacarían las Indias Orientales; en palabras de Elliott, "simplemente era cuestión de cuándo y cómo".

Esa noche, en La Haya, Walden y Elliott comenzaron a trabajar en lo que habría que hacer cuando se produjese la invasión japonesa. Los dos hombres perdieron poco tiempo en poner en práctica sus nuevos planes. Como primer paso, se despidió a todos los empleados alemanes, holandeses y japoneses que trabajaban en las Indias y parecieron de dudosa lealtad. Se confeccionaron planes para la destrucción de la refinería y los pozos petrolíferos de Stanvac, pero de un modo bastante abierto, a modo de disuasión para los japoneses. Para principios de 1940 también estaban bastante avanzados los planes de evacuación, y Walden indicó a los funcionarios locales de Stanvac en las Indias que si Estados Unidos aplicaba un embargo de petróleo para Japón, la compañía "cooperaría plenamente" y "paralizaría todos los envíos de todas las propiedades bajo su control en todo el mundo", incluso aunque gran parte de esas propiedades no estuviesen bajo la jurisdicción norteamericana. "Se suspenderían los envíos desde las Indias Orientales Holandesas", dejó claro, "a pesar de la posibilidad de que la Armada japonesa intentase hacerse de esas propiedades y a pesar del hecho de que el gobierno norteamericano, debido a las críticas dentro de Estados Unidos contra 'luchar por Standard Oil', no intentase proteger los intereses norteamericanos en las Indias Orientales Holandesas."⁹

Avance japonés y restricciones norteamericanas.

El primer asalto

Cada vez más preocupado por el recorte en los envíos de petróleo y otros bienes desde Estados Unidos, Tokio instituyó una política para establecer la autosuficiencia industrial y tratar de eliminar la dependencia económica de Estados Unidos. El público japonés, incluso los escolares, se vieron bombardeados con propaganda acerca de cómo las potencias "NGCH"—Norteamérica, Gran Bretaña, China y Holanda—estaban unidas en una conspiración para negar los recursos y poner en aprietos al imperio. Pero la posición de Japón pareció ser más fuerte

después del estallido de la guerra en Europa en setiembre de 1939, e incluso todavía más cuando en mayo y junio de 1940, los alemanes entraron en Bélgica, Holanda y Francia, superando toda resistencia. Los japoneses continuaron su avance a través de China y, de repente, con todas las potencias coloniales superadas, excepto Gran Bretaña, todo el Extremo Oriente parecía verdaderamente vulnerable. Como si quisieran reforzar esa amenaza, los japoneses pidieron repentinamente mayores suministros de petróleo de las Indias Orientales, ahora bajo el control del gobierno holandés exiliado en Londres. Temerosos de que una sitiada Gran Bretaña retirase sus propias fuerzas del Extremo Oriente, Washington tomó una decisión fatídica: transfirió la flota norteamericana de su base en el sur de California a Pearl Harbor en la isla Oahu de Hawai. Como en aquellos momentos la flota estaba realizando unas maniobras cerca de Hawai el traslado se realizó con poca notoriedad. Un propósito era fortalecer la postura de Gran Bretaña. El otro, servir como disuasión a Tokio.

El verano de 1940 marcó un cambio decisivo. En junio, Japón comenzó su camino hacia el Sur. Pidió al nuevo y colaboracionista gobierno de Francia que aprobase el envío de una misión militar a la Indochina francesa; pidió que las Indias Orientales garantizaran el suministro de materiales de guerra; y amenazó a Gran Bretaña con la guerra si no retiraba a sus tropas de Shangai y no cerraba la ruta de suministros de Birmania a China. Ese mismo mes, Roosevelt incorporó al Gabinete a Henry Stimson como secretario de la Guerra. Desde hacía mucho tiempo, Stimson criticaba las exportaciones norteamericanas a Japón y lo que veía como insuficiente firmeza en la política de Estados Unidos. El 2 de julio de 1940, Roosevelt firmó la Ley de Defensa Nacional, que se aprobó apresuradamente después de la invasión nazi de la Europa Occidental. La sección VI daba al Presidente el poder de controlar las exportaciones; esta sería la palanca con la que regular los suministros de petróleo a Japón.

En Tokio, los líderes que querían evitar una colisión con las potencias occidentales estaban perdiendo terreno rápidamente. Una sección de la Policía Secreta organizó un complot para matar a todos aquellos que favoreciesen los esfuerzos para llegar a un acuerdo con Gran Bretaña y Estados Unidos. Los objetivos incluían al Primer Ministro. El complot se abortó en julio, pero el mensaje era claro. Ese mismo mes, el gabinete japonés se reestructuró a las órdenes del nuevo Primer Ministro, el príncipe Konoye. El belicoso general Hideki Tojo —conocido como "Kamison", la "Navaja de Afeitar"— pasó a ser ministro de la Guerra. Anteriormente había sido jefe de Estado Mayor del Ejército Kwantung de Manchuria, que había maquinado la inicial provocación del Ferrocarril del Sur de Manchuria en 1931.¹⁰

En la segunda mitad de julio de 1940, los acontecimientos prácticamente simultáneos en Tokio y Washington situaban a Japón y Estados

Unidos más directamente en el rumbo de su colisión. El petróleo era el quid de la cuestión. Los japoneses reafirmaron su compromiso de penetrar en el sudeste asiático. Eso, pensaron, les ayudaría a ganar la guerra con China. Para asegurar los suministros adecuados, Japón intentaría obtener más petróleo de las Indias Orientales Holandesas, de una u otra manera. También intentó importar de Estados Unidos volúmenes mucho mayores de lo habitual de gasolina para aviones, lo que hizo sonar las alarmas en Washington. Reunido el 19 de julio de 1940 con sus asesores, Roosevelt apuntó hacia un mapa que había en el otro extremo de la sala. Explicó que se sentaba allí día tras día mirando el mapa y que, finalmente, "había llegado a la conclusión de que la única manera de solucionar las dificultades del mundo" era reduciendo los suministros de petróleo a los países agresores, "especialmente en lo relacionado con sus suministros de combustibles para continuar la guerra". No hubo ningún desacuerdo en el debate que siguió a continuación sobre poner en práctica tal medida respecto de los agresores europeos. No obstante, la cuestión de Japón ocasionó muy duras palabras y no se llegó a un consenso sobre si mejoraría o estropearía las cosas.

Al día siguiente Roosevelt firmó una ley que autorizaba la creación de dos armadas oceánicas, de modo que Estados Unidos pudiera hacer frente a los japoneses en el Pacífico sin dejar desguarnecido el océano Atlántico frente a los alemanes. Algunos preguntaron que si ése era el caso, ¿por qué seguir suministrando petróleo a Japón para que lo utilizase como combustible para su armada. El secretario del Tesoro Henry Morgenthau y el secretario de la Guerra Stimson trataron de promover una proclama que significaría el embargo total de las exportaciones de petróleo a Japón. Pero el Departamento de Estado, que todavía se sentía temeroso de provocar una ruptura con Japón, consiguió redactar de nuevo la proclama de modo que la prohibición se limitaba exclusivamente a la gasolina de aviación de 87 octanos o más, así como a algunos tipos de mineral de hierro y chatarra de acero. Eso protegería los suministros de gasolina para los ejércitos norteamericanos, ya que los aviones norteamericanos utilizaban gasolina de 100 octanos. Pero la prohibición no afectó en exceso a los japoneses ya que sus aviones estaban preparados para funcionar con carburantes de menos de 87 octanos. Y, si lo necesitaban, podían aumentar el octanaje del carburante simplemente "reforzándole" con un poco de plomo tetraetilo. Finalmente resultó que Japón compró a Estados Unidos un 550 por ciento *más* de gasolina de 86 octanos en los cinco meses posteriores a la proclama de julio de 1940 que *antes*. A pesar de las apariencias, ningún embargo entró en vigor, únicamente un sistema de licencias. Aun así, Tokio estaba prevenido de lo que podía encontrarse en el camino.¹¹

Las alineaciones estaban muy claras ahora. El 26 de setiembre de 1940, respondiendo tanto a los movimientos japoneses en Indochina como a un nuevo e inminente pacto japonés con Alemania e Italia, Was-

hington prohibió la exportación de hierro y chatarra de acero a Japón, pero no la de petróleo. Al día siguiente, Japón firmó formalmente el pacto tripartito con Hitler y Musolini, vinculándose mucho más estrechamente con el Eje. "Las hostilidades en Europa, en Africa y en Asia son, todas ellas, parte de un único conflicto mundial", dijo Roosevelt. Pero creía que la guerra en Europa que ponía en peligro la supervivencia de Gran Bretaña, tenía preferencia y, por este motivo, permaneció comprometido con una estrategia de "primero Europa". Esto significaba habilitar todos los recursos posibles para Europa. Roosevelt tenía motivos especiales para ser cauteloso: las elecciones presidenciales estaban sólo a un mes vista, estaba luchando por un tercer mandato, y no quería arriesgarse a hacer algo que pareciese provocativo durante esas semanas. El Ejército y la Armada de Estados Unidos, preocupados por evitar las confrontaciones con Japón, mientras ambos aumentaban sus propias fuerzas, se sumaron a aquellos que estaban en contra de la imposición del embargo al petróleo. Mientras tanto, los japoneses estaban tratando de comprar todos los suministros de petróleo que pudiesen obtener, así como equipos de perforación, depósitos de almacenaje deteriorados, y otros suministros. Los británicos querían encontrar ahora la manera de cortar el flujo de petróleo. Temían que si Japón creaba grandes reservas, podría ser relativamente inmune a cualquier sanción económica. Aun así, Roosevelt y Hull se resistían a cortar los suministros.¹²

Conversaciones tranquilas

¿Había alguna manera de encontrar un *modus vivendi*, algo que no fuese una guerra y que no dejase a Japón con una garra de hierro sobre Asia? ¿Qué podían haber pasado por alto? Eso se preguntaba el secretario de Estado Hull una y otra vez. En un esfuerzo por encontrar la respuesta, comenzó a hablar en privado con el nuevo embajador japonés, el almirante Kichisaburo Nomura, el antiguo ministro de Asuntos Exteriores. Los dos hombres se reunían por la noche, sin más testigos que un par de ayudantes, normalmente en el apartamento de Hull en el Wardman Park Hotel.

Cada hombre representaba fielmente a su respectiva sociedad. Alto y con el pelo canoso, Cordell Hull era un patán que había llegado a hombre de Estado. Nacido en una cabaña de troncos en Tennessee, había sido juez itinerante, voluntario en la guerra hispano-norteamericana, y posteriormente congresista y senador. Cauteloso, cuidadoso, "dado a dividir una diferencia en sus más pequeñas partículas", y a su propia manera implacable, se había dedicado plenamente desde que

llegó a secretario de Estado en 1933 a un propósito central: eliminar las barreras comerciales con objeto de promover un orden económico internacional de corte liberal que sirviese también a la causa de la paz mundial. Ahora en 1941 se dio cuenta de que todas esas labores habían sido en vano. Pero todavía no estaba dispuesto a rendirse. Estaba deseando explorar y reexplorar, mucho más allá de los límites de la paciencia de la mayoría de la gente, cualquier punto de las relaciones estadounidenses-japonesas con objeto de encontrar alguna alternativa a la ruptura total. Y también trataba de ganar más tiempo.

El almirante Nomura compartía el deseo de Hull de evitar un conflicto. Políticamente moderado, era muy respetado en los círculos militares y políticos japoneses. Desde su metro ochenta de estatura, el solemne almirante destacaba entre los hombres de su país. Había perdido un ojo en un ataque aéreo de los nacionalistas coreanos en Shangai en 1932. Ese ataque también le dejó una cojera y más de cien fragmentos de metralla permanentemente alojados dentro de su cuerpo. Durante la Primera Guerra Mundial, había trabajado como agregado naval en Washington, donde conoció al vicesecretario naval Franklin Roosevelt. Cuando los dos hombres se reunieron de nuevo, en febrero de 1941, por la llegada de Nomura a Washington como embajador, Roosevelt le saludó como a un amigo, e insistió en llamarle "almirante" en lugar de "embajador". Nomura se sentía cómodo en Estados Unidos, tenía muchos amigos allí y realmente no quería una guerra entre los dos países. Como dijo al jefe de Operaciones Navales norteamericano, "sus labios y su corazón" estaban "en conflicto". Pero él era un mensajero, no tenía que tomar decisiones. Algunos años después, tratando de explicar cómo se sintió durante esos tensos días de 1941, Nomura se limitó a decir: "Cuando un gran edificio se desploma, una columna no puede detenerlo."

A partir de marzo de 1941, Hull y Nomura se reunieron en varias ocasiones, tal vez en total entre unas cuarenta o cincuenta veces, revisando propuestas, buscando cualquier paso que pudiese evitar el choque, analizando una y otra vez la situación tan desalentadora y poco prometedora. A decir verdad, Hull tuvo una destacada ventaja durante todas estas charlas. Gracias a la operación de decodificación de mensajes conocida como "Magic", Estados Unidos y Gran Bretaña habían descifrado el "Purple", un código diplomático japonés de alto secreto. De este modo Hull podía leer antes de las reuniones las instrucciones que recibía el embajador y, a continuación, los informes de Nomura. Hull representó magistralmente su papel, sin dar jamás señal alguna de saber más que lo que se suponía que debía saber. A principios de mayo de 1941 los alemanes informaron a los japoneses que Estados Unidos había descifrado sus códigos. Pero Tokio no tomó muy en serio esa información de espionaje; los japoneses no creían que los norteamericanos hubieran sido capaces de semejante proeza.

Aun así, y a pesar de "Magic", había muchas cosas que Hull y sus

colegas en Washington no sabían. Entre ellas, la preocupación de la Armada japonesa de que la flota norteamericana en Hawai, si la dejaban "desatendida" en medio de una invasión de las Indias Orientales y Singapur, pudiese lanzar un peligroso ataque por el flanco. Como resultado, la Armada japonesa había comenzado a planear un peligroso proyecto de alto riesgo: un ataque por sorpresa a Pearl Harbor.¹³

El gambito de Yamamoto - "Indudablemente moriré"

En la primavera de 1940, el almirante Isoroku Yamamoto, comandante en jefe de las Flotas Combinadas Japonesas, había comenzado a esbozar este irresponsable y casi ridículo gambito. Era el más atrevido, original y controvertido de los almirantes japoneses, muy respetado por su valor físico y su liderazgo, aunque a algunos no les gustaba por su brusquedad. Era bajito y ancho; su cara y su forma de ser reflejaban fuerza de voluntad y decisión. De todo el personal en activo de las Flotas Combinadas en vísperas de la Segunda Guerra Mundial, era el único que tenía experiencia de combate en la guerra ruso-japonesa, casi cuatro décadas antes, y para demostrarlo le faltaban dos dedos de la mano izquierda, que perdió en la gran victoria de Japón, la batalla de Tsushima en 1905.

Nada pudo ser más determinante para mantener la visión estratégica de Yamamoto —o su amor por los gambitos— que su plan de ataque a Pearl Harbor. Aun así, esta propuesta era sorprendente viniendo de él. Había pasado más de cuatro años en Estados Unidos en la década de 1920, primero como estudiante en Harvard y posteriormente como representante y agregado naval en Washington. Había leído cuatro o cinco biografías de Abraham Lincoln y recibía y leía regularmente la publicación *Life*. Había viajado por Estados Unidos, conocía el país y estaba orgulloso de comprender a los norteamericanos; también reconocía que Estados Unidos era un país rico en recursos y que Japón era pobre y que la capacidad de producción norteamericana superaba y con mucho a la de su propio país.

De hecho, incluso mientras desarrollaba su plan para Pearl Harbor, Yamamoto siguió poniendo en tela de juicio la idea de una guerra con Estados Unidos. Pensaba que esa lucha sería, en el mejor de los casos, muy arriesgada y que probablemente sería una proposición perdedora. Era uno de los oficiales de la Armada que prefería llegar a un acuerdo con los norteamericanos y los británicos. Criticaba agriamente a los líderes civiles y militares de Japón y pensaba que en parte eran responsables de las tensiones existentes con Estados Unidos. La queja sobre "la

presión económica norteamericana", dijo en diciembre de 1940, "me recuerda las acciones sin rumbo de un niño de escuela que no tienen motivo más consistente que la inmediata necesidad o el capricho del momento". Estaba irritado con los ultranacionalistas y los jingoístas, con sus "razonamientos de café sobre la guerra" y sus fantasías místicas, que realmente poco tenían que ver con los costes y sacrificios reales de una guerra.

Además, el factor del petróleo pesaba mucho en la mente de Yamamoto. Tenía un gran conocimiento de la sensibilidad de la Armada japonesa, y de Japón, al delicado tema del petróleo. Había crecido en el distrito de Niigata, una de las regiones donde se obtenía algo de la pequeña producción nacional japonesa de petróleo y su ciudad natal de Nagaoka estaba llena de cientos de pequeñas factorías que producían petróleo para lámparas. El tiempo que pasó en Norteamérica convenció a Yamamoto de que el mundo industrial estaba pasando del carbón al petróleo y que el poderío aéreo era el futuro, incluso para las armadas. Muy consciente de la vulnerabilidad petrolera de Japón, como comandante en jefe de las Flotas Combinadas de Japón insistió en restringir las maniobras de formación de la Armada, la tercera del mundo, a las aguas cercanas a Japón. La razón: ahorrar petróleo. Estaba tan preocupado con los problemas de Japón a cuenta del petróleo que incluso patrocinó experimentos, para jolgorio de sus colegas navales, de un "científico" que alegaba que podía transformar el agua en petróleo.¹⁴

Aun así, fueran cuales fueren sus dudas, Yamamoto era un ferviente nacionalista de corazón, dedicado al Emperador y a su país. Creía que los japoneses eran personas elegidas y que tenían una misión especial en Asia. Cumpliría con su deber. "¡Está fuera de toda duda!" exclamó. "Luchar contra Estados Unidos es como luchar contra todo el mundo. Pero está decidido. De modo que lo haré lo mejor que pueda. Indudablemente, moriré."

Yamamoto creía que si Japón tenía que ir a la guerra, tenía que "ir a por todas" y tratar de desequilibrar a Estados Unidos, incapacitarle, mientras Japón aseguraba su posición en el Sudeste Asiático. Por este motivo pensaron en un ataque sorpresivo a Pearl Harbor. "La lección que más me impresionó cuando estudié la guerra ruso-japonesa fue el hecho de que nuestra Armada lanzara un ataque nocturno contra Port Arthur al comienzo de la guerra", dijo Yamamoto a principios de 1941. "Esta fue la iniciativa estratégica más brillante que he visto durante la guerra." Lo más "lamentable" fue que "no profundizamos en el ataque." Su plan para el ataque a Pearl Harbor—"en el comienzo de la guerra dar un golpe fatal a la flota del enemigo"—se decidió a finales de 1940 y principios de 1941. El objetivo de Yamamoto no era exclusivamente "decidir el destino de la guerra desde el primer día" destruyendo la flota norteamericana en el Pacífico, sino destruir también la moral del pueblo norteamericano.

Las exigencias para tener éxito en la "Operación Hawai", como se la denominó, eran muchas: secreto; espionaje de primera clase; una excelente coordinación; recursos técnicos superiores; muchas innovaciones tecnológicas, incluyendo el desarrollo de nuevos torpedos aéreos y nuevas técnicas para repostar en el mar; absoluta dedicación a la causa entre manos, y la cooperación del tiempo y las olas. Aun así, a principios de 1941, y a pesar del secreto, el embajador de Estados Unidos, Grew, supo, por el de Perú en Tokio, que se rumoreaba que Japón estaba planeando atacar Pearl Harbor. Grew informó inmediatamente a Washington, donde no dieron importancia a la información. Sencillamente, a los norteamericanos no les entraba en la cabeza –entonces o en los meses siguientes– que un ataque tan audaz fuese posible. Además, los oficiales de la Armada y el Departamento de Estado estaban sorprendidos de que un embajador del calibre de Grew se pudiera tomar en serio una historia tan ridícula.¹⁵

Embargo

Desde abril hasta junio de 1941, el gobierno de Estados Unidos siguió con sus discusiones de si debían o no cortar las exportaciones de petróleo a Japón y congelar los fondos japoneses en Estados Unidos, de los que la mayoría se utilizaban para la compra de petróleo. Las potencias del Eje y Norteamérica cada vez estaban más cerca de la confrontación directa. El 27 de mayo de 1941, el presidente Roosevelt declaró una "emergencia nacional ilimitada". Su objetivo, en palabras de uno de sus asesores, era "dar un susto de muerte a todo el mundo" respecto de los verdaderos peligros de la carrera del Eje en pos del dominio mundial. Inmediatamente a continuación de eso, pero actuando a tenor de sus propias facultades, Harold Ickes, recién nombrado Coordinador del Petróleo, prohibió todos los envíos de petróleo a Japón desde la costa este. Los suministros de petróleo estaban escaseando en el este de Estados Unidos –principalmente por dificultades de transporte– y la oposición pública a la exportación de petróleo desde la costa este, especialmente a Japón, estaba aumentando rápidamente. Sin embargo la orden no afectaba a las costas oeste o del Golfo. Al mismo tiempo, Ickes trataba de promover el embargo general de todas las exportaciones de petróleo a Japón.

El Presidente, irritado, revocó la orden de Ickes, lo que les llevó a un acre intercambio de comunicados. Ickes sostenía que "nunca habrá mejor momento para cortar las exportaciones de petróleo a Japón que

el que hay ahora". "Japón está tan preocupado con lo que está ocurriendo en Rusia y lo que puede ocurrir en Siberia que no se aventurará a emprender un movimiento hostil contra las Indias Orientales Holandesas. El embargo del petróleo a Japón sería un movimiento de lo más popular, como ustedes podrían hacer, para todas las gentes del país."

"Tengo su petición del 23 de junio recomendando la suspensión inmediata de envíos de petróleo a Japón", replicó Roosevelt en tono sarcástico. "Por favor, hágame saber si esta seguiría siendo su opinión en caso de que esto fuera a perturbar el delicado equilibrio existente e indujera a Japón a decidirse a atacar o bien Rusia o bien las Indias Orientales Holandesas." También le dio una severa y pequeña lección constitucional, pues dijo a Ickes que el tema de las exportaciones japonesas "era cuestión no de conservación del petróleo, sino de política exterior, un campo que estaba confiado al Presidente y, por debajo de él al secretario de Estado".

Quejándose de "la falta de un tono amistoso en las cartas que he recibido de usted recientemente", Ickes, como era su costumbre, envió su dimisión como Coordinador del Petróleo, aunque no como secretario del Interior. Pero Roosevelt, como ya había hecho en el pasado, se negó a aceptarla. "¡Ya está otra vez con lo mismo!" escribió el presidente Roosevelt el 1 de junio de 1941. "¡No hay nada inamistoso por mi parte, y creo que ha sido el calor lo que le ha hecho pensar en la falta de tono amistoso de mis cartas!" Luego a modo de mayor explicación, Roosevelt dijo, "los japoneses tienen montada una zapatiesta de mil demonios entre ellos... tratando de llegar a un acuerdo respecto del lado al que se van a inclinar". Y añadía, "Como ya sabe es terriblemente importante para el control del Atlántico que nosotros ayudemos a mantener la paz en el Pacífico. La verdad es que no tenemos suficientes barcos para ambos lados, y cualquier pequeño contratiempo en el Pacífico significa menos barcos en el Atlántico."¹⁶

La "zapatiesta" a la que Roosevelt se refería se había visto precipitada por el ataque sorpresa de Alemania contra la Unión Soviética en junio de 1941, que forzó a Tokio a tomar una importante decisión estratégica: o bien continuar con su avance hacia el sur o sacar partido del éxito de Hitler, unirse al ataque sobre Rusia desde el Este y apoderarse de una parte de Siberia. Entre el 25 de junio y el 2 de julio de 1941 los oficiales de alto rango en Tokio discutían fervientemente las diferentes opciones. Finalmente tomaron la fatal decisión: no harían nada en la Unión Soviética y en su lugar se concentrarían en la estrategia del Sur y, en particular, tratarían de asegurarse el control de toda Indochina, lo que se consideraba necesario para llegar a las Indias Orientales. Lo hicieron aun sabiendo que la ocupación de Indochina meridional podría significar el embargo total del petróleo norteamericano, que sería "una cuestión de vida o muerte para el imperio", en palabras del Estado Mayor de la Armada. Pero Japón, también estaba decidido, no iba a dejar

que le disuadieran de sus objetivos con la amenaza de guerra con Gran Bretaña o Estados Unidos.

Gracias a las interceptaciones "Magic" de los códigos japoneses, Washington conocía cuál era la situación del trascendental debate, y por lo menos en cierto modo, cuál iba a ser su resultado. "Después de la ocupación de Indochina francesa y China", decía uno de los mensajes intervenidos, "lo siguiente en nuestros planes es las Indias Orientales Holandesas". En la reunión del Gabinete, Roosevelt, el 18 de julio, se informó de que los japoneses tenían muy claro que iban a avanzar en la Indochina meridional en los próximos días.

"Me gustaría hacerle una pregunta que puede o no contestar", dijo el secretario del Tesoro Morgenthau al Presidente. "¿Qué va a hacer desde el punto de vista económico si Japón finalmente hace este movimiento?"

"Si cortáramos todos los envíos de petróleo", contestó Roosevelt, "estaríamos empujando a los japoneses directamente hacia las Indias Orientales Holandesas y esto significaría la guerra en el Pacífico."

Pero indicó que, si Japón hacía un movimiento así, apoyaría una forma de sanción económica diferente: la congelación de los activos financieros japoneses en Estados Unidos, lo que restringiría la capacidad de Japón para adquirir petróleo. Incluso Hull, bastante enfermo y muy descontento, llamó desde un balneario donde estaba haciendo una cura de reposo para pedir mayores controles en las exportaciones, aunque "evitando en todo momento vernos enzarzados en una guerra con Japón".

Aunque estaba en Europa entre la espada y la pared, Gran Bretaña manifestó su preocupación porque un embargo total pudiese llevar a Japón a acelerar su avance en el sur, y los británicos no estaban muy seguros de que en Washington estuviesen preparados para las posibles consecuencias, incluyendo la guerra. Pero en Washington, solamente el Ejército y la Armada, centrados en el Atlántico y Europa y deseosos de ganar tanto tiempo como les fuera posible para su fortalecimiento, se mostraban reacios a imponer nuevos límites.

El 24 de julio de 1941, la radio informó que los barcos de guerra japoneses estaban saliendo de la Bahía de Camranh y que una docena de transportes de tropas navegaba rumbo al Sur desde la isla de Hainan, controlada por los japoneses, con objeto de hacer efectiva la ocupación de Indochina Meridional. Esa misma tarde, Roosevelt recibió al embajador Nomura y sugirió una neutralización en Indochina. Dijo que había mantenido ininterrumpidas las exportaciones de petróleo, a pesar de las "acerbas críticas", con objeto de no dar un pretexto a los japoneses para atacar a las Indias Orientales, un ataque que tendría el hipotético resultado, indicó, de un conflicto directo con Estados Unidos. También sugirió claramente que con este "nuevo movimiento de Japón hacia Indochina", no podría resistir durante más tiempo la presión política nacional para restringir las exportaciones de petróleo a Japón.

Ese movimiento estaba prácticamente a punto. Roosevelt no quería imponer un embargo completo. Quería aumentar los controles, pero mantenerlos, como dijo, "día a día", como una herramienta flexible que pudiese ajustarse a las circunstancias específicas. Su objetivo era crear la máxima incertidumbre en Japón, pero sin llevar las cosas al límite. Pensó que podría utilizar el petróleo como un instrumento de su diplomacia, no como la causa que provocase la guerra. No quería, como dijo al embajador británico, tratar de luchar en dos guerras a la vez. El subsecretario de Estado Sumner Welles propuso un programa que se ajustase al objetivo del Presidente; podrían mantener las exportaciones al nivel de 1935-1936, pero prohibir la exportación de petróleo de determinados tipos o productos petrolíferos que se pudieran transformar en gasolina para aviones. Serían necesarias licencias de exportación para *todas* las exportaciones de petróleo. En la tarde del 25 de julio el gobierno de Estados Unidos ordenó que se congelasen todos los activos financieros japoneses en Estados Unidos. Se requerirían licencias —es decir, la aprobación del gobierno— para todo uso de los fondos congelados, incluyendo la compra de petróleo. El 28 de julio, Japón comenzó su invasión prevista de la Indochina Meridional, y con ello dio otro paso hacia la guerra.

La nueva política norteamericana no estaba destinada a cortar por completo el suministro de petróleo, por lo menos explícitamente, pero el resultado real fue un embargo prácticamente total. Dean Acheson, vicesecretario de Estado para Asuntos Económicos, desempeñó un papel clave, y fue uno de los pocos funcionarios superiores del Departamento de Estado que estuvo a favor del embargo total. Convirtió la orden del 25 de julio en un embargo total, en consulta con el Departamento del Tesoro, al impedir por completo la liberación de los fondos congelados necesarios para que los japoneses comprasen petróleo. Posteriormente, Acheson dijo, "tanto si teníamos una política como si no, lo que teníamos era una situación de las cosas". "Hasta nuevo aviso seguirá así." Desde comienzos de agosto no se exportó más petróleo a Japón desde Estados Unidos. Dos petroleros japoneses se quedaron vacíos en el puerto de San Pedro, cerca de Los Angeles, esperando cargar el petróleo que ya se había contratado.¹⁷

"Debemos actuar de un modo tan drástico como Estados Unidos", dijo el secretario de Asuntos Exteriores británico Anthony Eden. Pero tanto el gobierno británico como el holandés en el exilio estaban, comprensiblemente, algo confusos acerca de cuál era exactamente la política norteamericana. Aun así, los británicos siguieron el precedente yanqui con su propia congelación y embargo y cortaron los suministros de Borneo, al igual que hicieron las Indias Orientales Holandesas.

Para finales de julio de 1941, Japón había asegurado su ocupación de la Indochina Meridional. "Hoy he sabido por las duras expresiones de

sus rostros que la cosa iba en serio", informó el embajador Nomura al Ministerio de Asuntos Exteriores en Tokio, el 31 de julio, después de reunirse con funcionarios norteamericanos. "Me veo en la necesidad de indicarles, caballeros, que, en mi opinión, es necesario tomar sin un instante de vacilación algunas medidas de apaciguamiento." El Ministerio de Asuntos Exteriores descartó mordazmente las recomendaciones del embajador. Con la invasión japonesa de Indochina y la consiguiente congelación de fondos japoneses en Estados Unidos —lo que, en la práctica, equivalía a un embargo del petróleo— la cuenta atrás había comenzado. Tal como Nomura dijo posteriormente a Hull, "la maniobra japonesa en la Indochina Meridional a finales de julio" había "precipitado" las "medidas de congelación, que a su vez significaban un embargo *de facto* y produjeron una reacción en Japón que aumentó la tensión."

Pero el embargo en sí no fue lo que creó la confrontación inminente. Era prácticamente la única manera que les quedaba a los estadounidenses —y a los británicos y holandeses— de responder a la agresión de Japón, aparte de la intervención militar. Con la maniobra japonesa en el Sudeste Asiático y la invasión nazi en la Unión Soviética, Estados Unidos se enfrentaba a una situación horrible, en la que tanto Europa como Asia estaban dominadas por potencias del Eje, dejando a Estados Unidos como la última isla entre dos mares inseguros. Por este motivo, el Presidente intentó utilizar la palanca del petróleo. No obstante, para los japoneses era el último eslabón de su "envolvimiento" por potencias hostiles. Tokio se negaba a admitir que estaba creando una profecía que por su propia naturaleza tendía a cumplirse. El embargo era el resultado de cuatro años de agresión militar en Asia. Tokio se había arrinconado a sí mismo: de acuerdo con sus propios cálculos, el único petróleo que tenían disponible con toda seguridad era lo que tenían en existencia. No había ninguna otra fuente importante que se pudiera utilizar al cortarse los suministros de Estados Unidos y las Indias Orientales. Si quería mantener y asegurar su capacidad de hacer la guerra, tendría inevitablemente que exponerse a la guerra, o hacerla.¹⁸

"No podemos soportarlo"

Los líderes de la Armada japonesa habían sido anteriormente bastante más cautelosos que el Ejército acerca de una confrontación con Estados Unidos. Pero ese ya no era el caso en vista de que se estaba realizando un embargo completo. Como posteriormente dijo un almirante japonés muy destacado: "Si no había petróleo, los acorazados y

cualesquiera otros barcos de guerra no serán nada más que espantapájaros." El almirante Osami Nagano, jefe del Estado Mayor de la Armada, recalcó al Emperador que las reservas petrolíferas de Japón no durarían, si no conseguían nuevos suministros, más allá de dos años.

El nuevo ministro japonés de Asuntos Exteriores, Teijiro Toyoda, expresó la paranoia de la política japonesa en mensajes secretos a sus embajadores tanto en Berlín como en Washington: "Las relaciones comerciales y económicas entre Japón y terceros países, encabezados por Inglaterra y Estados Unidos, están gradualmente cargándose con tales tensiones que no podremos soportarlo durante mucho tiempo", escribió el 31 de julio de 1941. "Por consiguiente, nuestro Imperio, para salvar su propia vida, debe tomar medidas para asegurar las materias primas de los Mares del Sur. Nuestro Imperio debe dar inmediatamente los pasos necesarios para romper las cadenas de 'envolvimiento' con que nos han estado oprimiendo bajo la dirección y con la participación de Inglaterra y Estados Unidos actuando como un astuto dragón aparentemente dormido."

Qué diferente le parecía todo esto a Cordell Hull. Enfermo y exhausto había ido a White Sulphur Springs para someterse a una cura. "Los japoneses están buscando dominar militar y prácticamente la mitad del mundo... Nada les podrá detener, excepto la fuerza", dijo al subsecretario de Estado Welles por teléfono. Aun así, todavía intentaba posponer lo que parecía inevitable. "La cuestión es durante cuánto tiempo podremos manejar la situación hasta que la cuestión militar en Europa llegue a su conclusión."

El embajador Grew, en Tokio, veía también la situación demasiado clara. "El círculo vicioso de represalias y contrarrepresalias es uno", escribió en su diario. "*Facilis descensus Averno est*. A menos que se produzcan en el mundo sorpresas espectaculares, es difícil imaginar de qué forma se podría evitar el impulso de este movimiento de degradación, o qué lejos llegará. La conclusión obvia es una guerra." Para entonces, poderosas excavadoras estaban haciendo zanjas alrededor del Palacio Imperial en Tokio.¹⁹

Hubo esfuerzos diplomáticos de última hora por ambas partes para evitar la confrontación. Con algo de apoyo de la Armada, el príncipe Konoye, el Primer Ministro, planteó la posibilidad de una reunión en la cumbre con Roosevelt. Tal vez podría apelar directamente al presidente de Estados Unidos. Konoye incluso estaba dispuesto a tratar de echar por la borda la alianza del Eje con Hitler con objeto de llegar a un entendimiento con los norteamericanos. Preocupados funcionarios de palacio apoyaron la idea de Konoye. "Todo el problema al que se enfrentaba Japón quedaba reducido a un factor muy sencillo: el petróleo", dijo Koichi Kido, Guardián del Sello Privado, al premier, y añadió, "Japón probablemente no podrá entablar una guerra de segura victoria contra Estados Unidos."

El propio Emperador dio la bendición a la idea de Konoye. "Tengo datos de información de la Armada acerca de un embargo generalizado de petróleo contra Japón por parte de Estados Unidos", dijo el Emperador al príncipe Konoye. "En vista de todo esto, el encuentro con el Presidente debería realizarse lo antes posible." Konoye sugirió que Roosevelt y él se reuniesen, por ejemplo, en Honolulu. Al principio, el Presidente mostró bastante interés en la idea; de hecho, el suficiente para contestar diciendo que él y Konoye deberían reunirse en Juneau, Alaska, en lugar de en Honolulu. Pero Hull y el Departamento de Estado se opusieron rotundamente a esta infracción del debido proceso diplomático. Los norteamericanos no comprendieron que esta era la última oportunidad de Konoye para tratar de evitar la calamidad, y ya no tenían razón alguna para confiar en Japón. Por otra parte creían que Konoye no tenía nada nuevo que ofrecerles. Además, Roosevelt no quería correr el riesgo de parecer un apaciguador; no quería que "Juneau" se uniera al vocabulario histórico junto con "Munich". El encuentro con Konoye no serviría para nada bueno si no había establecido de antemano un acuerdo más o menos razonable; Roosevelt también estaba leyendo las interceptaciones de "Magic", que indicaban que los japoneses estaban resueltos a hacer nuevas conquistas. De momento, Roosevelt, con su propensión a la ambigüedad, ni aceptaba ni rechazaba tal encuentro.²⁰

"Mermando día a día"

En Tokio, el 5 y 6 de setiembre, los funcionarios japoneses de más alto rango se reunieron con el Emperador y pasaron por la formalidad de pedir permiso para ponerse en situación de guerra, aun cuando todavía se estaban estudiando diferentes alternativas diplomáticas. De nuevo el acceso al petróleo era la principal preocupación. "En la actualidad el petróleo es un punto débil en la fortaleza nacional de nuestro imperio y en nuestra capacidad de lucha", decían los textos informativos que recibieron. "Según vaya pasando el tiempo, nuestra capacidad para tomar parte en una guerra irá disminuyendo, y nuestro Imperio se quedará sin fuerza desde el punto de vista militar." Los líderes militares reiteraron ante el Emperador que el tiempo iba pasando. "Los suministros militares vitales, incluyendo el petróleo", dijo el jefe del Estado Mayor de la Armada "están mermando día a día."

¿Cuánto durarían las hostilidades en caso de una guerra japonesa-norteamericana? preguntó el Emperador al jefe del Estado Mayor del Ejército.

"Las operaciones en el sur del Pacífico se podrían terminar en unos tres meses", contestó el jefe del Estado Mayor.

"El general había sido Ministro de la Guerra en el momento de producirse el incidente de China, y... había informado entonces al trono que el incidente se podría solucionar más o menos en un mes", replicó incisivamente el Emperador. "A pesar de las afirmaciones del general, el incidente todavía no se ha solucionado después de cuatro largos años de luchas."

El general trató de explicar que la "extensión de las tierras de China impidieron la consumación de las operaciones de acuerdo con los planes programados".

"Si las tierras chinas son muy extensas", replicó el Emperador, alzando la voz, "el Pacífico no tiene fronteras." ¿Cómo podía estar "seguro el general de los tres meses de su cálculo"?

El jefe del Estado Mayor agachó la cabeza, sin dar ninguna respuesta.

El jefe del Estado Mayor de la Armada, el almirante Nagano, salió en defensa del general. "Japón es como un paciente con una grave enfermedad", dijo. "Hay que tomar una decisión rápida, en un sentido u otro." El Emperador trató de averiguar si sus consejeros superiores estaban a favor de la diplomacia primero, o a favor de la guerra primero. No pudo obtener una respuesta clara.

Al día siguiente, cuando surgió de nuevo la misma pregunta, los jefes de Estado Mayor tanto de la Armada como del Ejército permanecieron en silencio. El Emperador expresó su pesar porque no encontraban una respuesta viable. Entonces sacó de su bolsillo un pedazo de papel y leyó un poema escrito por su abuelo, el emperador Meiji:

*Si todos somos hermanos en este mundo
¿Por qué hay esta constante agitación?*

La sala se quedó en silencio. "Todos los presentes estaban sobrecogidos de temor reverencial." Entonces el almirante Nagano se levantó y dijo que la fuerza militar se utilizaría únicamente cuando todo lo demás hubiese fracasado. El encuentro concluyó "en una atmósfera de tensión sin precedente".

El tiempo invernal que se avecinaba ponía un límite operativo respecto del tiempo que quedaba. Si los militares iban a realizar sus movimientos antes de la primavera de 1942, deberían comenzar a principios de diciembre. Aun así, el príncipe Konoye mantenía la esperanza de encontrar alguna alternativa a la guerra. Después de la conferencia frente al trono del 6 de setiembre, el Gabinete abordó la cuestión de si podría aumentarse grande y rápidamente la producción de petróleo sintético. Era mejor gastar grandes sumas de dinero en

tal programa, dijo Konoye, que en la guerra, con todas sus incertidumbres. Pero el presidente del Consejo de Planificación dijo que sería una inmensa tarea que necesitaría más de cuatro años, muchos miles de millones de yenes y una gran cantidad de acero, tuberías y maquinaria. También se necesitarían una amplia variedad de conocimientos de ingeniería y más de cuatrocientos mil mineros del carbón. La propuesta de Konoye se dejó a un lado. A finales de setiembre, cuatro hombres armados con dagas y espadas cortas atacaron el coche de Konoye con la intención de asesinarle. Fueron detenidos, pero el Primer Ministro se llevó un susto de muerte.

El 2 de octubre, Estados Unidos rechazó oficialmente el encuentro entre Konoye y Roosevelt. Poco después, incapaz de encontrar una alternativa fiable a la guerra, Konoye tuvo que abandonar su cargo. El 18 de octubre le remplazó como primer ministro Hideki Tojo, el belicoso ministro de la guerra, que constantemente había estado rechazando la diplomacia como poco útil y se había opuesto a cualquier transigencia con Estados Unidos. De regreso en Washington, el embajador Nomura se describió a sí mismo como "los huesos de un caballo muerto". Con la diplomacia en un punto muerto, el propio Roosevelt se sintió atrapado en el fatalismo que ya había hecho presa de muchos en Washington y Tokio. Aun así comentó con Nomura que, entre sus dos países, no había "últimas palabras".

Los dos petroleros japoneses habían seguido amarrados en el puerto cerca de Los Angeles desde mediados del verano, en espera de cargar el petróleo contratado. En la primera quincena de noviembre, finalmente levaron anclas y se marcharon, sin la carga de petróleo. Entonces, ya nadie pudo dudar de la rigidez del embargo del petróleo. Con el invierno prácticamente encima en Tokio, las autoridades japonesas decidieron cortar los suministros de combustible para calefacción a las embajadas británica y norteamericana.

Durante los meses de octubre y noviembre, los altos cargos militares y los líderes políticos japoneses, reuniéndose frecuentemente en una pequeña sala del Palacio Imperial, siguieron debatiendo el compromiso definitivo a hacer la guerra. Una y otra vez, la discusión volvía de nuevo a tropezar con el problema del petróleo. Las importaciones japonesas de petróleo habían caído espectacularmente en 1941. Las existencias también estaban decayendo. "De los informes que tenemos disponibles se desprende que este factor tiempo-petróleo se alzó como un demonio sobre la mesa de la conferencia", escribió posteriormente un historiador. "Una decisión para entrar en guerra se consideró el mejor medio disponible para exorcizarlo."²¹

El 5 de noviembre, una conferencia imperial de los líderes de más alto nivel se reunió ante el Emperador. El propio Emperador permaneció en silencio durante su desarrollo como era la costumbre en la mayoría de los casos. El "Navaja de Afeitar" —o sea, el primer ministro Tojo— resumió la situación. "Estados Unidos ha creído desde un principio que Japón cedería a su presión económica", declaró, pero resultó que en esto estaba equivocado. "Si entramos en una guerra prolongada probablemente tendremos problemas", dijo. "Tenemos cierta inquietud sobre una guerra prolongada. Pero ¿cómo vamos a dejar que Estados Unidos siga haciendo lo que quiera, incluso a pesar de ese algo de inquietud? Dentro de dos años a partir de ahora no tendremos petróleo para uso militar. Los barcos dejarán de moverse. Cuando pienso en el fortalecimiento de las defensas norteamericanas en el Pacífico Sudoccidental, la ampliación de la flota norteamericana, el conflicto con China todavía sin resolver, y más cosas, no veo más que dificultades sin fin... Temo que de aquí a dos o tres años nos convirtamos en una nación de tercera fila si nos sentamos a esperar."

La propuesta que se presentaba en la conferencia exigía la presentación de rígidas exigencias de último recurso a Estados Unidos. Si se rechazaban, Japón iría a la guerra. "¿Tienen algún otro comentario?" preguntó Tojo al grupo. Al no oír objeción alguna, dio la propuesta por aprobada.

Un diplomático japonés llegó a Washington en la tercera semana de noviembre para presentar la lista de exigencias. Para el secretario de Estado Hull aquello era, ni más ni menos, un ultimátum. Esa misma semana también llegó a Washington otra cosa de origen japonés: un mensaje interceptado de "Magic" del 22 de noviembre, informando a Nomura que la aceptación norteamericana de las últimas propuestas de Tokio debería llegar como muy tarde el 29 de noviembre, por "motivos que estaban más allá de nuestra capacidad de adivinar". Porque, "después de eso, las cosas van a suceder automáticamente".

El 25 de noviembre, Roosevelt alertó a sus consejeros militares superiores de que la guerra podría producirse muy pronto, incluso en el plazo de una semana. Al día siguiente, Hull presentó una nota a los japoneses, proponiendo que las tropas japonesas se retirasen de Indochina y China a cambio de reanudar el comercio entre Norteamérica y Japón. Tokio consideró que esta propuesta era el ultimátum norteamericano. Ese mismo día, el 26 de noviembre, se ordenó zarpar —sometida a silencio de radio— a una fuerza naval japonesa que se había reunido en las Islas Kuriles. Su destino era Hawai.²²

Cuando todavía los norteamericanos no sabían nada de esta flota en concreto, el secretario de la Guerra Stimson llevó a Roosevelt un informe de los servicios de espionaje que indicaba que una gran fuerza expedicionaria japonesa se estaba desplazando de Shangai hacia el sudeste asiático. "Se levantó de golpe, saltó en el aire, por decirlo de alguna

manera, y dijo que no había visto nada igual", comentó Stimson, "y que eso cambiaba toda la situación, ya que era una prueba de la mala fe de los japoneses que mientras estaban negociando una tregua total —una retirada total— estaban enviando sus tropas hacia ese punto." Con eso el Presidente llevó la respuesta a la pregunta que había planteado casi dos décadas antes. No se podía confiar en Japón. Al día siguiente, el 27 de noviembre, Hull dijo a Stimson que había abandonado completamente las negociaciones con Japón. "Me he lavado las manos", dijo el secretario de Estado. Añadió que el asunto quedaba en manos del Ejército y la Armada. Ese mismo día, Washington cursó "una alerta final" a los comandantes norteamericanos en el Pacífico, incluido el almirante Husband Kimmel, comandante de la Flota del Pacífico estacionada en Hawái. El mensaje a Kimmel comenzaba así, "Este despacho ha de considerarse un aviso de guerra."

Hasta el último momento, hubo en Tokio quienes no veían más que un desastre en el futuro. El 29 de noviembre, los estadistas superiores se reunieron con el Gabinete y el Emperador para solicitar que Japón buscara alguna solución diplomática como mejor alternativa que habérselas con el poderío de Estados Unidos. En respuesta, el primer ministro Tojo dijo que continuar con unas relaciones económicas deterioradas significaría un progresivo debilitamiento de Japón. Los líderes japoneses, en todos sus estudios, en todas sus discusiones, habían reconocido que una guerra prolongada se pondría a favor de Estados Unidos ya que contaban con mayores recursos, posibilidades y resistencia, pero tan fuertemente atrapados estaban los militaristas en el cepo que ellos mismos forjaron que aquellos comprometidos a la guerra se limitaron a dejar de lado esta consideración. La guerra estaba ya en la pista de aceleración.²³

Pearl Harbor

El 1 de diciembre, las fuerzas especiales japonesas, que todavía no se habían detectado, cruzaron la línea internacional de cambio de fecha. "Todo está decidido", escribió en su diario un jefe de patrulla en uno de los portaaviones japoneses, el 2 de diciembre. "No hay ni aquí ni allí, ni pena ni alegría." Tokio dio órdenes a sus embajadas y consulados de que destruyesen los códigos. Un oficial militar norteamericano, que fue enviado a reconocer la embajada japonesa en Washington, descubrió que se estaban quemando papeles en el patio trasero.

El sábado 6 de diciembre, Roosevelt decidió enviar una nota personal directamente al Emperador, tratando de disipar "las negras nubes"

que se habían acumulado tan peligrosamente. El mensaje no se cursó hasta las nueve de aquella noche. Poco después de enviarlo, Roosevelt dijo a algunos visitantes, "Este hijo del hombre acaba de enviar su mensaje final al Hijo de Dios."

A las doce y media del mediodía del 7 de diciembre, hora de Washington, Roosevelt recibió al embajador de China. El Presidente dijo que esperaba un "juego sucio" en Asia. Tuvo la sensación, añadió, de que los japoneses harían algo "desagradable" en las siguientes cuarenta y ocho horas. A la una, hora de Washington, todavía estaba hablando con el embajador chino. En ese momento —a las tres de la madrugada del 8 de diciembre, en Tokio— finalmente entregaron el mensaje de Roosevelt al Emperador. En medio del Pacífico, eran las primeras horas del día 7 de diciembre y la flota japonesa se estaba aproximando a las islas de Hawai. Ondeando en el mástil del buque insignia estaba la bandera que había ondeado en un acorazado japonés en 1905, cuando la flota destruyó a la armada rusa en el estrecho de Tsushima. Los aviones estaban despegando de las pistas de los portaviones. Habían dicho a sus tripulaciones que iban a destruir la capacidad de Estados Unidos de usurpar a Japón el lugar que tenía merecido en la tierra.

Las bombas comenzaron a caer sobre la flota norteamericana en Pearl Harbor a las 7:55 de la mañana, hora hawaiana.

Una hora después de que comenzase el ataque en Pearl Harbor, el embajador Nomura, acompañado de otro diplomático japonés, llegó al Departamento de Estado. Estuvieron en una sala de espera para diplomáticos, mientras Hull atendía a una llamada urgente del Presidente.

"Hay un informe de que los japoneses han atacado Pearl Harbor", dijo Roosevelt con una voz firme pero cortada.

"¿Se ha confirmado el informe?", preguntó Hull.

"No", respondió el Presidente.

Los dos hombres pensaron que probablemente era cierto. Aun así, todavía quedaba una posibilidad entre cien de que no fuese cierto, pensó Hull, y llevó a los dos diplomáticos japoneses a su despacho. Nomura, que se había enterado del ataque por las noticias de la radio, tímidamente entregó un largo documento al secretario de Estado norteamericano. Hull hizo un simulacro de leer la justificación de Tokio por sus acciones. No podía controlar su rabia. "Durante los cincuenta años que llevo en la Administración nunca jamás he visto un documento tan lleno de falsedades y distorsiones, infames falsedades y distorsiones en una escala tan descomunal que hasta hoy no había imaginado que ningún gobierno de este planeta sería capaz de escribirlas." ¿Qué finalidad habían tenido los muchos meses de conversaciones privadas en su apartamento con Nomura? A Hull, el patán convertido en hombre de Estado, los dos diplomáticos le parecían "un par de lobos con piel de cordero".

Ninguno de los dos japoneses hizo más comentarios. La reunión se dio por terminada, pero nadie se levantó para acompañarles hasta la puerta, ya que ahora eran enemigos. Abrieron ellos mismos la puerta del despacho de Hull, bajaron en un ascensor vacío que les estaba esperando, y ellos mismos buscaron la salida a la calle.²⁴

Durante todo ese día, los informes sobre Pearl Harbor inundaron Washington, inconexos, fragmentados y finalmente tenebrosos. "Las noticias que llegan de Hawai son muy malas", anotó Stimson en su diario, al final de ese largo domingo. "Es horrible ver que a nuestro personal de allí, a quienes se les había advertido desde hacía tiempo y estaban alerta, les hayan cogido tan de sorpresa." ¿Cómo pudo haber ocurrido tal desastre?

Los funcionarios superiores norteamericanos habían estado esperando durante mucho tiempo el ataque japonés, y además lo esperaban de un momento para otro. Pero lo que esperaban es que se produjese en el Sudeste Asiático. Prácticamente nadie, tanto en Washington como en Japón, pensó seriamente, incluso ni consideró la posibilidad de que Japón pudiese lanzar un ataque sorpresa contra la flota norteamericana en su base. Creían, como el general Marshall dijo al presidente Roosevelt en mayo de 1941, que la isla de Oahu, donde Pearl Harbor estaba localizado, era "la más fuerte fortaleza del mundo". La mayoría de los oficiales norteamericanos parecían haber olvidado, si es que lo sabían, que la gran victoria japonesa en la guerra ruso-japonesa había comenzado con un ataque sorpresa sobre la flota rusa en Port Arthur.

En un nivel fundamental, cada bando había subestimado al otro. De igual modo que los japoneses no pensaban que los norteamericanos fuesen capaces técnicamente de descifrar sus códigos más secretos, los norteamericanos no podían concebir que los japoneses fuesen capaces de montar una operación tan compleja técnicamente. De hecho, en el revuelo inmediatamente posterior, algunos de los consejeros superiores de Roosevelt pensaron que el ataque había estado dirigido por los alemanes; supusieron que los japoneses no podían haberlo hecho solos. Y cada bando no comprendió la psicología del otro. Los norteamericanos no podían creer que los japoneses pudiesen hacer algo tan atrevido e insensato. Estaban equivocados. Y los japoneses, por su parte, contaban con que el incidente de Pearl Harbor echase por tierra la moral norteamericana, cuando de hecho, el ataque revivió la moral nacional y contribuyó a unir el país. Ese fue un error mucho mayor.

Después del ataque, desde luego, las intenciones japonesas se conocieron fácilmente gracias a la cantidad de información de la que disponía el gobierno de Estados Unidos, incluyendo el valiosísimo secreto de las comunicaciones secretas de "Magic", que descifraba los códigos japoneses. Pero en esos tensos meses que precedieron al ataque, las

señales claras se perdieron entre el "ruido" —el laberinto de elementos de información complejos, confusos, contradictorios, contrapuestos y ambiguos. Después de todo, también había muchos indicios de que los japoneses tenían intención de atacar la Unión Soviética. La diseminación de "Magic" y su espionaje fueron, en ocasiones, una chapuza, harto crítica considerando las circunstancias. Esto fue parte de un fallo mayor, la fragmentación de las comunicaciones más importantes entre los principales actores del lado norteamericano que puede haber sido la segunda causa en importancia de la tragedia de Pearl Harbor, puesto que la causa primera fue el fallo de creer que tal ataque no se llevaría a cabo en absoluto.²⁵

Un error

La espera había terminado. Japón y Estados Unidos ahora estaban en guerra. Pero Pearl Harbor no era el principal objetivo japonés. Hawai no era más que una pieza de un ataque militar violento y a gran escala. Al mismo tiempo que estaban realizando el ataque a la flota norteamericana en el Pacífico, los japoneses estaban bombardeando y sitiando Hong-Kong, bombardeando Singapur, bombardeando Filipinas, bombardeando las islas Wake y Guam, atacando Tailandia, invadiendo Malasia de camino a Singapur, y preparando la invasión de las Indias Orientales. La operación contra Pearl Harbor tenía como objetivo proteger el flanco, salvaguardar la invasión japonesa de las Indias y el resto del Sudeste Asiático incapacitando a la flota norteamericana y, por lo tanto, protegiendo las rutas marítimas, especialmente las rutas de petroleros desde Sumatra y Borneo a las islas del país. El principal objetivo de esta amplia campaña seguían siendo los campos petrolíferos de las Indias Orientales.

De este modo, la Operación Hawai era esencial para las amplias miras que tenía Japón. Y un elemento esencial de su éxito —la suerte— había estado con los atacantes japoneses hasta el último momento. De hecho, los japoneses habían superado hasta sus propias ambiciones. La amplitud de la sorpresa y la incapacidad de los norteamericanos para defenderse en Pearl Harbor fueron mucho mayores de lo que los japoneses habían previsto. En su ataque a Pearl Harbor, pasaron dos oleadas de aviones de combate japoneses que consiguieron hundir, escorar o averiar gravemente ocho acorazados, tres cruceros ligeros, tres destructores y cuatro embarcaciones auxiliares. Cientos de aviones norteamericanos resultaron destruidos o gravemente averiados. Y murieron 2.335 militares y 68 paisanos norteamericanos. Todo esto resultó ser, tal

vez, el golpe más devastador en la historia norteamericana. Los portaviones sobrevivieron casualmente porque estaban en una misión en el mar. Los japoneses solamente perdieron un total de veintinueve aviones. El gambito del almirante Yamamoto le había dado un resultado hartamente favorable.

El propio Yamamoto bien podría haber probado una oportunidad más, pero estaba a miles de kilómetros, dirigiendo los acontecimientos desde su buque insignia, a la altura de Japón. El comandante de la fuerza especial de la Operación Hawaii, Chuichi Nagano, era un hombre muchísimo más cauteloso; de hecho, él se había opuesto a toda la operación. Después de las dos primeras oleadas, a pesar de lo que decían sus envalentonados oficiales y con hartamente pesar por parte de ellos, no quiso enviar de nuevo más aviones contra Hawaii en una tercera oleada, para atacar las instalaciones de reparación y los depósitos de almacenaje de petróleo en Pearl Harbor. Su suerte había sido tan grande que no quería correr más riesgos. Y eso, junto con la pequeñez de su flota de portaviones, fue la única pieza de buena suerte que tuvieron los norteamericanos en ese día de devastación.

En el curso de la planificación de la operación, el almirante Yamamoto había observado que el gran error cometido en el ataque sorpresa de los japoneses contra los rusos en Port Arthur en 1904 había sido "no profundizar" lo suficiente. De nuevo, cometieron el mismo error en Pearl Harbor. El petróleo había sido el factor principal en la decisión de Japón de entrar en guerra. Aun así, los japoneses se olvidaron del petróleo —por lo menos en una dimensión muy importante— cuando planearon la Operación Hawaii. Yamamoto y sus colegas, que habían revisado una y otra vez la posición preponderante de Norteamérica en la cuestión del petróleo, no llegaron a captar la importancia de los suministros en la isla de Oahu. En sus planes no incluyeron un ataque a esos suministros.

Fue un error estratégico con repercusiones trascendentales. Cada barril de petróleo en Hawaii se había transportado desde el continente. Si los aviones japoneses hubieran destruido las reservas de combustible y los depósitos en que estaban almacenados en Pearl Harbor, habrían podido inmovilizar todos los barcos de la flota norteamericana en el Pacífico, y no solamente los que destruyeron. Para reponer las existencias destruidas, los nuevos suministros de petróleo solamente podrían haber llegado de California, a muchos miles de millas. "Todo el petróleo de la Flota estaba en depósitos de superficie en el momento del ataque a Pearl Harbor", dijo posteriormente el almirante Chester Nimitz, que pasó a ser comandante en jefe de la Flota del Pacífico. "Teníamos aproximadamente cuatro millones y medio de barriles de petróleo fuera y todos eran vulnerables a los proyectiles de calibre 12,7 mm. Si los japoneses hubieran destruido el petróleo", añadió, "la guerra se habría prolongado durante otros dos años."²⁶

17

La fórmula alemana para la guerra

A PRIMERA HORA DE LA TARDE de un día de junio de 1932, llegó un coche descubierto a un hotel de Munich para recoger a dos altos cargos de I. G. Farben, el gran complejo químico alemán. Los hombres —uno químico y el otro de relaciones públicas— fueron conducidos al apartamento privado de Adolf Hitler en *Prinzregentenplatz*. Hitler todavía no era canciller de Alemania, pero era líder del Partido Nacional Socialista, que tenía casi un veinte por ciento de los escaños en el Reichstag y parecía que iba a aumentar el número de ellos en las elecciones que se iban a celebrar al mes siguiente.

Los dos hombres de I. G. Farben querían ver al aspirante a Führer con objeto de tratar de poner fin a la continua campaña de prensa nazi contra su compañía. Los nazis consideraban a I. G. Farben una herramienta explotadora, propiedad de "señores de las finanzas internacionales" y "judíos económicamente todopoderosos" y atacaban a la empresa por el hecho de que judíos ocupaban algunos cargos importantes. Inclu-

so caricaturizaron a la empresa como "Isadore G. Farben." Los nazis también la criticaban por proseguir con su costosísimo proyecto de fabricar combustibles líquidos a partir del carbón —conocidos como combustibles sintéticos— y por la protección arancelaria que había obtenido para el proyecto, gracias al gobierno. Y esto apuntaba hacia un segundo problema. I. G. Farben había adquirido un compromiso económico muy importante respecto de los combustibles sintéticos, pero en 1932 parecía que este proyecto nunca sería rentable sin los continuos aranceles de protección del gobierno y otros apoyos. El principal razonamiento de la empresa era que el sector de combustibles sintéticos podría cortar la dependencia de Alemania del crudo extranjero y, de este modo, reducir las grandes presiones sobre las disponibilidades de divisas. Los dos representantes de I. G. Farben tenían la esperanza de convencer a Hitler de su punto de vista.

El propio Hitler llegó tarde a la reunión, ya que acababa de regresar de un viaje de su campaña electoral. Trató de dar solamente media hora de tiempo a los dos representantes de I. G. Farben, pero se enfrascó tan de lleno en la discusión que se pasó dos horas y media con ellos. Hipnotizado por sus propias ideas, Hitler habló durante mucho tiempo, conversando y declamando sobre sus planes de motorizar a Alemania y construir nuevas autopistas. Pero también formuló preguntas sobre cuestiones técnicas de los combustibles sintéticos y aseguró a los dos hombres que tales combustibles encajaban perfectamente en sus planes generales para la nueva Alemania. "Actualmente", le dijo, "una economía sin petróleo es inconcebible en una Alemania que desea seguir siendo independiente políticamente. Por este motivo, el carburante alemán para motores debe hacerse realidad, aunque para conseguirlo se necesiten grandes sacrificios. Por lo tanto es urgentemente necesario que se continúe con la hidrogenación del carbón." Apoyó con entusiasmo el esfuerzo por conseguir combustibles sintéticos. También prometió que cesaría la campaña de prensa contra I. G. Farben y que mantendría la protección arancelaria para los combustibles sintéticos una vez que los nazis llegasen al poder. Por su parte I. G. Farben —entonces o después— prometió entregar lo que los nazis querían: contribuciones para sus campañas. Cuando los altos cargos de I. G. Farben informaron de su conversación con Hitler, el presidente de la compañía dijo: "Bien, este hombre parece ser bastante más razonable de lo que yo había pensado."¹

Hitler tenía un buen motivo para parecer razonable. El éxito en el programa de combustibles sintéticos, intuyó rápidamente, podría ser muy valioso, tal vez esencial, para sus objetivos generales para una resurgente y dominadora Alemania. De sobra sabía que uno de los principales obstáculos para el logro de ese objetivo era la dependencia de Alemania de las materias primas importadas, y del petróleo en particular. La producción nacional de petróleo era diminuta; y por lo tanto las im-

portaciones eran enormes. Además, la mayoría del petróleo importado provenía del hemisferio occidental.

El destacado crecimiento económico de Alemania durante el medio siglo anterior había estado basado en gran parte en una fuente de energía muy abundante, el carbón. Mientras que a finales de 1930 el carbón constituía aproximadamente la mitad de la energía total de Estados Unidos, en Alemania suministraba el noventa por ciento de la energía, mientras que el petróleo ascendía únicamente a un cinco por ciento. Pero ya en 1932, Hitler estaba haciendo planes para el futuro y el petróleo iba a ser esencial para sus ambiciones. Pasó a ser canciller en enero de 1933 y entonces, durante el siguiente año y medio, acaparó todo el poder. No tardó mucho tiempo en lanzar una campaña de motorización que él mismo denominaría "el cambio decisivo en la historia del tráfico rodado en Alemania". Las "Autobahn", autopistas de acceso restringido sin límites de velocidad, iban a cubrir el país, y en 1934 comenzó la planificación de un nuevo tipo de vehículo. Se llamó el "coche del pueblo", el Volkswagen.

Pero esto no eran más que piezas de su gran plan, que iba a subordinar a toda Europa al Reich alemán —y a su propia persona. Con ese fin, comenzó rápidamente a controlar muy estrictamente la economía, a poner las grandes empresas al servicio del Estado y a construir la máquina bélica nazi —incluyendo bombarderos y cazas, tanques y camiones, y todo ello necesitaba petróleo—. Y los combustibles sintéticos en los que estaba trabajando la I. G. Farben eran de importancia decisiva.²

La solución química

Los primeros trabajos para la extracción de combustibles sintéticos del carbón ya habían comenzado en Alemania antes de la Primera Guerra Mundial. Para entonces el país ya gozaba fama de líder en el mundo de la química. En 1913, el químico alemán Friedrich Bergius consiguió por primera vez extraer un líquido del carbón en un proceso que se conoció por hidrogenación. Se añadían grandes cantidades de hidrógeno al carbón a elevada temperatura y elevada presión en presencia de un catalizador. El producto final era un líquido combustible de alta graduación. Una década después, a mediados de la de 1920, se detalló un proceso competidor alemán, el Fischer-Tropsch. En este caso, las moléculas de carbón se desdoblaban bajo vapor en hidrógeno y monóxido de carbono, a los que, a su vez, se hacía reaccionar juntos, lo que daba como resultado la producción de un petróleo sintético. El proceso de hidrogenación Bergius se consideró el mejor de los dos. Entre otras co-

sas, podía producir combustible para aviación, que el Fischer-Tropsch no podía. Además, I. G. Farben, que adquirió en 1926 los derechos de patente del proceso Bergius, era políticamente más poderosa que los patrocinadores del Fischer-Tropsch.

I. G. Farben se interesó en los combustibles sintéticos en la década de 1920 debido a las mismas predicciones de la inminente finalización de las reservas petrolíferas convencionales que estaban estimulando cada vez más las exploraciones petrolíferas por todo el mundo. El gobierno les dio su apoyo debido a que la demanda creciente de petróleo extranjero estaba provocando una hemorragia de las vitales y escasas divisas extranjeras. Se construyó una factoría piloto en las instalaciones de I. G. en Leuna, y la producción inicial comenzó en 1927. Al mismo tiempo, I. G. Farben estaba muy ocupada buscando posibles socios en otros países. Después de que las negociaciones con un grupo químico británico líder fracasasen, I. G. Farben encontró un posible socio mucho más importante, la Standard Oil of New Jersey.³

En aquellos momentos, la Standard estaba a mitad de camino en su transformación estratégica que la haría pasar de ser una empresa refinadora a ser una compañía petrolera integrada, bien abastecida con su propio crudo, tanto en Estados Unidos como en el extranjero. También había estado explorando alternativas al petróleo crudo como fuente de combustibles líquidos; allá por el año 1921, había comprado veintidós mil acres de tierra en Colorado con la esperanza de encontrar un método comercialmente provechoso de extraer petróleo de esquisto. Pero la Standard no había quedado satisfecha con los resultados; la producción de un barril de petróleo sintético de esquisto necesitaba una tonelada de este tipo de piedra y los estudios económicos francamente no eran nada atractivos.

Fran Howard, el presidente de investigación de Standard, visitó las instalaciones en Leuna de I. G. en 1926. Se quedó tan impresionado que inmediatamente envió un telegrama al presidente de la Standard, Walter Teagle, que entonces estaba de visita en París. "Basándome en las observaciones y discusiones de hoy, creo que esta cuestión es la más importante a la que nunca se ha enfrentado la compañía desde la disolución", dijo Howard. "Esto significa la independencia total de Europa en cuestión de suministros de gasolina." El propio Teagle, alarmado por la posibilidad de perder los mercados europeos frente al nuevo petróleo sintético, se apresuró a ir a Leuna. Las instalaciones de investigación y producción le sorprendieron. "No sabía lo que era la investigación hasta que vi aquello", dijo posteriormente. "Nosotros éramos bebés comparados con el trabajo que vi allí."

Teagle, Howard y otros ejecutivos de la Standard se reunieron apresuradamente en una habitación de un hotel en Heidelberg, a dieciséis kilómetros de las instalaciones de I. G. Farben. Llegaron a la conclusión, comentó posteriormente Howard, de que el proceso de hidro-

generación "sería más importante que cualquier otro factor técnico que jamás se hubiese introducido en el sector hasta este momento". Aquí, en los laboratorios de I. G. Farben, había una clara amenaza para los negocios de la Standard. "A pesar de que la hidrogenación de carbón probablemente nunca llegaría a competir sobre una base económica con el crudo", dijo Howard, "el factor nacionalista' podría llevar a que la hidrogenación fuera la base de un sector de fabricación protegido en muchos países que estuviesen dispuestos a pagar su precio." De este modo, los mercados podrían cerrarse al crudo y los productos refinados importados; la Standard tendría dificultades para no verse implicada.

Consecuentemente, se llegó a un acuerdo inicial con I. G. Farben, que permitía a la Standard construir una factoría de hidrogenación en Louisiana. Pero, para ese momento, la escasez mundial de petróleo comenzó a convertirse en excedente, y el interés de la compañía norteamericana desapareció. La hidrogenación podía utilizarse también con el petróleo crudo, para aumentar el rendimiento de gasolina. De modo que la nueva planta en Louisiana no aplicaría experimentalmente el proceso al carbón, sino al petróleo, con objeto de obtener más gasolina de cada barril de petróleo.

En 1929, las dos compañías formalizaron un acuerdo más extenso. La Standard tendría los derechos de patente de hidrogenación fuera de Alemania. A cambio, I. G. Farben recibió el 2 por ciento de las acciones de la Standard—560.000 acciones—valoradas en 35 millones de dólares. Cada compañía acordó permanecer fuera de los principales campos de actividad de la otra compañía. Como dijo un apoderado de la Standard: "La I. G. va a quedarse al margen de nuestro negocio petrolero, y nosotros nos vamos a quedar al margen del sector químico." El siguiente paso llegó en 1930, con la creación de una empresa conjunta para compartir los adelantos en el campo "petrolero-químico". En conjunto, la Standard estaba adquiriendo un buen bagaje de conocimientos técnicos.⁴

En 1931, la ciencia alemana y, en particular, la hidrogenación recibió la mayor recompensa: Bergius, el inventor de la técnica de hidrogenación, y Carl Bosch, el presidente de I. G. Farben, compartieron el Premio Nobel de Química. Aun así, aunque el proyecto en Leuna estaba entonces fabricando a un ritmo de dos mil barriles al día, no funcionaba bien y estaba tropezando con graves problemas económicos. El avance resultó ser mucho más difícil y más costoso de lo que se había previsto. Al mismo tiempo, el excedente de petróleo, con los nuevos descubrimientos en el este de Texas, se había convertido en una saturación mundial desbordante. El colapso resultante en los precios mundiales del petróleo hizo que los esfuerzos por conseguir combustible sintético en Leuna fuesen decididamente una pérdida económica, e I. G. Farben temía que el proyecto nunca llegase a producirles beneficio alguno. El coste de producir un litro de *Leunabenzin*, como se llamaba el combus-

tible, era hasta treinta y ocho veces mayor que el precio de un litro de gasolina cargado en un buque cisterna en el Golfo de México con destino a Alemania. Algunos ejecutivos de I. G. Farben comenzaron a decir que se debía abandonar todo el proyecto. La única razón para mantenerlo en funcionamiento, contestaron otros, era que los costes de desmantelarlo serían mayores que los costes de mantenerlo en funcionamiento.

La única esperanza real de mantener con vida el proyecto de los combustibles sintéticos, en medio de la Gran Depresión, era recibir una ayuda o subvención del gobierno. La protección arancelaria del gobierno Brüning, anterior a Hitler, no era suficiente. El nuevo régimen nazi estaba dispuesto a ir mucho más allá y garantizar los precios y mercados para I. G. Farben, mientras que la compañía prometiese aumentar substancialmente su producción de combustibles sintéticos. Incluso eso no fue suficiente, ya que la hidrogenación era todavía una tecnología joven. Necesitaba mayor desarrollo, por una parte, y apoyo político adicional del Tercer Reich, por otra. I. G. Farben consiguió el apoyo de la Fuerza Aérea, la Luftwaffe, al demostrarles que podía desarrollar una gasolina de aviación de gran calidad. El Ejército alemán, la Wehrmacht, también cabildeó a favor de un mayor compromiso en pos de una industria nacional de combustibles sintéticos, argumentando que los propios suministros actuales alemanes serían completamente inadecuados para las necesidades del nuevo tipo de guerra que estaba planificando.⁵

Aprestándose para la guerra

Dos acontecimientos posteriores demostraron a Hitler y su séquito cuáles eran los peligros de depender del petróleo extranjero y la necesidad concurrente de desarrollar las propias fuentes de suministro alemanas. El primero fue a guisa de ejemplo. En octubre de 1935, Italia invadió un país del Africa Oriental, Etiopía, entonces conocido como Abisinia, que compartía unas fronteras inseguras y mal delimitadas con colonias adyacentes de Italia. Benito Mussolini, el dictador italiano, soñaba con crear un gran imperio acorde a sus pretensiones de una Roma imperial y comenzó con un ataque sobre Etiopía. La Sociedad de las Naciones condenó la invasión, impuso algunas sanciones económicas, y consideró la posibilidad de un embargo a las exportaciones de petróleo italianas. La Administración Roosevelt dio indicaciones de que Estados Unidos, aunque no era miembro de la Sociedad, podría encontrar una manera de cooperar con dicho embargo. Mussolini sabía bien que un corte en los suministros de petróleo podría paralizar a los ejércitos italianos. Mientras sus ejércitos avanzaban, abriéndose paso entre los

etíopes con gas tóxico, recurrió a todas las formas posibles de faroles y mentiras para intimidar a la Sociedad. Dijo que las sanciones podían considerarse como un acto de guerra. Uno de los proponentes líderes de las sanciones petroleras era el ministro británico para la Sociedad, Anthony Eden, que restó importancia a la amenaza; Mussolini, dijo, no se arriesgará a cometer un "acto de perro rabioso" y "nunca me ha parecido que sea el tipo de persona que se suicidaría". Pero Mussolini encontró un aliado en el Primer Ministro francés, el astuto Pierre Laval, que inteligentemente subvertió el movimiento de sanciones petroleras en el momento en que estaba más cerca de alcanzar el éxito.

Para la primavera de 1936, las fuerzas de Mussolini habían conquistado Etiopía, el Rey de Italia había añadido "Emperador de Etiopía" a su título y todo el movimiento de sanciones estaba desplomado. Nunca se comprobó el resultado del embargo del petróleo, ya que nunca se aplicó. El propio Mussolini confesaría posteriormente a Hitler: "Si la Sociedad de las Naciones hubiese seguido los consejos de Eden, sobre la disputa de Abisinia y hubiese ampliado las sanciones económicas al petróleo, yo habría tenido que retirarme de Abisinia a los siete días. ¡Esto habría sido un desastre incalculable para mí!" Hitler se tomó la lección de dependencia más en serio.

La segunda lección estaba más cerca de su país. El régimen nazi estaba comprometido a "recuperar" el mercado nacional alemán de las manos de Standard Oil, Shell y otras compañías extranjeras. Pero lo que era aun peor, los odiados bolcheviques tenían una cadena de gasolineras en las que vendían productos derivados del petróleo que suministraban a Alemania. El gobierno nazi empujó a un comerciante de gasolina alemán a comprar la cadena soviética, cosa que hizo en 1935. El objetivo era eliminar un potencial "avispero". Durante algún tiempo, aunque a regañadientes, los soviéticos siguieron suministrando la cantidad de petróleo que previamente vendían a través de red de distribución. Pero luego, en febrero de 1936, interrumpieron súbitamente las entregas. La razón que dieron fue "dificultades con los pagos del extranjero". Las entregas no se reanudaron. Y eso también fue una advertencia para Hitler sobre los peligros de la dependencia.

Precisamente en esa misma época, a mediados de febrero de 1936 -mientras que la Sociedad todavía estaba debatiendo las sanciones petroleras-, el salón anual del motor alemán fue inaugurado en Berlín por Hitler, del que según comentó el *New York Times*, se creía "que recorría en coche más kilómetros que cualquier otro gobernante o jefe de Estado". Hitler aprovechó la ocasión para anunciar que Alemania "había solucionado de un modo eficaz el problema de la producción de gasolina sintética". "Este logro", declaró tajantemente, "tiene mucha importancia política." La cuestión de los suministros extranjeros y las sanciones estaban en la mente de Hitler. Estaba en vísperas de un movimiento crítico. Al mes siguiente, marzo de 1936, remilitarizó osadamente la Renania, en

la frontera con Francia, infringiendo de este modo los acuerdos del tratado. Era la primera vez que hacía un alarde de fuerza en el frente internacional, corriendo lo que después llamaría su mayor riesgo, las cuarenta y ocho horas que fueron "las más horripilantes de mi vida". Esperaba que le parasen los pies, pero las potencias occidentales no hicieron nada para pararle ni los pies ni la lengua. La jugada había dado su fruto. El modelo iba a repetirse.⁶

Más avanzado el año 1936, Hitler dio los pasos decisivos para aprestar al estado alemán de modo que pudiese estar preparado para la guerra para la fecha de 1940 que se había marcado como objetivo. Puso en marcha su Plan Cuatrienal, en el que, entre otras cosas, se esperaba reducir la dependencia del petróleo extranjero gracias a las nuevas tecnologías y la química. "La producción alemana de combustible se debe desarrollar ahora con la mayor rapidez", dijo al establecer su plan. "Esta tarea debe gestionarse y realizarse con la misma determinación que el avance en una guerra, ya que de su solución depende el futuro resultado de la guerra." Añadió que "los costes de producción de estas materias primas" no "tenían importancia".

El sector de los combustibles sintéticos, con un papel decisivo en todo su plan general, se suponía que tenía que ampliar su producción al séxtuplo de la actual, por lo menos. El programa recibió gran apoyo económico, y se requisaron enormes cantidades de acero y mano de obra para construir las grandes instalaciones industriales necesarias para la conversión. Cada fábrica era una gran obra de ingeniería, que se extendía sobre muchos acres y que dependía de las grandes compañías industriales —en total asociación con el Estado nazi. I. G. Farben abrió el camino, adaptándose a la ideología nazi. Para 1937-1938, ya no era una compañía independiente, sino más bien el brazo industrial del Estado alemán, y completamente nazificado además. Habían despedido a todos los apoderados judíos, incluida la tercera parte del consejo de supervisión, que era judío. Al presidente del consejo de dirección, Carl Bosch, que era antinazi y quien había llegado al acuerdo con la Standard Oil, lo echaron a un lado, mientras que la mayoría de los otros miembros del consejo de dirección que todavía no pertenecían al partido nazi, se atropellaron unos a otros en su carrera para firmar su solicitud de ingreso.

Aunque las ambiciosas promesas del Plan Cuatrienal resultaron ser demasiado grandiosas, Alemania, no obstante, llegó a crear una importante industria de combustibles sintéticos. Para el 1º de setiembre de 1939, cuando los alemanes invadieron Polonia e iniciaron la Segunda Guerra Mundial en Europa, estaban funcionando al límite catorce factorías de hidrogenación y se estaban construyendo seis más. Para 1940, la producción de combustible sintético había aumentado espectacularmente, 72.000 barriles al día, que representaban el 46 por ciento del total de suministros de petróleo. Pero los combustibles sintéticos eran to-

davía más importantes cuando se veían en términos de las necesidades militares. La hidrogenación, el proceso Bergius, suministraba un 95 por ciento del total de la gasolina de aviación que se consumía en Alemania. Sin estos combustibles sintéticos, la Luftwaffe no podría haber remontado el vuelo.

A pesar de la fortaleza de su máquina militar, y con unos crecientes suministros de combustibles sintéticos a su disposición, el petróleo nunca se alejó de la mente de Hitler. De hecho, esa preocupación le había ayudado a dar forma a su enfoque estratégico básico para la guerra, que estaba basado en la *blitzkrieg*, o "guerra relámpago" —feroces pero cortas batallas con gran concentración de fuerzas mecanizadas que llevaran a la victoria decisiva antes de que pudiesen aparecer problemas con los suministros de petróleo—. Inicialmente, la estrategia funcionó asombrosamente bien, no solamente en Polonia en 1939, sino también en la primavera de 1940, cuando las fuerzas de Hitler entraron en Noruega, los Países Bajos y Francia, con una facilidad sorprendente. La campaña en Occidente mejoró realmente la situación petrolífera alemana, ya que las tropas alemanas se obtuvieron reservas de petróleo bastante más elevadas de las que habían utilizado en las invasiones. Aunque los siguientes esfuerzos de Hitler para sojuzgar las Islas Británicas mediante masivos bombardeos aéreos fracasaron en el otoño de 1940, Alemania parecía estar a punto de dominar Europa. También había caído en el hábito de pensar que la victoria era fácil. De modo que cuando Hitler puso sus miras en el Este, hacia su siguiente objetivo, vio otra victoria fácil. El objetivo era la Unión Soviética.

La campaña rusa: "Mis generales no saben nada acerca de los aspectos económicos de la guerra"

Fueron muchos los factores que dieron forma a la decisión alemana de entrar en guerra con la Unión Soviética: el odio tan fuerte que sentía Hitler por el bolcheviquismo (su erradicación, dijo era la "misión de su vida"); su enemistad personal con Stalin; su desprecio por los eslavos, a los que consideraba como "pequeños gusanos"; su deseo de dominar completamente el territorio euroasiático; y su sed de gloria. Además, cuando miraba al Este, veía *lebensraum* ("espacio vital") para el Reich de los Mil Años, su nuevo imperio alemán. Además, a pesar de los patéticos esfuerzos de Stalin para cumplir el Pacto Nazi-Soviético de agosto de 1939 y evitar cualquier provocación a Hitler, el dictador alemán sospechaba algo sobre un trato secreto entre Gran Bretaña y la Unión So-

viética. ¿De qué otro modo podía explicarse la negativa de Inglaterra a capitular en 1940 cuando su causa parecía estar completamente perdida? Entre todo esto, también estaba el tema del petróleo.

Desde el comienzo, la conquista de Bacú y otros campos petrolíferos del Cáucaso era importantísima para el concepto de Hitler de su campaña rusa. "En el campo económico", ha escrito un historiador, "la obsesión de Hitler ha sido el petróleo." Para Hitler era *el* artículo vital de la era industrial y para el poder económico. Leía sobre ello, hablaba de ello, conocía la historia de los campos petrolíferos mundiales. Si se hubiera podido lograr que el petróleo del Cáucaso –junto con la "tierra negra" de las granjas de Ucrania– formara parte del imperio alemán, entonces el Nuevo Orden de Hitler habría tenido dentro de sus fronteras los recursos necesarios para hacerle invulnerable. En esa concepción, había una sorprendente similitud con la carrera japonesa por reunir todos los recursos de las Indias Orientales y el Sudeste Asiático dentro de su imperio, una ambición reforzada por la creencia de que tales recursos podrían hacerle invencible. Albert Speer, el ministro alemán de Armamento y Producción de Guerra, dijo en su interrogatorio en 1945, "la necesidad de petróleo ciertamente fue el principal motivo" en la decisión de invadir Rusia.⁸

Hitler también veía en el poderío soviético una amenaza permanente a los campos petrolíferos de Ploesti en Rumania, la mayor fuente de producción petrolífera en Europa fuera de la Unión Soviética. Habían sido uno de los principales objetivos alemanes en la Primera Guerra Mundial. Ahora, Rumania era aliada de Alemania, y Alemania dependía en gran medida de Ploesti, que suministraba el 58 por ciento de las importaciones totales de Alemania en 1940. Los envíos de petróleo desde la Unión Soviética se habían restablecido desde la firma del Pacto Nazi-Soviético de 1939, y en 1940, ascendían a otra tercera parte de las importaciones de petróleo de Alemania, lo que hizo que un nazi de alto rango las describiera como "un substancial apoyo a la economía de guerra de Alemania". En junio de 1940, la Unión Soviética utilizó los términos del Pacto Nazi-Soviético como justificación para hacerse de una parte importante del nordeste de Rumania, lo que ponía a las tropas soviéticas demasiado cerca, para el gusto de Hitler, de los campos petrolíferos de Ploesti. "La vida del Eje depende de estos campos petrolíferos", dijo a Mussolini. Un ataque sobre Rusia podría garantizar la seguridad de Ploesti.

Desde luego, la conquista de Rusia también podría poner a disposición de Hitler un botín aún mayor: los recursos petrolíferos del Cáucaso –Maikop, Grozny y el propio Bacú. Para apoyar sus planes, Hitler realizó sus propios cálculos un tanto extraños: el número de víctimas alemanas en la guerra con Rusia no sería mayor que el número de trabajadores ocupados en el sector del petróleo sintético. De modo que no había motivo para *no* seguir adelante.

En diciembre de 1940 Hitler promulgó la Directiva Número 21 —Operación Barbarroja— ordenando que comenzasen los preparativos para una invasión a la Unión Soviética. Los alemanes tuvieron mucho cuidado de no dar señales públicas de desagrado con sus amigos rusos y, de hecho, no escatimaron esfuerzos para organizar una complicada charada de engaños y desinformación para tranquilizar a Stalin y hacer que no creyera ni por lo más remoto que los alemanes podían estar sopesando la posibilidad de dicho golpe. Llegaron advertencias sobre la inminente invasión desde diferentes fuentes —los norteamericanos, los británicos, otros gobiernos, y sus propios espías— pero Stalin decididamente se negaba a creerlo. Unas cuantas horas antes de la invasión un comunista alemán abandonó su unidad del Ejército alemán y se pasó al Ejército ruso contándoles lo que iba a ocurrir. Stalin sospechó que fuera un truco y ordenó que fusilasen al hombre.⁹

A primeras horas de la mañana del 22 de junio de 1941, los trenes de mercancías rusos avanzaban lentamente hacia el oeste de la Unión Soviética, cargados con petróleo y materias primas destinadas a Alemania. Poco después de las tres de la madrugada, el Ejército alemán, tres millones de hombres, seiscientos mil vehículos de motor y seiscientos veinticinco mil caballos, atacaron en un extenso frente. El ataque alemán pilló completamente por sorpresa a la Unión Soviética e hizo que Stalin fuera víctima de un colapso nervioso que duró varios días. Los alemanes pensaron que el ataque sería una repetición de la *blitzkrieg* que habían librado con tanto éxito en Polonia, los Países Bajos, Francia, Yugoslavia y recientemente en Grecia. Podrían terminar en seis u ocho semanas, a lo sumo en diez.

La fanfarronada de Hitler respecto de que en la campaña rusa "patearían la puerta y la casa se vendría abajo" parecía tener muchos visos de realidad en las primeras semanas de la campaña. Inicialmente, los alemanes avanzaron más a prisa de lo que habían pensado y obligaron a retroceder a las desorganizadas fuerzas soviéticas. Parecía que tenían la victoria al alcance de la mano, excepto por algunos grupos de resistencia. Sin embargo, pronto se produjeron algunas señales preliminares de que los alemanes se estaban desplegando demasiado. Habían calculado muy mal las necesidades de suministros, incluyendo la necesidad de combustible. En las malas carreteras rusas y por el difícil terreno, los vehículos consumían mucho más carburante de lo que habían pensado, a veces más del doble. Los grandes vehículos, que se hundían en las carreteras sin asfaltar y no podían moverse, tuvieron que ser remplazados por pequeños carros rusos tirados por caballos. Pero las advertencias sobre la posible escasez de carburante cayeron en saco roto en la euforia inicial de las primeras victorias.¹⁰

En agosto, los generales alemanes solicitaron permiso a Hitler para hacer que Moscú fuera su primer objetivo. Hitler se negó. "El objetivo más importante que hay que alcanzar antes de que llegue el invierno

no es conquistar Moscú", decía su directiva del 21 de agosto, "sino apoderarse de Crimea y de la región industrial y carbonífera de Donetz y cortar los suministros de crudo ruso de la zona del Cáucaso." La Wehrmacht había llegado a Bacú. Y en lo referente a Crimea, Hitler la describió como "el portaaviones soviético para atacar los campos petrolíferos de Rumania". A los razonamientos de sus generales, contestó con lo que se convertiría en una de sus máximas favoritas: "Mis generales no saben nada acerca de los aspectos económicos de la guerra." Intoxicado con las conquistas, Hitler ya estaba soñando en alta voz sobre la gran autopista que iba a construir desde Trondheim, en Noruega, a Crimea, que entonces se convertiría en la Riviera Alemana. Y, dijo, "el Volga será nuestro Mississippi".

Posteriormente, Hitler cambió de opinión, e hizo de Moscú su primer objetivo. Pero se había perdido un tiempo muy importante. Como resultado, aunque los alemanes consiguieron llegar a las afueras de Moscú, a treinta kilómetros solamente del Kremlin, no lo hicieron hasta finales del otoño de 1941. Estaban estancados en el lodo y la nieve del invierno que se aproximaba rápidamente. La escasez de petróleo y otros suministros esenciales finalmente hizo presa de ellos. "Hemos alcanzado el fin de nuestros recursos de personal y de material", dijo el intendente general el 27 de noviembre. Luego, el 5 y 6 de diciembre, el general Yuri Zhujov lanzó el primer contraataque ruso triunfal, con el que evitó que los alemanes avanzasen más y los inmovilizó durante todo el invierno.

Y las tropas alemanas tampoco fueron capaces de llegar al Cáucaso. Las seis u ocho semanas, diez como máximo, ya se habían convertido en dos meses, y los alemanes ahora estaban atrapados por el invierno. Habían subestimado mucho el espacio por el que debían extenderse sus líneas de suministros; no menos habían subestimado las reservas de potencial humano de los soviéticos —y la capacidad de los soldados y los civiles soviéticos para soportar las penas y las privaciones. Las cifras estaban fuera de los límites comprensibles; de seis a ocho millones de soldados soviéticos habían sido muertos o capturados en el primer año de guerra y aun así cada vez entraban en batalla más fuerzas de refresco. Además, la decisión japonesa de atacar Pearl Harbor y moverse hacia el Sudeste Asiático, en lugar de atacar la Unión Soviética, permitió a Stalin llevar a sus divisiones siberianas hacia Occidente para luchar contra el frente alemán.

Operación Blau

En los primeros meses de 1942, se estaban haciendo en Berlín nuevos planes para otra gran ofensiva en Rusia, la Operación Blau. El petróleo del Cáucaso era su principal objetivo, y desde allí seguirían a los campos petrolíferos de Irán e Iraq y posteriormente a la India. Los expertos económicos de Hitler le dijeron que Alemania no podía continuar el esfuerzo de la guerra sin el acceso al petróleo ruso y Hitler estuvo plenamente de acuerdo. Al mismo tiempo, quería dar un golpe en el corazón de la economía de guerra rusa. Privados de combustible para sus unidades militares y su agricultura, Rusia no sería capaz de continuar la guerra. Hitler estaba seguro de que la Unión Soviética emplearía sus últimas reservas de hombres para defender sus campos petrolíferos, y entonces la victoria sería suya. Con considerable confianza, Alemania organizó una Brigada Técnica del Petróleo, que llegó a contar con unos quince mil hombres, destinada a rehabilitar y dirigir el sector petrolero ruso. La única cosa que se interponía en el camino de la explotación por Alemania del petróleo ruso era que necesitaba conquistar los campos petrolíferos.

Para finales de julio de 1942, los ejércitos alemanes parecían estar bien encaminados para lograr ese objetivo, con la conquista de la ciudad de Rostov y el corte del oleoducto del Cáucaso. El 9 de agosto, llegaron a Maikop, la zona más occidental de los centros petrolíferos del Cáucaso, aunque era pequeña, con una producción equivalente en circunstancias normales a una décima parte de la producción de Bacú. Además, antes de abandonar Maikop los rusos habían destruido tan radicalmente los campos petrolíferos, los suministros y los equipos, que no libraron ni las pequeñas herramientas de los talleres, y para enero de 1943 los alemanes no eran capaces de extraer más allá de setenta barriles al día.

Aun así, los alemanes siguieron adelante, ahora a miles de kilómetros de su patria y de sus centros de suministro. A mediados de agosto, las tropas alemanas de montaña plantaron la esvástica en la cumbre del Monte Elbrus, el punto más alto del Cáucaso y de Europa. Pero la máquina bélica alemana se vio frenada antes de que pudiera alcanzar sus objetivos. Sus cuerpos de ejército se vieron bloqueados por puertos de montaña que los soviéticos pudieron defender bien y entretener en ellos a los invasores que estaban entorpecidos por su propia escasez de carburante. Para combatir a Rusia, las fuerzas alemanas necesitaban recursos petroleros en gran escala, pero avanzaron mucho más que sus líneas de suministro y perdieron sus ventajas de velocidad y sorpresa. Lo verdaderamente irónico de la Operación Blau fue que los alemanes se quedaron sin petróleo en su busca de petróleo.¹²

Los alemanes obtuvieron los suministros de carburantes soviéticos al igual que habían hecho con los suministros franceses, pero esta vez

sin provecho, ya que los tanques rusos quemaban gasóleo, que no servía para las unidades panzer alemanas, que utilizaban gasolina. Las divisiones panzer estuvieron en ocasiones paradas durante varios días en el Cáucaso, mientras esperaban nuevos suministros de carburante. Los camiones que llevaban combustible no les podían alcanzar porque también ellos se habían quedado sin carburante. Finalmente, desesperados, los alemanes comenzaron a llevar los suministros de carburantes a lomo de camello. Para noviembre de 1942 el último intento alemán por atravesar los pasos montañosos hacia Grozny y Bacú se vieron definitivamente rechazados.

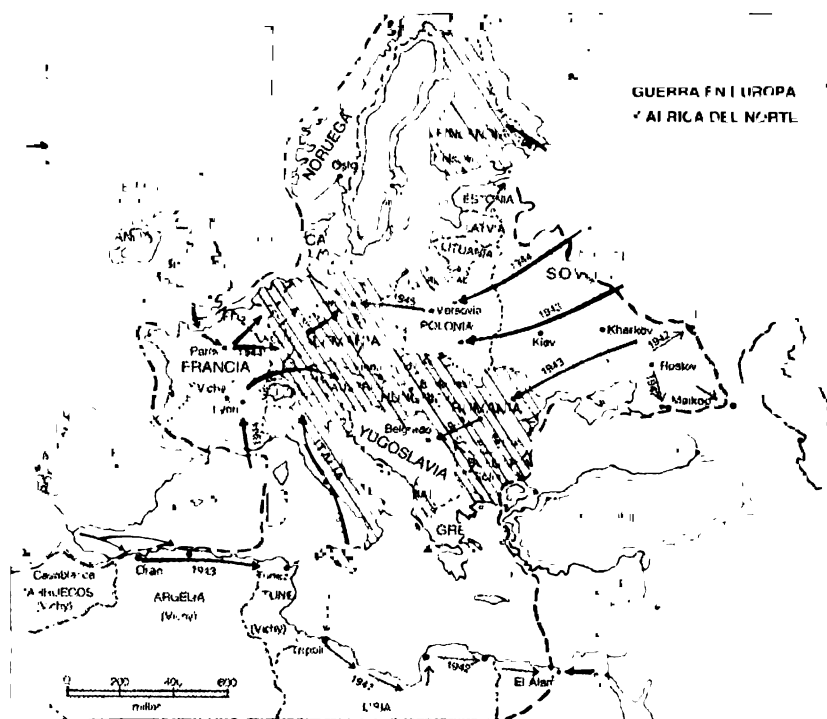
La ciudad de Stalingrado, al noroeste del Cáucaso, iba a ser uno de los elementos complementarios de la campaña principal, un objetivo alemán secundario. Pero, desde el principio, su nombre hizo que su destino estuviese repleto de simbolismos para ambas partes. Y así, fue escenario de una lucha titánica y decisiva en el invierno de 1942-1943. Una y otra vez, el Ejército alemán se vio agobiado por la escasez de suministros, y la de carburantes fue la peor de todas. El general Heinz Guderian, el legendario comandante panzer, escribió ese invierno desde el frente de Stalingrado a su esposa: "El frío helador, la falta de refugio, la escasez de vestuario, las grandes pérdidas de hombres y equipo, el estado caótico de nuestros suministros de carburantes hacen de los deberes de un comandante una desgracia insufrible."

Después de más de dieciocho meses de un gran esfuerzo y un coste extraordinario en recursos humanos y materiales, el signo de la batalla cambió, y los alemanes finalmente estaban a la defensiva en Rusia. En una llamada a media noche, el mariscal de campo Erich von Manstein pidió a Hitler que transfiriese a su mando las fuerzas alemanas en el Cáucaso con objeto de ayudar al Sexto Ejército que estaba atrapado en Stalingrado.

Hitler se negó. "Es cuestión de ocupar Bacú, Mariscal", dijo el dictador. "A menos que consigamos el petróleo de Bacú, la guerra está perdida." Hitler entonces procedió a dar una lección sobre la vital importancia que el petróleo había adquirido en la guerra. Se repetía una y otra vez, pero no podía parar su propia arenga. Cuánto carburante necesitaba un avión. Cuánto carburante necesitaba un tanque. Una y otra vez las mismas palabras. "Si yo no puedo conseguir el petróleo para sus operaciones, Mariscal de Campo, usted no podrá hacer nada."

Manstein intentó parar el ataque, discutir con él el tema estratégico inmediato: la supervivencia del Sexto Ejército. Hitler no quería escucharle. En su lugar describió cómo los ejércitos alemanes se reunirían en el Oriente Medio. "Luego avanzaremos, con nuestras fuerzas unidas, hacia la India, donde remataremos nuestra victoria final sobre Inglaterra. ¡Buenas noches, Mariscal!"

"*¡Heil, mein Führer!*", fue todo lo que pudo decir Manstein.



A pesar de la decisión de Hitler, en enero de 1943, se dio la orden de retirada a los soldados alemanes del Cáucaso. Pero ya era demasiado tarde para hacer nada por el Sexto Ejército, inmovilizado en Stalingrado. Rodeado por fuerzas soviéticas, estaba atrapado, incapaz de arriesgarse a romper el cerco. Sus tanques no tenían combustible más que para moverse unos treinta kilómetros, pero para escapar tenían que cubrir un espacio de cincuenta kilómetros. Simplemente no podían hacerlo. Y de este modo, a finales de enero y principios de febrero de 1943, las fuerzas alemanas sitiadas en Stalingrado —rodeadas e incapacitadas, congeladas y hambrientas, y privadas de su elemento esencial de movilidad, se rindieron.

Stalingrado era la primera gran derrota alemana en Europa, y puso a Hitler en un descontrolado estado de ira. Se suponía que los solda-

dos alemanes tenían que morir, no rendirse. Pero los alemanes ya no estaban a la ofensiva. La fase de *blitzkrieg* había terminado. En lugar de ataques relámpago, a partir de este momento los factores críticos serían la abundancia de personal militar y los recursos económicos, incluido el petróleo. Y en el frente del Este, a pesar de algunos problemas, los soviéticos avanzaban sin parar, empujando a los alemanes fuera del territorio ruso que habían conquistado y moviéndose inexorablemente en el camino de su objetivo final, el propio Berlín.¹³

Rommel y la venganza del intendente

No solamente en Stalingrado a finales de 1942 y principios de 1943, se pusieron mal las cosas para Alemania. Otro gran golpe les esperaba en las arenas ardientes, las tierras parduscas y los estériles roquedales del norte de Africa, cerca de la frontera de Libia y Egipto.

El norte de Africa era, en palabras del general Erwin Rommel, el teatro de la Segunda Guerra Mundial donde la lucha militar tuvo lugar prácticamente en su totalidad sobre la base del nuevo "principio de movilidad completa". Esa movilidad la daba el Ejército alemán panzer en el norte de Africa y su elemento más importante, el *Afrika Korps*, creación ambos de Rommel. Era un brillante, innovador e imaginativo señor de la guerra mecanizada y las campañas móviles, así como un gran corredor de riesgos en sus estrategias y sus tácticas. Pequeño, callado y frío, Rommel había consolidado su propio prestigio como líder en el campo de batalla en la Primera Guerra Mundial. Hitler estaba impresionado por un libro que escribió sobre las tácticas de infantería y en 1938 le llamó, a pesar de que no era miembro del partido nazi, para encabezar el batallón responsable de la seguridad personal del Führer. En 1940, dirigió una división panzer que se movió con una rapidez sorprendente de parte a parte de Francia. Esa acción le pareció más un juego que una guerra. "Nunca imaginamos que la guerra en Occidente pudiera ser así", escribió a su esposa. La campaña, añadió satisfecho, "se ha convertido en un meteórico viaje de placer por Francia."

En febrero de 1941 enviaron a Rommel al norte de Africa a reforzar un ejército italiano que estaba a punto de ser derrotado por las fuerzas británicas. La guerra en este teatro también se convertiría para él en un viaje por el norte de Africa, porque aunque sólo tenía unos ciento diez kilómetros de ancho, la zona de combate se extendía a lo largo mil seiscientos kilómetros, desde Trípoli, en Libia, hasta El Alamein, en Egipto. Pero, a pesar de los rápidos movimientos de las fuerzas, no hubo nada de relámpago en esta lucha.

Rommel estaba comprometido a una guerra de movimiento y audacia. Criticaba duramente al comandante que detenía un avance victorioso a instancias del intendente. "Se ha convertido en un hábito que los oficiales de intendencia se quejen de todas las dificultades, en lugar de seguir con el trabajo y utilizar sus facultades de improvisación, que de hecho, frecuentemente son nulas", escribió. "Cuando, después de una gran victoria que ha producido la destrucción del enemigo, se abandona la persecución a instancias del intendente, la historia ha demostrado casi invariablemente que la decisión fue errónea y ha resaltado las excelentes oportunidades que se perdieron." Rommel no tenía intención de dejarse manejar así.

Al principio, Rommel alcanzó victorias sorprendentes en el norte de Africa contra las fuerzas británicas, en ocasiones con pocos recursos y botines capturados. En un momento dado, el ochenta y cinco por ciento de su transporte provenía de vehículos británicos y norteamericanos. También tenía un formidable talento para la improvisación, y no solamente en términos de tácticas. Al comienzo de su campaña, Rommel pidió que se construyese un buen número de "maquetas de tanques" en unos talleres en Trípoli, para luego montarlas sobre coches Volkswagen con objeto de asustar a los británicos y hacer que pensasen que sus divisiones acorazadas eran mucho mayores de lo que en realidad eran. Pero había una cosa sobre la que no se podía fingir. La guerra móvil dependía absolutamente de abundantes suministros de combustible, suministros que debían mantener el ritmo de los rápidos avances y entregarse en líneas muy extensas. Y los carburantes resultaron ser uno de los problemas más persistentes de Rommel; en algunas ocasiones y tal como él dijo, fue el mayor. A principios de junio de 1941, sin ir más lejos, escribió: "Lamentablemente, nuestras reservas de carburantes estaban muy mermaidas y por ello contemplábamos con gran inquietud el inminente ataque británico, porque sabíamos que nuestros movimientos estarían más condicionados por el carburante que hubiera en los depósitos que por las necesidades tácticas."¹⁴

Pero, cuando a finales de 1941 y principios de 1942 sus fuerzas volvieron a estar pletóricas de suministros, Rommel renovó su ofensiva y a finales de mayo de 1942 lanzó su mayor ataque contra los británicos. Fue bien, realmente fue muy bien. Los británicos retrocedieron y, en una semana, las fuerzas alemanas pudieron avanzar casi quinientos kilómetros. En lugar de detenerse en la frontera entre Libia y Egipto, como se había planeado, y como dictaba la naturaleza de sus líneas de suministros, y como podría haberle aconsejado el servicio de intendencia, Rommel traspasó la frontera, hasta que finalmente detuvieron su avance, a finales de junio, cerca de una pequeña estación de ferrocarril llamada El Alamein. Ahora estaba a menos de cien kilómetros de Alejandría; El Cairo y el Canal de Suez no estaban muy lejos.

Las potencias del Eje pensaron que estaban a punto de conseguir

una victoria famosa. Mussolini voló al norte de Africa, acompañado, en otro avión, de un caballo blanco de guerra, con el que había planeado hacer una entrada triunfal en El Cairo. Los objetivos de Rommel eran mucho mayores: El Cairo iba a ser solamente una estación intermedia para la campaña a través de Palestina, Iraq e Irán cuyo objetivo final sería Bacú y sus campos petrolíferos. Su captura, en conjunción con las fuerzas alemanas que entonces estaban luchando en el Cáucaso, podría, según predijo Rommel, "crear las condiciones estratégicas" para "hacer pedazos al coloso ruso". Hitler estaba atrapado por la misma visión embriagadora. "El destino", escribió a Mussolini, "nos ofrece una oportunidad que nunca se producirá dos veces en el mismo escenario bélico."

Tanto Rommel como Hitler hablaron demasiado pronto. Mientras que los soviéticos mantenían su posición en el Cáucaso, los Aliados habían conseguido, a pesar de los feroces ataques alemanes, retener la Isla de Malta, en el Mediterráneo, junto a la costa de Libia, lo que les sirvió de base para atacar a la flota del Eje que apoyaba a las fuerzas de Rommel en el norte de Africa. Además los Aliados contaron con la ayuda de haber interceptado los códigos alemanes e italianos. Asimismo, los aviones de abastecimiento de la Luftwaffe estaban empezando a quedarse escasos de combustible. Los barcos de suministro italianos ya no pasaban hasta el norte de Africa. Y el gran éxito de Rommel, la increíble distancia que el Afrika Korps había avanzado, creó una peligrosa vulnerabilidad. Sus propias líneas de suministros eran muy extensas y los camiones cisterna que viajaban desde Trípoli, utilizaban más gasolina en ir y volver al frente que la que podían entregar. Yendo tan lejos y tan de prisa, Rommel no solamente se convirtió en la pesadilla del intendente, sino que además puso al Ejército Panzer en una posición de considerable riesgo. Aun así, pensó que la victoria pronto iba a ser suya. El 28 de junio de 1942, escribió a su esposa para planear unas vacaciones juntos en julio, en Italia. "¡Consigue pasaportes!", le dijo.

Al otro lado del frente, el pánico se estaba apoderando de El Cairo. Los británicos estaban quemando sus documentos, el personal aliado se agolpaba en trenes de ganado para una rápida evacuación, y los comerciantes de El Cairo se apresuraron a remplazar las fotografías de Churchill y Roosevelt, que tenían en sus escaparates por las de Hitler y Mussolini. Pero las fuerzas británicas no cedieron en junio y julio de 1942, y Rommel tenía muy poca gasolina para recuperar su impulso. Los dos ejércitos exhaustos habían luchado hasta llegar a un punto muerto en lo que llegó a conocerse como la Primera Batalla de El Alamein. Y allí, en el desierto, esperaron.¹⁵

A mediados de agosto, Rommel tuvo un nuevo y formidable adversario: el austero, ascético, farisaico, a veces insubordinado, pero invariablemente paciente general Bernard Montgomery. Primo de H. St. John B. Philby, el aprendiz de brujo del petróleo saudita, Montgomery fue el padrino de boda de Philby en la India. Desde los primeros años de

su vida, Montgomery había aprendido a depender de sus propios recursos, y no mucho más. Después de la muerte de su esposa, aparentemente como consecuencia de la picadura de un insecto, parecía haberse quedado virtualmente sin vínculos emocionales y muy pocos de cualquier otro tipo. "Todo lo que poseía fue destruido por un bombardeo enemigo en Portsmouth en enero de 1941", escribió posteriormente respecto de su repentino llamamiento para que tomara el mando del Octavo Ejército Británico en Egipto. "Ahora se me va a dar de nuevo la oportunidad de cobrarle mi propia venganza sobre los alemanes." Algunos pensaban que era un tanto extraño, incluso paranoico. De hecho, en su primera charla con un grupo de oficiales del Octavo Ejército, en Ruweisat Ridge cerca de El Alamein, sintió la necesidad de decir: "Les aseguro que estoy completamente cuerdo. Comprendo que hay gente que con frecuencia piensa que estoy algo chiflado; con tanta frecuencia que ahora casi lo considero un cumplido."

Si bien un poco extraño, Montgomery también era metódico, pedagógico y un estratega militar profundamente analítico. Algunas veces pasaba varias horas al día él solo —en sus propios "oasis mentales", como él los llamaba— pensando a fondo los problemas, buscando los principios clave, esbozando sus planes. En su remolque del desierto colgó un retrato de Rommel, para que le ayudara a pensar cómo pensaría Rommel. Montgomery sabía que, al enfrentarse con Rommel, estaba haciéndolo con una leyenda moderna que había sembrado el temor y la aprensión en el Octavo Ejército. Tenía un objetivo muy claro, hacer lo que muchos pensaban que estaba más allá de sus posibilidades: volver las tornas frente al maestro de la guerra móvil y derrotar decisivamente a Rommel. Montgomery dijo que Rommel "nunca ha sido derrotado a pesar de que con frecuencia 'ha tenido que volver atrás para conseguir más petróleo'". La ejecución real de sus batallas atrajo sobre Montgomery la crítica de ser demasiado precavido. Pero, como un general alemán diría posteriormente, "él es el único Mariscal de Campo en esta guerra que ha ganado todas sus batallas".

A medida que Montgomery maquinaba su próximo enfrentamiento con Rommel, trataba de crear una estrategia que pudiese utilizar el Octavo Ejército, equipado ya con tanques Sherman, para sacar el mayor partido como un grupo unificado y que aprovechase el hecho de que su propia línea de suministro era corta y la de Rommel muy larga, y altamente vulnerable. Aun así, para finales de agosto de 1942, la posición de Rommel en lo referente a suministros había mejorado algo. ¿Podría pasar de nuevo a la ofensiva?

El propio Rommel tenía dos ideas acerca de lo que debía hacer a continuación. Era muy consciente de la escasez de carburante y de las limitaciones que acarrearía; además, estaba bastante afectado por una grave dolencia intestinal y un agotamiento total y acababa de pedir licencia por enfermedad. Pero también quería seguir adelante con su marcha

hacia El Cairo... y más allá. Estaba convencido de que cada vez tenían menos tiempo y de que el espíritu del Afrika Korps les llevaría a la victoria, tanto si los suministros eran adecuados, como si no. Dio la orden de atacar. Este combate, todavía en los alrededores de El Alamein, se conocería como la Batalla de Alam Halfa.

Una y otra vez, durante esa batalla de una semana, Rommel consignó cómo estaba entorpecido el Africa Korps por la escasez de carburante. El 31 de agosto: "Debido a la pesada marcha, las reservas de carburante del Africa Korps pronto estuvieron a punto de agotarse y a las 16:00 horas hemos suspendido el ataque sobre la cota 132." El 1 de septiembre: "el carburante prometido no ha llegado todavía a Africa". Nunca llegó. La mayoría del carburante que se debía haber entregado por barco, o se había hundido o todavía estaba esperando para ser cargado en Italia. Un pequeño ferrocarril que se podría haber utilizado para transportar gasolina había quedado accidentalmente inservible. Las fuerzas de Rommel no pudieron rebasar las barreras artilleras británicas, tácticamente muy bien emplazadas. El 7 de setiembre de 1942 la batalla de Alam Halfa estaba decidida. La última ofensiva de Rommel había sido detenida en seco y una leyenda de invencibilidad se estaba vieniendo abajo.¹⁶

En las semanas que siguieron, Rommel solicitó más suministros al cuartel general de Hitler, a toda costa, incluido carburante suficiente para que cada vehículo recorriera tres mil quinientos kilómetros. El 23 de setiembre, Rommel abandonó el norte de Africa para ver, primero, a Mussolini en Roma, y luego a Hitler en su cuartel general del frente ruso. Una vez más solicitó más suministros; en vez de ellos, recibió el bastón de Mariscal de Campo, que le fue concedido personalmente por su Führer. Hitler hizo generosas promesas, que no cumpliría.

El 23 de octubre, después de semanas de cuidadosa preparación y reaprovisionamiento, Montgomery inició su contraataque, conocido como la Segunda Batalla de El Alamein, con una poderosa barrera artillera. Los alemanes estaban aturdidos. El primer día, el general Georg Stumme, el sustituto de Rommel, se cayó de su automóvil durante un bombardeo aéreo británico y murió de un ataque cardíaco. Hitler telefoneó a Rommel, que estaba en Los Alpes austríacos sometándose a una cura, y le ordenó que volviese inmediatamente al norte de Africa. La noche del 25 de octubre, estaba de vuelta en Egipto, esta vez dirigiendo el principio de una larga retirada.

Las esperanzas de los alemanes de obtener nuevos suministros estaban puestas en unos aviones y barcos que la Armada Real y las Reales Fuerzas Aéreas británicas estaban destruyendo metódicamente. Cuando Rommel se enteró de que cuatro barcos, cargados de suministros de carburante que tanto necesitaban, habían sido hundidos por la RAF en el supuestamente seguro puerto de Tobruk, estuvo despierto toda la noche, con los ojos en blanco, incapaz de conciliar

el sueño. Sabía lo que significaban estos hundimientos. "Al atacar nuestro transporte de carburantes", escribió, "los británicos supieron golpear en una parte de nuestra maquinaria de cuyo correcto funcionamiento dependía el resto."

Durante las siguientes semanas, todo lo que Rommel podía hacer era retirarse. En ocasiones, creía que podía haber dado la vuelta y asesatar golpes devastadores a sus perseguidores, pero la verdad era que no tenía carburante para atreverse a hacerlo. Repetidamente informó a Hitler de la situación del carburante como "catastrófica". Y todavía se produjo una catástrofe aún mayor cuando las fuerzas Aliadas invadieron Marruecos y Argelia, que estaban en el camino de su retirada. Los días de su Afrika Korps estaban contados. El día de Nochebuena de 1942, Rommel estuvo en la fiesta de Navidad de la compañía de su cuartel general. Ese día había matado a una gacela desde su coche y contribuyó con ella a la cena. A cambio, recibió un regalo de los allí reunidos: un par de libras de café capturado, contenidas en un barril de petróleo en miniatura. "De este modo", dijo más adelante, "rendimos el debido homenaje a nuestro más grave problema incluso en ese día." Al poco tiempo todo lo que les quedaba a las fuerzas de Rommel era una estrecha franja entre las fuerzas que avanzaban tanto desde el Este como del Oeste. La leyenda había caído y en marzo de 1943 Rommel, a quien Hitler consideraba ahora un derrotista, fue apartado del mando del Afrika Korps. Para mayo las últimas tropas italianas y alemanas en el norte de Africa se habían rendido.¹⁷

Pero Rommel fue de nuevo llamado a servir para el Führer, primero en Italia y posteriormente en Francia, donde fue gravemente herido poco después de la invasión de Normandía, cuando su coche fue alcanzado por una bomba aliada. Tres días después, un grupo de oficiales del ejército trataron de asesinar a Hitler, pero fracasaron. Se sospechó que Rommel estaba implicado tanto en esta conspiración como en la preparación de una rendición separada en Occidente a los Aliados. Hitler ordenó su muerte, pero no se podía hacer en público, ya que Rommel era un general muy popular y el impacto adverso en la moral alemana hubiese sido muy elevado. De modo que, en su lugar, dos generales de la SS le presentaron un ultimátum en su casa. O bien se suicidaba para poder camuflarlo como muerte natural, o toda su familia estaría en peligro. Rommel, manteniendo el bastón de Mariscal de Campo que Hitler le había entregado dos años antes, se fue con los dos hombres de la SS. Unos cuantos metros más allá de la casa, el coche se adentró en un claro del bosque que había sido aislado por la Gestapo. Dieron a Rommel una píldora de veneno; se la tragó y cayó hacia adelante en el asiento dejando caer el bastón de Mariscal de Campo. Rommel había muerto. La muerte se atribuyó a una hemorragia cerebral; se organizó un funeral oficial y Hitler envió sus condolencias. "El corazón de Rommel", dijo el oficiante del funeral, "perteneía al Führer."

En los papeles de Rommel, recopilados después de su muerte, dejó un epitafio ganado a pulso sobre el papel de los suministros, especialmente de carburantes, en la era de la guerra móvil. "La batalla se riñe y se decide por los intendentes antes de que comiencen los tiros", escribió pensando en El Alamein. El mismo, había rechazado enérgicamente ese pensamiento unos cuantos años antes. Pero a través de las arenas del norte de Africa había aprendido una dura lección. "Los hombres más valientes nada pueden hacer sin armas, las armas nada pueden hacer si no tienen mucha munición, y ni las armas ni la munición pueden utilizarse en una guerra móvil a menos que los vehículos tengan el suficiente carburante para llevarlas de un lado a otro." Pero también estableció ese hecho en términos más personales. Dos semanas después de la Segunda Batalla de El Alamein, su ejército se estaba retirando ante las fuerzas de Montgomery. Rommel escribió a su esposa "¡La escasez de carburante! Es suficiente para hacer a uno llorar."¹⁸

Autarquía y catástrofe

Para mediados de 1943, el Eje había sido derrotado tanto en Rusia como en el norte de Africa, y el sueño de los ejércitos alemanes reuniéndose en Bacú o en los campos petrolíferos de Oriente Medio había quedado relegado al reino de la fantasía. De este modo, Alemania tenía que valerse de sus propios recursos. No había otra elección. Los carburantes sintéticos serían el centro vital del frenético esfuerzo por mantener en movimiento las máquinas de guerra. Y en ese esfuerzo, el Reich de Hitler demostraría su ingenio tecnológico, así como su total corrupción moral.

Con retraso, el régimen nazi comenzó a reorganizar la economía alemana para aumentar la producción de carburantes sintéticos y otros materiales esenciales en la preparación de una larga lucha. El hombre a cargo de esto fue Albert Speer, el arquitecto personal de Hitler. El inmesamente ambicioso Speer se había consagrado mucho tiempo atrás como uno de los favoritos de Hitler. Había llamado la atención de Hitler una década antes con sus varios planes para un gran despliegue de banderas, águilas de treinta metros de altura y focos de descomunal intensidad para la Convención del Partido nazi en 1933 en Nüremberg. Como él era un artista frustrado, Hitler quedó cautivado por las ideas de Speer y por su personalidad y le puso a cargo de todos los monumentos del Reich. Hitler también le dio el encargo personal de construir la nueva Cancillería del Reich y reconstruir Berlín. En 1942, el Führer nombró a Speer ministro de Armamento y Producción de Guerra. A principios

de 1943, a medida que se evidenciaba la magnitud de los fracasos en Rusia y norte de África, se ampliaron muchísimo las facultades de Speer como ministro de Armamento; le dieron poder absoluto sobre toda la economía alemana. Ahora controlaba virtualmente todas las fases de la vida económica, o al menos influía en ellas.

El arquitecto, anteriormente a cargo de los monumentos de piedra para la eterna gloria del Reich de Mil Años, demostró ser notablemente apto para tratar los problemas más inmediatos y urgentes del Reich sobre movilización industrial. Speer puso a la economía alemana en marcha. Dos años y medio después de su nombramiento se había producido un aumento de más de tres veces en la producción de aviones, armas y municiones, y la producción de tanques se había multiplicado por seis. Y estos destacables logros de producción se habían alcanzado al mismo tiempo que las fuerzas aliadas estaban realizando una extensiva aunque no especialmente acertada campaña de bombardeos estratégicos contra una variedad de objetivos alemanes como las fábricas de aviones, los nudos ferroviarios y las fábricas de cojinetes. La producción industrial alemana todavía estaba aumentando; de hecho registró los niveles más altos de la guerra en junio de 1944. El gran potencial que se atribuyó a los bombardeos estratégicos estaba muy lejos de ser cierto. "El petróleo, que era el punto más débil de Alemania", escribió el historiador militar británico Basil Liddell Hart, "se tocó muy poco." Aun así, tanto los mandos militares alemanes como Speer estaban preocupados. ¿Harían los Aliados uno de sus principales objetivos la destrucción de la industria de carburantes sintéticos? Porque ofrecía un objetivo crítico, concentrado y sensible de una forma como no lo hacían otras actividades industriales, y una campaña contra él pondría en peligro toda la economía de guerra alemana.

El sector de carburantes sintéticos estaba encaminado en la misma tendencia creciente que el resto de la economía de guerra. En 1942, el sector había registrado en todos los aspectos, un considerable avance sobre la década de 1930 —nuevas tecnologías de producción, mejores catalizadores, producción de mayor octanaje y la capacidad de aceptar como materia prima una gama mucho más amplia de carbones. Y la producción estaba aumentando rápidamente. Entre 1940 y 1943, la producción de carburantes sintéticos prácticamente se duplicó, de 72.000 a 124.000 barriles al día. Las plantas de fabricación de carburantes sintéticos eran los elementos vitales del sistema de carburantes; en el primer trimestre de 1944, aportaron el 57 por ciento del suministro total y el 92 por ciento de la gasolina de aviación. Y la espita estaba abierta; en el primer trimestre de 1944, la producción iba funcionando, si se la anualizaba, a un ritmo todavía mayor. En su conjunto, durante la Segunda Guerra Mundial, los carburantes sintéticos representarían más de la mitad de la producción petrolífera total de Alemania.¹⁹

Esto no hubiera podido ocurrir sin el inmenso esfuerzo y todas las herramientas normales y técnicas de la economía de guerra nazi, incluyendo la mano de obra de esclavos. Hitler había transformado el antisemitismo callejero de su juventud en una monstruosa y diabólica ideología, en el centro de la cual estaba el asesinato y la destrucción de los judíos. Los campos de concentración eran los mecanismos para lograr esta "Solución Final", que se decidió simplemente en dos horas en el Congreso de Wannsee en enero de 1942. Pero, hasta que la "Solución Final" se pudiera completar, a aquellos judíos que eran adecuados—junto con los eslavos y otros presos— los ponían a trabajar para el logro de los objetivos del Reich que ya había pronunciado su sentencia de muerte. De modo que continuamente se enviaban nuevos presos de los campos de concentración a las plantas de hidrogenación de I.G. Farben, así como a sus fábricas de caucho sintético. De hecho, la empresa estaba construyendo fábricas de carburante y caucho sintético junto al campo de concentración de Auschwitz en Polonia. Auschwitz era la mayor de las fábricas nazis de asesinatos; más de dos millones de personas, la mayoría judíos, fueron asesinados allí con el gas fabricado por una filial de I.G. Farben. Los funcionarios de I.G. Farben describían el emplazamiento de Auschwitz, con sus amplios suministros de carbón y mano de obra, como "muy favorablemente situado". La fábrica de carburante sintético de Auschwitz estaba bajo la dirección del mismo químico que había representado a la empresa en la reunión de junio de 1932 con Hitler en Munich.

I.G. Farben utilizaba en su empresa tanto la llamada mano de obra "libre" como la esclava. La compañía química pagaba por día por cada trabajador esclavo, tres o cuatro marcos por adulto, dependiendo de sus aptitudes, y la mitad por los niños. El dinero, evidentemente, no iba a manos de los trabajadores sino a las arcas de la SS, la fuerza militar de elite de Hitler. Los trabajadores esclavos subsistían, como mucho, con una dieta de mil calorías y durmiendo en catres de madera. Trabajaban durante unos pocos meses y luego morían, bien por las horribles condiciones de vida o por las brutales palizas, o los asesinaban en el campo de exterminio, y entonces los remplazaban con otros que escogían de los trenes recién llegados con los vagones repletos de presos, como si fueran ganado.

I.G. se ajustaba a los requisitos de su asociación con las S.S. En una ocasión, pidieron a los guardias que dejaran de dar esas palizas tan horribles a los presos en frente de los polacos y alemanes "libres" que estaban allí. "Las escenas excesivamente desagradables" estaban produciendo un "efecto desmoralizador... Por lo tanto les hemos pedido que se abstengan de dar estas palizas en el emplazamiento de la construcción y que se limiten a hacerlo en el campo de concentración." Sin embargo, varios meses después, la dirección de I.G. Farben llegó a un acuerdo con los métodos de la S.S.: "Nuestra experiencia hasta ahora ha demostrado que solamente la fuerza bruta tiene algún efecto sobre esta gente."

Con el tiempo, I.G. Farben llegó a desengañarse de la calidad de la mano de obra esclava que provenía del principal campo de Auschwitz; la caminata diaria de más de seis kilómetros en cada dirección tendía a debilitar a los presos y hacerlos muy sensibles a las enfermedades del campo principal. Para evitarlo, la empresa construyó su propia "sucursal" empresarial del campo de concentración, Monowitz, con el mismo modelo que el campo principal. Por los registros que se conservaron se supo que pasaron unos trescientos mil por la empresa de I.G. Farben en Auschwitz. Las factorías eran tan grandes que utilizaban más electricidad que toda la ciudad de Berlín.

Uno de esos fue el preso número 174.517, un joven italiano llamado Primo Levi, que logró sobrevivir gracias a que recordaba lo suficiente de la química orgánica que había estudiado en Turín como para que le pusieran a trabajar en el laboratorio. "Este gran tinglado de hierro, hormigón, lodo y humo es la negación de la belleza", dijo acerca del complejo industrial I.G. "Dentro de sus fronteras no crece ni una brizna de hierba y la tierra está impregnada de los residuos tóxicos del carbón y el petróleo, y las únicas cosas que están vivas son las máquinas y los esclavos, las primeras bastantes más vivas que los últimos." Monowitz era una fábrica de muerte. También era un negocio, para los empleados del campo que sacaban dinero vendiendo en un mercado cercano las ropas y zapatos de aquellos que habían muerto en Monowitz o de aquellos a los que habían desnudado para enviarlos a los crematorios de los campos vecinos. El hedor de los crematorios de Auschwitz y Birkenau contaminaba el aire en Monowitz. Para Levi, "era un mundo de muerte y fantasmas. Las últimas trazas de civilización habían desaparecido".

Para 1944, de acuerdo con una estimación, una tercera parte de todos los trabajadores en el sector alemán de los carburantes sintéticos, a lo largo y ancho de todo el Reich, eran mano de obra esclava. I.G. Farben había acabado por ser un socio muy implicado y entusiasta en su empresa mixta con las SS de Auschwitz. Y, como es lógico, las dos partes solían alternar con mucha frecuencia. Justo antes de unas Navidades, los directivos de I.G. Farben residentes en Auschwitz se reunieron con hombres de las SS locales para pasar un día cazando. Totalizaron 203 conejos, un zorro y un gato montés. El director de construcción del complejo Farben fue proclamado "cazador campeón", con un total de un zorro y diez conejos. "Todos pasaron un buen rato", de acuerdo con el registro de la cacería. "El resultado fue el mejor en este distrito en lo que va del año y probablemente sólo se verá superado por la cacería que en un futuro próximo se dará en el campo de concentración."²⁰

"El principal objetivo estratégico"

A continuación de la desorganizada y poco eficaz campaña de bombardeos estratégicos de los Aliados contra Alemania, el general Carl Spaatz, comandante de la Fuerza Aérea Estratégica Estadounidense en Europa, decidió que había que introducir un cambio. El 5 de marzo de 1944, propuso al general Dwight Eisenhower, que estaba al mando de los preparativos de la invasión de Normandía, que estableciese un nuevo objetivo prioritario, el sector alemán de carburantes sintéticos. Su producción, prometió, se podría reducir a la mitad en seis meses. Destacó un beneficio añadido que esperaba: tan importantes eran estas factorías para los alemanes que tales ataques distraerían a la Luftwaffe y también forzarían el regreso de muchos aviones y pilotos desde Francia, donde estaba planeada la invasión.

Los británicos se oponían al plan de Spaatz e insistían, por el contrario, en la necesidad de que el objetivo fuera la red ferroviaria francesa. Pero finalmente, Spaatz recibió de Eisenhower un "¡Adelante!" tácito para que atacara las instalaciones de fabricación de carburantes sintéticos. El 12 de mayo de 1944 una fuerza de combate que incluía 935 bombarderos, más las correspondientes escoltas de cazas, bombardearon varias factorías de carburantes sintéticos, incluida la gigantesca fábrica de I.G. Farben en Leuna. Tan pronto como supo lo que había ocurrido, Albert Speer salió volando en avión hacia Leuna para ver por sí mismo los desperfectos. "Nunca olvidaré la fecha del 12 de mayo", escribió más tarde. "En ese día se decidió la guerra tecnológica." El resultado del ataque y las rotas y retorcidas canalizaciones y tuberías que ahora podía contemplar al recorrer las instalaciones de la fábrica hacían realidad "lo que había sido una pesadilla para nosotros durante más de dos años". Una semana después del ataque, Speer volvió a tomar el avión para informar personalmente a su Führer. "El enemigo nos ha golpeado en uno de nuestros puntos más débiles", dijo a Hitler. "Si lo vuelven a hacer en otra ocasión, en poco tiempo nos quedaremos sin producción de carburante que merezca la pena mencionar. ¡Nuestra esperanza es que la otra parte tenga un jefe de Estado Mayor de las Fuerzas Aéreas tan atolondrado como el nuestro!"²¹

Aun así, este ataque inicial no fue tan perturbador como en principio pareció. Poco antes de que los invasores aliados retirasen a Italia de la guerra, los militares alemanes habían hecho sus reservas de petróleo, añadiendo así bastante a sus propias reservas. Esto les sirvió de respiro. Y la enfervorecida actividad en las plantas de carburantes dañadas volvió a poner la producción de carburante sintético a sus niveles iniciales en el plazo de un par de semanas. Pero entonces, los días 28 y 29 de mayo, los Aliados atacaron de nuevo las instalaciones petroleras de Alemania. Otro bombardeo de los Aliados atacó las instalaciones de

Ploesti, en Rumania. El 6 de junio, el día D, los aliados llevaron a cabo la invasión de Europa Occidental que tanto tiempo habían esperado, ganando una precaria cabeza de puente en las playas de Normandía. Ahora era más importante que nunca destruir los suministros de petróleo de los alemanes; el 8 de junio el general Spaatz dio la orden formal: "el principal objetivo estratégico de las Fuerzas Aéreas Estratégicas Estadounidenses es ahora privar de petróleo a las fuerzas armadas enemigas". A continuación se produjeron ataques aéreos regulares sobre la industria alemana de carburantes sintéticos.

En respuesta, Speer ordenó que las fábricas de carburantes sintéticos y otras instalaciones petroleras se reconstruyesen rápidamente, o se dispersasen donde fuese posible en lugares más pequeños, más fáciles de proteger y escondidos, algunos en las ruinas de las fábricas destruidas, algunos en minas, y otros bajo tierra. Incluso las fábricas cerveceras se reconvirtieron para fabricar carburantes. Para 1944 se habían planeado substanciales aumentos en la capacidad de carburantes sintéticos, pero ahora la maquinaria y componentes planeados para ese aumento tenían que aprovecharse para reparar las instalaciones existentes. Más de trescientos cincuenta mil trabajadores —la mayoría de ellos esclavos— estuvieron trabajando en esta frenética tarea. Al principio, las fábricas se reconstruían rápidamente, pero según iba pasando el tiempo y se veían sometidas a nuevos ataques aéreos, cada vez eran más frágiles y vulnerables, y más difíciles de poner de nuevo en funcionamiento. La producción comenzó a disminuir rápidamente. Antes de que comenzaran los primeros ataques en mayo de 1944, la producción de carburante sintético por hidrogenación tenía una media de unos noventa y dos mil barriles al día; para setiembre, la producción había bajado a cinco mil barriles al día. La producción de gasolina de aviación ese mes fue solamente de tres mil barriles al día, solamente un seis por ciento de la producción media de los primeros cuatro meses de 1944. Mientras tanto, los rusos habían conquistado los campos petrolíferos de Ploesti en Rumania, privando a Hitler de su principal fuente de crudos de petróleo.

La producción alemana de aviones estaba todavía en un nivel muy elevado. Pero estaban en tierra; eran de poca utilidad sin combustible. Los reactores de combate, una innovación alemana que podrían haber dado una importante ventaja a la Luftwaffe, se incorporaron a los escuadrones operativos en el otoño de 1944. Pero no había carburante para entrenar a los pilotos, ni de hecho para hacer volar a los aviones. En conjunto, la Luftwaffe estaba operando solamente con una décima parte del mínimo de gasolina necesaria. La Fuerza Aérea Alemana estaba ahora atrapada en una trampa fatal. Sin los aviones de combate para proteger las fábricas de carburante, el impacto destructivo de los Aliados aumentó y redujo aun más los suministros de gasolina de aviación disponibles para la Luftwaffe. El entrenamiento en el aire para los nuevos pilotos se vio reducido a solamente una hora a la semana. "¡Este fue

realmente el golpe fatal para la Luftwaffe!" dijo después de la guerra el general Adolph Galland, comandante de las fuerzas de caza alemanas. "De setiembre en adelante, la escasez de combustible fue insoportable. Las operaciones aéreas a partir de entonces fueron prácticamente imposibles."

En el otoño de 1944, el mal tiempo cortó temporalmente los ataques y en noviembre los alemanes se las arreglaron para aumentar la producción de combustibles sintéticos. Pero la producción bajó de nuevo en diciembre. "Debemos darnos cuenta de que los hombres del bando enemigo que están dirigiendo los ataques aéreos económicos saben algo sobre la vida económica alemana", dijo Speer en una conferencia sobre armamento. "Afortunadamente para nosotros el enemigo comenzó a seguir esta estrategia únicamente en estos dos o tres últimos trimestres del año... Antes de esto estaba desorientado, cometiendo estupideces." Por fin, la campaña de bombardeos estratégicos, con su ataque al sector de carburantes sintéticos, estaba paralizando gran parte de la maquinaria de guerra alemana. Pero la batalla todavía no había terminado.²²

La Batalla de las Ardenas:

La gran estación de gas de Europa

Para el otoño de 1944, la invasión de Normandía del día D se había ampliado, en etapas lentas y costosas, para sacar a los alemanes de Francia. Al mismo tiempo, las fuerzas soviéticas estaban empujando a los alemanes desde el Este. Pero para Hitler, la guerra no podía estar llegando a su fin. Su Reich no podía fracasar. El 16 de diciembre, lanzó una amplia contraofensiva en la ondulada y muy boscosa zona de las Ardenas, en el este de Bélgica y Luxemburgo. Fue el último gran ataque concentrado de Alemania, la *blitzkrieg* final. El plan era del propio Hitler y en él se volcó todo, incluyendo hasta la última gota de carburante que se pudo retirar de otras unidades dentro de Alemania. El objetivo era rechazar a los Aliados, aislar sus ejércitos, recuperar la iniciativa y tener tiempo para desarrollar nuevas armas, aun más devastadoras que utilizar contra los soldados y los civiles aliados. Los alemanes tomaron a los Aliados sin preparar y totalmente por sorpresa, arreglándoselas para crear gran confusión tras sus líneas y conseguir romperlas.

Los alemanes tuvieron la ventaja de la sorpresa, pero habían emprendido el asalto con gran escasez de recursos y con una fortaleza que parecía mucho mayor sobre el papel que lo que en realidad era. Las reservas de efectivos humanos que hubiesen podido ser decisivas en la ba-

talla no pudieron llegar hasta las líneas del frente. "No podían moverse", dijo un comandante alemán posteriormente. "Estaban detenidas por falta de combustible –inmovilizadas a lo largo de ciento sesenta kilómetros– precisamente cuando más se las necesitaba."

En su *blitzkrieg* de 1940 en esa misma zona, la escasez de carburante de los alemanes había importado poco; consiguieron más gasolina de la que gastaron. En este momento, cuatro años y medio después, no tuvieron esa suerte. Pero se quedaron peligrosamente cerca de encontrársela. Porque la zona alrededor de Stavelot en el este de Bélgica era el mayor depósito de carburante de los Aliados y, de hecho, la mayor estación de servicio de Europa. Allí los Aliados habían almacenado más de 2,5 millones de galones de carburante para sus tropas, junto con dos millones de mapas de carreteras de Europa. Las carreteras a lo largo y ancho de la zona estaban bordeadas con cientos de miles de latas de cinco galones de diferentes tipos de carburante. Las fuerzas aliadas paraban, tomaban el carburante que necesitaban y seguían su avance.

En la mañana del 17 de diciembre, el segundo día de la ofensiva alemana, una unidad panzer, dirigida por un sanguinario coronel llamado Jochem Peiper, se apoderó de un pequeño depósito de carburantes cercano. Peiper obligó a cincuenta soldados norteamericanos capturados que repostasen a tope sus vehículos y posteriormente ordenó que los matasen. Un gran número de prisioneros norteamericanos murieron salvajemente en lo que llegó a conocerse como la Masacre de Malmédy. Esa tarde, las fuerzas de Peiper estuvieron a unos trescientos metros más o menos de conseguir el preciado botín: la parte más avanzada del depósito de Stavelot, cincuenta veces mayor que el que habían capturado el día anterior. Las defensas aliadas estaban dispersas y desorganizadas. Las fuerzas de Peiper fueron hacia el Norte por un puente sobre el río Ansleve y llegaron hasta Stavelot. En un desesperado esfuerzo por improvisar, un pequeño grupo de defensores aliados vertieron el contenido de unas cuantas latas de carburante en una zanja semicircular y le prendieron fuego, creando así una pared de llamas. Peiper examinó sus mapas cuidadosamente, pero estaban anticuados y no mostraban ni la localización correcta ni la magnitud del depósito. No sabía nada del botín que tenía al alcance de la mano. En lugar de mandar a sus fuerzas que atravesasen la fina barrera de fuego, les ordenó que retrocediesen por el puente y se dirigiesen al Oeste, dejando sin tocar el depósito de carburantes. Irónicamente la unidad de Peiper se quedó enseguida sin combustible; sus tanques recorrían solamente media milla con un galón. Los esfuerzos de la Luftwaffe por enviarles nuevos suministros fracasaron y la unidad fue capturada.

El giro de Peiper fue uno de esos pequeños incidentes en una pequeña batalla que tuvieron grandes consecuencias. El suministro de petróleo de Stavelot era equivalente a las necesidades de los diez primeros días de toda la ofensiva alemana en las Ardenas; su conquista hubie-

se dado a los alemanes el carburante necesario para llegar hasta Amberes y el Canal de la Mancha en un momento en que las fuerzas aliadas estaban todavía moviéndose con gran desorganización y confusión. Incluso así, hasta el día de Navidad de 1944, diez días después de que los alemanes iniciasen su ofensiva, no pudieron pararles y hacerles retroceder finalmente.²³

"El Ocaso de los Dioses"

Más carburante habría dado a los alemanes más tiempo. Con el fracaso de la ofensiva de las Ardenas, el esfuerzo de guerra alemán, desde el punto de vista estratégico, había concluido. En febrero de 1945 la producción alemana de gasolina de aviación ascendía a un total de sólo mil toneladas, la mitad del uno por ciento del nivel de los primeros cuatro meses de 1944. A partir de entonces no se produjo más. Pero los delirios de victoria perduraban. Aquellos que estaban alrededor de Hitler, recordaría Speer, "le escuchaban en silencio cuando, en la situación desesperada en que se encontraba desde hacía bastante tiempo, seguía asignando divisiones inexistentes y ordenando el suministro de aviones que no podían volar por falta de carburante".

Aun así, continuaron los meses de sangrienta lucha, tanto en el frente oriental como en el occidental, mientras que Hitler y sus más allegados se abandonaban aun más a la fantasía, con el propio Führer ordenando una política de tierra quemada y dando (en palabras de uno de sus generales) "las últimas órdenes alocadas". Incluso según se aproximaba el final, siguió apresado en sus insensatas y violentas visiones, por las que más de treinta y cinco millones de personas pagaron con su vida. Escuchaba en su gramófono la obra de Wagner *Götterdämmerung*, "El Ocaso de los Dioses", en espera de alguna visión mágica, y leía ávidamente los horóscopos que le prometían una mejoría inmediata de su suerte. Solamente cuando los soldados rusos estaban casi directamente encima de su "bunker" subterráneo, en la puerta de la entonces ruinoso Cancillería que Speer había diseñado para él, Hitler se suicidó. Dejó órdenes de que impregnaran su cuerpo de gasolina y lo prendiesen, a fin de que no cayese en manos de los odiados eslavos. Hubo suficiente gasolina a mano para llevar a cabo esa orden final.

Pero, para muchos de los que se movían en torno de Hitler, el desastre inminente de las fantasías y las salvajadas nazis era evidente desde meses atrás. En un viaje nocturno a los restos del Décimo Ejército Alemán que aún combatían en Italia, Albert Speer había tenido una clara visión de las principales razones de que al Reich que iba a durar mil

años, solamente le quedasen, de hecho, unas cuantas semanas. Porque en ese viaje se encontró con ciento cincuenta camiones del ejército alemán. Cada uno tenía uncidos cuatro bueyes, que estaban tirando hacia adelante de los camiones. Era la única manera en que se podían mover los vehículos. No tenían carburante.²⁴

18

El talón de Aquiles de Japón

EN LA PRIMERA SEMANA de diciembre de 1941, un escuadrón naval norteamericano estaba realizando una visita de cortesía en el gran y espléndido puerto de Balikpapan, en Borneo, en las Indias Orientales Británicas. Con el cambio de siglo, en aquel entonces desconocido punto en el mapa, Marcus Samuel había ordenado a su sobrino que crease un complejo de refinería en la jungla. Durante las cuatro décadas siguientes, lo que había parecido el alocado y aventurero sueño de Samuel no solamente se había convertido en un gran centro de refinado para la producción de la isla, sino que también había pasado a ser una de las mayores joyas del grupo Royal Dutch/Shell y un gran pilar del sector petrolífero mundial.

Entonces, en diciembre de 1941, la dirección de la refinería acababa de preparar una fiesta para los marineros norteamericanos que les estaban visitando, y los norteamericanos habían planeado ofrecerles una fiesta de agradecimiento, en el club local. Los oficiales junior, junto con

los vasos de licor, estaban reunidos ya en el club cuando un oficial superior apareció de repente y les ordenó que volvieran al barco inmediatamente. En el mar, comenzaron a repostar, y para media noche, los barcos norteamericanos se alejaban del puerto. Así es como se enteraron los petroleros ingleses y holandeses de Balikpapan de que habían atacado Pearl Harbor. La guerra que habían estado esperando y para la que se habían preparado, finalmente, había comenzado.

Un año antes, en 1940, cuando un directivo de Shell llamado H.C. Jansen llegó a Balikpapan, se encontró que ya se habían construido sirenas de aviso de ataque aéreo y se habían desarrollado planes de evacuación. En los siguientes meses, la entrada al puerto estuvo minada, y 120 hombres practicaban ejercicios de destrucción. Todos sabían que Balikpapan y los campos petrolíferos de los alrededores eran uno de los grandes premios por los que los japoneses irían a la guerra. El trabajo de los petroleros era negar a los japoneses dicho premio.

En los días posteriores al ataque de Pearl Harbor, evacuaron a las esposas y los hijos de los petroleros de Balikpapan. En las noches siguientes, Jansen y sus colegas, ahora todos solteros, se sentaban en sillas de mimbre en su jardín, en la oscuridad mirando a la refinería y al océano que se extendía tras ella —la luna no subía del mar hasta tarde— escuchando los deprimentes informes de la radio sobre los avances japoneses en el sudeste de Asia. ¿Qué harían los norteamericanos? ¿Cuándo llegarían los japoneses a Balikpapan? ¿Cuál sería el futuro de esta gran empresa? Se preguntaban, también, cuál era el destino que estaba reservado para cada uno de ellos. Hablaron, de un modo más inmediato sobre cómo aumentar las defensas en Balikpapan. Sin embargo, durante el día, tenían muy poco tiempo para reflexionar sobre cualquier cosa; trabajaban hasta agotarse, tratando de refinar todo el producto que fuese posible, que se utilizaría, y eso deseaban con ganas, para el esfuerzo de guerra aliado.

A mediados de enero de 1942, con los japoneses muy cerca, las multitudes en los campos petrolíferos cercanos comenzaron a destruir los pozos, como ya se había hecho con anterioridad en las Indias. Destruyeron las tuberías, las cortaron y las tiraron al fondo de los pozos, junto con las bombas, varillas, tornillos, tuercas y piezas de perforación que podían llevar en las manos, y una cosa más, un cartucho de TNT en cada pozo. Volaron los pozos. Primero comenzaron con los pozos menos productivos, pero acabaron destruyendo todos.

Mientras tanto, se estaban dando los primeros pasos para destruir el complejo de refinería de Balikpapan. Los alambiques y las calderas de cocción se pusieron en marcha y se les dejó cocer en seco hasta que se estropearan. Nadie sabía cuánto tiempo iban a resistir. Pero después de treinta horas, la primera comenzó a pararse y las demás le siguieron poco después. Entonces, el 20 de enero, los hombres de la refinería recibieron las noticias que tanto temían: una flota

japonesa estaba en el mar navegando a tan sólo veinticuatro horas de distancia. Los japoneses enviaron, mediante dos holandeses capturados, un ultimátum: o se rinden de una vez o mataremos a todos. Un oficial militar asignado a la refinería dio orden de comenzar la demolición.

Jansen y los otros hombres primero hicieron explotar las minas; la explosión hizo retumbar todos los cristales de la zona. Lo siguiente fueron los muelles, que los habían rociado bien con gasolina o bien una mezcla de keroseno y aceite lubricante. Para el mediodía los muelles estaban ardiendo. Los petroleros se dieron cuenta, con algo de curiosidad técnica de que cuando el humo de los muelles que habían prendido con gasolina se juntaba con el de los que habían prendido con keroseno y aceite lubricante, la interacción prendía estallidos de luz en el claro cielo del mediodía.

A partir de ese momento, el amplio complejo tuvo una explosión tras otra. Las llamas alcanzaban los ciento cincuenta pies en el aire, según la estación de agua salada, la planta de acero, las instalaciones de la refinería, la planta de energía y cada vez más edificios se unieron a la destrucción. Los hombres, cubiertos con sudor y hollín, corrieron entre las llamas, siguiendo los planes que tantas veces habían ensayado. Fueron al parque de depósitos, la zona en la que estaba almacenado el petróleo. A cada depósito se habían pegado quince cartuchos de TNT. Pero algunos de ellos se habían deteriorado con el clima húmedo y no explotaron. Además, el cansancio estaba comenzando a superar a los hombres. ¿Encontrarían alguna manera de prender fuego a los tanques? Una remesa nueva de voluntarios trató de prenderles fuego con los rifles, pero no tuvo éxito. La alternativa era abrir las válvulas. Pero las llaves de las válvulas, como entonces se dieron cuenta, estaban en la oficina del parque de depósitos que ya habían destruido.

Finalmente, se abrieron los tanques de la zona superior y se derramó el petróleo a los tanques inferiores. Se podría utilizar la ignición eléctrica para detonar cuatro o cinco tanques, con la esperanza de que las llamas pudiesen prender fuego a los demás. Jansen junto con los otros se refugió detrás de un tanque vacío mientras comenzaban las explosiones. Al instante, se creó una inmensa bola de fuego, seguida de una terrible explosión, y entonces un gran golpe de viento. Según el mar de fuego de petróleo bajó por la ladera hacia los otros tanques, todo el parque de depósitos se convirtió en un infierno.

No quedaba nada más por hacer. Jansen y los otros corrieron por la montaña hacia abajo hacia la estación que estaba sin fuego; los guardias nativos, todos de uniforme, les saludaron. Los petroleros con sus gargantas secas, cansados hasta los huesos, se subieron a unas canoas nativas llamadas *proas*. El mar alrededor de ellos estaba rojo por el reflejo de las grandes columnas de fuego, y todavía se producía una explosión

tras otra. Ahora llegaban a la siguiente parte del plan, la que no habían practicado nunca; escapar.

Los hombres dejaron la bahía y entraron en la desembocadura del río Riko, subiendo hacia arriba hasta llegar a un campo de evacuación. Realmente toda la destrucción del emplazamiento de la refinería quedó fuera del alcance de su vista, mientras se perdían entre la abundante vegetación y la oscuridad de la noche, y las explosiones sonaban muy lejanas en un coro sin fin de cigarras. Durante horas, continuaron remando. De vez en cuando podían ver todavía un punto de brillo rojo de Balikpapan en lo alto del cielo. Habían hecho bien su trabajo; cuatro décadas de creación industrial se habían destruido en menos de un día. Finalmente llegaron al campo de evacuación en lo más adentrado de la jungla, en un pequeño afluente del río Riko. Pasaron horas interminables esperando oír el ruido del avión que iban a enviar para rescatarlos. No llegaba.

La noche siguiente, Jansen junto con un pequeño grupo de hombres, navegaron por el afluente hasta llegar a su punto de encuentro con el río Riko. Pasaron esa noche en el bote, esperando que llegase el avión de rescate, agudizando el oído para escuchar el ruido del avión o el barco, pero preocupados por si lo que escuchaban era a los japoneses. Un hombre, dormido en un asiento, se cayó al agua; los otros lo volvieron a meter en la barca, haciendo un gran estrépito para mantener a los cocodrilos alejados. La única manera de mantener a los mosquitos alejados era fumar cigarrillos y pipas. Para Jansen las horas parecían interminables. Llegó el amanecer y todavía esperaban.

Más o menos a la una del mediodía, apareció un hidroavión de la empresa en el cielo y aterrizó en el río. El piloto fue a recoger a un hombre herido a otro lugar y prometió volver. Era tan bueno como su palabra. Recogió a cuatro personas. Jansen no estaba entre ellos. Posteriormente, Jansen y los otros recibieron un mensaje para que volvieresen a la bahía de Balikpapan, y volvieron de nuevo río abajo. Esa noche, aparecieron dos hidroaviones y evacuaron a la mayoría de ellos. Jansen estaba en el segundo avión; la brisa entraba por la cabina y algunos estaban tumbados en el suelo del avión, dormidos.

Cuando los evacuados llegaron a Surabaya, en la costa norte de la isla de Java, fueron felicitados por el comandante de la base aérea local. "Ya no es posible enviar más aviones a Balikpapan; los japoneses están allí", dijo. "He prohibido a los Grumman que vuelvan." Setenta y cinco personas estaban todavía en la bahía de Balikpapan esperando el rescate. Era demasiado tarde; los japoneses habían entrado en tierra en la zona sur de la bahía. Unas cuantas horas después de la medianoche del 24 de enero, cuatro destructores norteamericanos salieron al encuentro de una docena de transportes de tropas japonesas, siluetas rígidas contra el fuego rojo del complejo de la refinería que todavía estaba ardiendo. En lo que se conoció como la batalla de Balikpapan, los norteamericanos hundieron cuatro de esos transportes, además de una patrullera. Pero

debido a los torpedos defectuosos, no hundieron más. Era la primera batalla naval de los norteamericanos contra los japoneses, de hecho, la primera vez que la Armada de Estados Unidos se veía metida en una acción en superficie desde la victoria del almirante Dewey en Manila en 1898.

La verdad es que esto no frenó la llegada de los japoneses a Balikpapan. Los hombres del petróleo, sin recursos, no tuvieron otra alternativa más que retirarse a la selva. Se dividieron en pequeños grupos en lo que resultó ser un desesperado esfuerzo por encontrar alguna ruta de evacuación a través de la selva. Fue una experiencia terrible. Recorrieron su camino andando o en *proas*, perseguidos por el hambre, el cansancio, la malaria, disentería, y miedo, y sus grupos cada vez eran menores según iban dejando atrás a los enfermos y los muertos. Gracias a los nativos que encontraron supieron que los japoneses estaban por todo Borneo. Atrapados en la jungla, se sentían como ratas en una jaula. Pocos escaparon finalmente de la isla. De las setenta y cinco personas que habían quedado, solamente treinta y cinco sobrevivieron a la jungla, los escuadrones japoneses y a las prisiones japonesas.¹

"Borrachera de victoria"

La destrucción preventiva de las instalaciones petrolíferas, similar a la de Balikpapan, se efectuó en el resto de lugares de las Indias Orientales. Pero este fue un inconveniente menor para los japoneses que navegaban por todo el sudeste de Asia y el Pacífico. Para mediados de marzo de 1942, el control japonés sobre las Indias del Este era absoluto. En comparación con otras conquistas, esta significaba que Japón había, simplemente en tres meses, ganado la posesión de todos los recursos más ricos del sudeste de Asia, y el petróleo en particular, por lo que había ido a la guerra. Y la maquinaria de guerra japonesa seguía funcionando. En Tokio, el primer ministro Tojo se jactaba de que Hong Kong había caído en dieciocho días, Manila en veintiséis y Singapur en setenta. La "fiebre de la victoria azotaba al país; el sorprendente éxito militar creó una subida tan espectacular en el mercado de valores en la primera mitad de 1942 que el gobierno tuvo que intervenir para controlarla. Algunos dijeron que el país estaba "borracho de éxito". Solamente unos pocos eran los que advertían sobre la inevitable "resaca".

La euforia japonesa fue recibida con sorpresa y desprecio por parte de los norteamericanos. El día de Navidad de 1941, el almirante Chester Nimitz, recientemente nombrado encargado de la Flota Estadounidense del Pacífico, llegó en hidroavión a Pearl Harbor para comenzar el trabajo de recoger las piezas. Según iba del puerto al muelle,

se encontró con pequeñas barcas que estaban buscando cadáveres; dos semanas y media después del ataque todavía había cuerpos flotando en la superficie. La patética escena de Hawai era simplemente parte de la mayor y trágica perspectiva a la que se enfrentaba Estados Unidos, guerra en ambos hemisferios, un verdadero conflicto mundial. Pearl Harbor fue, casi con seguridad, la peor humillación de la historia norteamericana. El miedo y el pánico azotaron a la nación. Aun así, la guerra tan temida y tan esperada, ya estaba aquí, y el país se preparó rápidamente a la larga y ardua lucha con los alemanes y los japoneses.

¿Quién estaría al mando de la guerra norteamericana en el Pacífico, el Ejército o la Marina? Cada servicio estaba poco dispuesto a comprometer toda su fuerza en el Pacífico con un oficial y otro. Las rivalidades personales y los odios crearon la competencia burocrática. Como resultado, se crearon dos comandos y dos escenarios. El contraste entre los comandantes superiores del Ejército y la Marina era enorme. El general Douglas MacArthur, aunque era un estratega de gran capacidad también era egoísta, farolero y arrogante. En una reunión durante la guerra, después de tres horas de estar escuchando a MacArthur, Franklin Roosevelt pidió ayuda: "Dénme una aspirina... De hecho, dénme otra aspirina para mañana por la mañana. En toda mi vida nadie me ha hablado del modo en que lo ha hecho MacArthur." Por su parte, el almirante Chester Nimitz era un jugador en equipo poco convencido y de voz suave, que, mientras esperaba saber algo de los resultados de la batalla, practicaba el tiro con su pistola o se quitaba de repente las botas de montar justo fuera de su oficina. "Simplemente no es la persona indicada para hacer grandes declaraciones o conceder coloridas entrevistas", destacó un corresponsal.

El comando dividido hizo, de hecho, mucho más que ofrecer el contraste entre los estilos de los líderes militares; también llevó a amargas y derrochadoras batallas con los escasos recursos que tenían, y aun peor, a una mala coordinación entre las principales operaciones militares en la zona de duras luchas. Las distancias que las fuerzas norteamericanas debían cubrir en su última convergencia en las islas japonesas era simplemente enorme. Ninguna guerra se había luchado a semejante escala. Norteamérica tenía una gran ventaja en los recursos. Pero ¿cómo iban a recibir suministros las fuerzas norteamericanas? Y ¿cómo iban a denegar a los japoneses los abundantes recursos que ya habían conquistado? Las respuestas a estas dos preguntas ayudarían a dar forma a la estrategia y harían mucho para determinar el curso de la dura lucha en el Pacífico. Desde el principio, Nimitz no tenía ninguna duda en su cabeza de cómo debería ser la estrategia. El y el almirante Ernest King, jefe de las Operaciones Navales, estuvieron de acuerdo, en palabras del biógrafo de Nimitz, "en que los principales objetivos de las fuerzas armadas Aliadas eran salvaguardar sus propias líneas de suministros y entonces dirigirse a la

zona oeste con objeto de conquistar las bases desde las que la indispensable "ruta del petróleo japonés podría bloquearse".²

La hora de los adultos

Mientras que, en los primeros meses de 1942, los norteamericanos se movilizaban para el conflicto, los japoneses, glorificados por su sorprendente serie de victorias, evaluaban los siguientes movimientos. Estaban tan seguros de sí mismos que los líderes militares del país consideraron que lo mejor era dirigirse por el Océano Indico para unirse con las fuerzas alemanas en Oriente Medio o en Rusia y ayudar a requisar los suministros de petróleo para los Aliados que provenían de Bacú e Irán. A decir verdad, no todos los japoneses fueron víctimas de la "fiebre de la victoria". En abril de 1942, el almirante Isoroku Yamamoto, el arquitecto del ataque a Pearl Harbor, escribió a su gheisa favorita: "La 'primera etapa de las operaciones' ha sido como un juego de niños y pronto habrá acabado; ahora llega la hora de los adultos, de modo que tal vez lo mejor que puedo hacer es dejar de dormir y ponerme en marcha."

Yamamoto seguía compartiendo con sus otros líderes navales japoneses la profunda convicción en el compromiso con la "batalla decisiva", lo que podría sacar al enemigo de la guerra. Era esencial una rápida victoria, lo sabía de sus años en Estados Unidos, por el petróleo norteamericano, otros recursos y su capacidad industrial. De este modo, los japoneses decidieron realizar un gran ataque en la isla Midway a mil ochocientos kilómetros al oeste de Hawai. Desde el principio, los japoneses planearon utilizar un ataque sobre Midway para extender su perímetro de defensa. Y si hundían la flota norteamericana, mucho mejor, porque los japoneses podrían hacer esta batalla decisiva y finalizar el trabajo que habían comenzado en Pearl Harbor, venciendo a la Armada norteamericana del Pacífico.

La Batalla de Midway, a principios de junio de 1942, resultó ser decisiva, pero no de la manera que la mayoría de los japoneses esperaban. En su lugar era "la hora de los adultos" que Yamamoto había temido. Con una destacable recuperación de la devastación de Pearl Harbor, y con la ventaja adicional de ser capaces de leer los códigos secretos del enemigo (que los japoneses no habían cambiado con demasiada prisa ya que sus fuerzas estaban muy dispersas), la Armada estadounidense hizo sufrir una sonora derrota a los complacientes japoneses, enviando cuatro de los portaaviones de su Flota Imperial al fondo del mar, mientras que ellos no perdieron más que uno de los suyos.

Midway fue el verdadero punto de cambio de sentido de la guerra

en el Pacífico, el final de la ofensiva japonesa. A partir de entonces, la balanza cambió, según el poder imparable de los hombres norteamericanos, sus recursos, tecnología y habilidad de organización y profunda determinación, comenzaron a empujar a los japoneses hacia atrás en el Pacífico en una sangrienta batalla tras otra. El contraataque comenzó dos meses después de Midway, cuando las tropas norteamericanas aterrizaron en la isla de Guadalcanal, cerca de Nueva Guinea. Siguieron seis meses de brutales luchas, pero finalmente Estados Unidos dominó la isla en lo que denominaron la primera ofensiva norteamericana de la guerra. El aura de invencibilidad que rodeaba a la Armada japonesa se desvaneció. Pero no fue más que un pequeño y costoso paso en la larga lucha por agotar sus recursos, si no la moral, de un implacable enemigo.³

Los intentos iniciales por negar a Japón el petróleo de las Indias no fueron un gran impedimento. Los japoneses habían anticipado la demolición —la probabilidad se había señalado desde hacía tiempo— pero se dieron cuenta de que a pesar de los esfuerzos de Shell en Balikpapan y los de Stanvac en Sumatra, la destrucción no había sido ni tan grave ni tan extensa como habían pensado. Los japoneses se pusieron inmediatamente a tratar de rehabilitar el sector petrolero de las Indias. Los equipos de perforación, grupo para la refinería y otros equipos se montaron rápidamente. En un breve plazo de tiempo, unos cuatro mil trabajadores de campos petrolíferos, el 70 por ciento del total de las Home Islands, fueron enviados al Sur.

El resultado fue sorprendente. Antes del estallido de la guerra, los militares japoneses habían planeado obtener el suficiente petróleo en el plazo de dos años en las Indias —que se llamaba la Zona del Sur— para prepararse para las posibles escaseces. Este objetivo se superó. La producción de petróleo en la Zona del Sur había sido de 61,5 millones de barriles en 1940. En 1942, los japoneses fueron capaces de producir solamente 25,9 millones de barriles, pero para 1943 ya habían alcanzado los 49,6 millones de barriles, el 75 por ciento del nivel de 1940. En los primeros tres meses de 1943, las importaciones de petróleo japonesas habían subido a un ochenta por ciento de la cantidad importada en el mismo período de 1941, justo antes de la imposición del embargo de petróleo por parte de los norteamericanos, británicos y holandeses. Como ellos habían planeado, los japoneses fueron capaces de utilizar las conquistadas Indias Orientales para recuperar sus reservas petrolíferas. Además, en la Zona del Sur no había escasez de petróleo. La flota japonesa podía repostar allí cuando lo deseara.

Los japoneses también sacaron partido de los esfuerzos de Caltex, la asociación en el Hemisferio Oriental de la Standard de California y Texaco. Justo antes de la guerra, Caltex había identificado un campo muy prometedor, la estructura Minas, en el centro de Sumatra, y había trasladado hasta allí una perforadora y el equipo necesario. Los japoneses reanudaron el trabajo, y utilizando la perforadora de Caltex, perforaron y descubrieron un pozo, su única perforación en busca de petróleo de toda la Segunda Guerra Mundial. Dieron con un campo petrolífero súper gigante, el mayor entre California y Oriente Medio. Tanto éxito tuvo todo el esfuerzo conjunto en la Zona del Sur que en 1943, el primer ministro Tojo anunció que el problema del petróleo –que había provocado la agresión de Japón– estaba solucionado. Pero Tojo había hablado demasiado pronto.⁴

La batalla de Marus: La guerra de desgaste

Al analizar su estrategia militar, los japoneses habían supuesto que los ricos recursos –el petróleo, las demás materias primas, los suministros de alimentos– de la Zona del Sur se podrían mantener con seguridad para la economía y las necesidades de las estériles Islas Nacionales, dando de este modo a Japón el poder suficiente para erigir y mantener "la pared del Pacífico". Los japoneses podrían así cargar contra los norteamericanos y británicos, manteniendo su actitud hasta que se rindiesen, hiciesen la paz, dejando Asia y el Océano Pacífico para el imperio japonés. Esa estrategia era un juego, cuyo éxito dependía no sólo de debilitar a los oponentes para ganarles, sino también, absolutamente, de la integridad del propio sistema naval japonés. Japón había entrado en guerra con las reservas de petróleo suficiente como para dos años, o eso habían pensado los que habían hecho los planes. A partir de ese tiempo, Japón tendría que depender del petróleo de las Indias Orientales. Y esta dependencia, en las palabras del United States Strategic Bombing Survey, "resultó ser una debilidad fatal". O como un historiador de las operaciones militares japonesas lo explicó, "La escasez de combustible fue el talón de Aquiles de Japón."

La debilidad específica fue la vulnerabilidad de los barcos japoneses a los submarinos. Sorprendentemente los planificadores de guerra habían dado escasa importancia a ese riesgo. Subestimaron, tanto a los submarinos norteamericanos como a los hombres que navegarían en ellos. Los japoneses pensaron que los norteamericanos eran demasiado blandos y les gustaba demasiado la buena vida para soportar los rigores de la guerra viviendo bajo el mar. De hecho, los submarinos norte-

americanos fueron lo mejor en la guerra; y una vez equipados con torpedos mejorados, fueron un arma mortal que debilitó y posteriormente rompió las críticas conexiones navales en la Zona del Sur y las Islas Nacionales. Esta larga y dura confrontación se conoció como la Batalla de Marus, el término que los japoneses utilizaban para describir a todos los buques mercantes. Pero hasta finales de 1943, los japoneses no comenzaron a dar importancia a la protección de sus barcos contra los submarinos, incluyendo el establecimiento de convoyes. Sus esfuerzos no fueron ni apropiados ni completos. "Cuando pedíamos un refuerzo aéreo" el comandante de un convoy dijo amargamente: "no aparecían más que aviones norteamericanos." Las pérdidas de barcos japoneses seguían aumentando.⁵

Además, los convoyes tenían sus propios problemas que, de hecho, ayudaban a los Aliados. Para reunir y dirigir el movimiento de los convoyes se necesitaba la generación de una red de señales de radio que, entre otras cosas, anunciaba la "posición exacta que tendrían al mediodía". La intercepción de estos mensajes por parte de los norteamericanos, que habían descifrado los códigos japoneses, les dio una información vital y muy útil a los submarinos. En conjunto, las consecuencias serían devastadoras. De todos los barcos mercantes que Japón estaba utilizando en tiempo de guerra, un ochenta y seis por ciento se hundieron durante el conflicto, y otro nueve por ciento resultó gravemente dañado como para quedarse fuera de uso hasta que finalizó la guerra. Menos de un dos por ciento del personal naval norteamericano —los marineros de los submarinos— fueron responsables del 55 por ciento de las pérdidas totales. Los submarinos de otras naciones aliadas contribuyeron con otro cinco por ciento. El éxito de esta campaña —de hecho, un bloqueo siempre fuerte, una guerra de desgaste— fue posteriormente descrito por un grupo de economistas japoneses como "un golpe mortal para la economía de guerra de Japón".

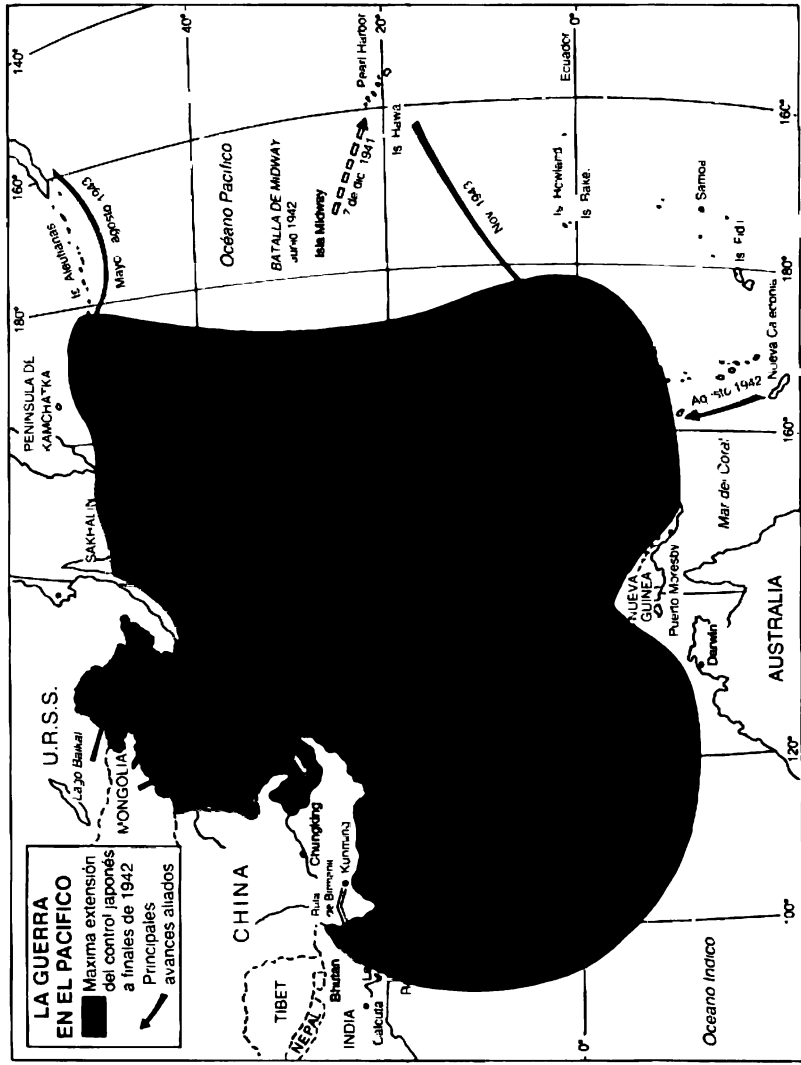
Los petroleros estaban entre los objetivos favoritos de los submarinos, y los hundimientos de petroleros aumentaron espectacularmente desde 1943 en adelante. Para 1944, los hundimientos superaban con mucho la construcción de nuevos petroleros. Las importaciones de petróleo en Japón habían alcanzado su punto culminante en el primer trimestre del año fiscal de 1943. Un año después, en el trimestre comparable de 1944, las importaciones fueron de menos de la mitad que la cifra de 1943. Pero, en el primer trimestre de 1945, las importaciones habían desaparecido por completo. "Cuando ya se había alcanzado prácticamente el final de la situación", un capitán japonés dijo, "que estábamos prácticamente seguros de que hundirían el petrolero poco después de salir del puerto. No teníamos duda de que el petrolero no iba a llegar a Japón."

Según la situación petrolera fue empeorando, los japoneses trataron varias cosas e improvisaciones. El petróleo se puso en bidones de varios tamaños, incluso en contenedores de fibra que se cargaban en la cu-

bierta de los barcos. Los japoneses llenaban grandes bolsas de goma con trescientos o quinientos barriles de petróleo que los remolcadores llevarían hasta Japón. Con lo ingenioso que esto era, la idea fracasó por varios motivos: la gasolina atacaba la goma, y las bolsas reducían la maniobrabilidad de los remolcadores, convirtiéndoles en mejores objetivos para un ataque aéreo. Desesperados, los japoneses incluso trataron de transportar el petróleo en sus propios submarinos y buscar la fuerza de los submarinos alemanes para entregar el petróleo a cambio del acceso para reparar las instalaciones en Japón.

En el país, según las importaciones caían, los japoneses tenían cada vez más aprietos. La gasolina de consumo civil en 1944 se vio reducida a 257.000 barriles, simplemente un cuatro por ciento de la cifra de 1940. Los vehículos de gasolina que eran esenciales fueron equipados con gasógenos. Los combustibles para uso industrial comenzaron a hacerse a partir de habas de soja, cacahuets, cocos y semillas de ricino. Los suministros civiles de patatas, azúcar y vino de arroz –incluso las botellas de sake de las baldas de los ultramarinos, se requisaron para la conversión de alcohol, para utilizarlo como combustible.

En 1937, los japoneses realizaron un ambicioso y determinado compromiso con los combustibles sintéticos, y en los meses antes del Pearl Harbor, algunos en Tokio pensaron en los combustibles sintéticos como una alternativa a la guerra. Pero el esfuerzo real en tiempo de guerra fue miserable, estando lleno de escaseces de acero y equipos, y lleno de series interminables de problemas técnicos, de ingeniería, mecánicos y personales. En 1943, la producción japonesa de combustibles sintéticos ascendía a un total de un millón de barriles, solamente un ocho por ciento del objetivo de los catorce millones de barriles que se había fijado para ese año; y de todos modos esos combustibles no ascendían a más del cinco por ciento del total de las necesidades petrolíferas. Además, más de la mitad de la capacidad estaba en Manchuria, donde no tuvo ninguna utilidad a finales de 1944 y 1945 por el bloqueo. Los combustibles sintéticos no fueron solamente un fracaso, sino un costosísimo fallo por el enorme gasto de recursos, fuerza humana y dirección hasta el grado que un analista comentaría: "El sector del combustible sintético en Japón, en términos de su absorción de materiales y fuerza humana y su escaso producto, fue más un inconveniente que un logro durante la guerra."⁶



"Salvar la flota no tiene ningún sentido"

El crecimiento de la escasez de petróleo obstaculizaba cada vez más la capacidad militar y afectaba directamente al desarrollo de muchas batallas. La escasez se había notado muy pronto ya en junio de 1942, con la Batalla de Midway, en la que, como un almirante dijo, "utilizamos mucho combustible en esa ocasión, mucho más de lo que creíamos que iba a ser necesario; y el efecto de esto se sintió inmediatamente". A continuación de la victoria en Midway, las fuerzas Aliadas estaban a la ofensiva, dirigiéndose a la zona oeste de la isla, en una combinación de operaciones terrestres y navales en las que cada vez se acercaban más a Japón, Tarawa y Makin, en las Islas Gilbert, Kwajalein y Eniwetok, en las Islas Marshall, Saipan y Guam, en las islas Marianas. Para ambas partes, cada centímetro en cada playa parecía medirse en cientos de vidas. Pero los norteamericanos habían reunido un grupo devastador: guerra anfibia, portaaviones y fuerza industrial. Los japoneses no podían ponerse al nivel de estos enormes gastos de recursos. Los norteamericanos incluso se tomaron su venganza por Pearl Harbor en abril de 1943, cuando los criptoanalistas se enteraron de que el almirante Yamamoto, que había planeado ese ataque asesino, iba a hacer una visita a la isla de Bouganville, cerca de Nueva Guinea. Los aviones norteamericanos, esperando en una emboscada, salieron de las nubes y mataron al almirante en la jungla que tenían debajo.

Aun así, no fue hasta los primeros meses de 1944 cuando la campaña submarina finalmente comenzó a hacer sentir a la Marina Imperial que la escasez de petróleo era "muy aguda", como otro almirante lo dijo. El desvanecimiento de las reservas de petróleo también comenzó a influir en las decisiones estratégicas, con consecuencias cada vez más devastadoras. En la campaña de las Marianas, en junio de 1944, la flota japonesa no se unió a la acción porque no tenían casi petróleo. Además, la fuerza de ataque se aproximó a los norteamericanos directamente, en lugar de desviarse, con objeto de conservar petróleo. "Hubiésemos necesitado mucho más combustible si hubiésemos elegido la ruta larga," dijo un comandante japonés. Acercarse directamente era un método costoso, ya que el resultado llegó a conocerse como el "Gran Golpe de las Marianas" en el que los japoneses perdieron 273 aviones por 29 de los norteamericanos. Con su victoria en las Marianas, los norteamericanos finalmente habían penetrado en el interior del anillo de defensa japonés.

En las condiciones de esa batalla, hubiese tenido sentido, desde el punto de vista estratégico, para los japoneses situar dos grupos de batalla de la Flota Imperial en sus aguas —o bien en Okinawa o en las propias Islas Nacionales— dispuestos a atacar en cualquier dirección. Pero la distancia de la línea de petróleo de las Islas Nacionales y la rápida desaparición de los stocks de combustible no permitieron tal disposición.

Por este motivo, parte de la flota, con los portaaviones, tenían su base en Japón, donde esperaban a nuevos aviones y nuevos pilotos, en el proceso de agotar las últimas reservas de petróleo. Los pesados acorazados se estacionaron cerca de Singapur, para estar cerca de los suministros de las Indias Orientales, pero allí, una vez cometida la acción, no podían repostar y estar dispuestos para actuar en un plazo menor a un mes. Las consecuencias globales de la escasez de petróleo fueron que dividió la fuerza naval cuando los japoneses verdaderamente necesitaban una flota combinada, lo suficientemente fuerte como para repeler los avances de los Aliados.

Las operaciones aéreas japonesas también se vieron muy reducidas por la escasez de petróleo. El entrenamiento de los pilotos en 1944 se redujo a treinta horas, la mitad de lo que se consideraba necesario. Y según la escasez empeoró, en 1945, también se eliminaron las prácticas de navegación; los pilotos simplemente tenían que seguir a los líderes a sus objetivos. Se esperaba que volvieresen pocos. La gasolina de aviación se obtenía de la única fuente disponible, trementina de madera que se mezclaba con grandes cantidades de alcohol. Los combustibles inferiores, los escasamente preparados pilotos y los aviones inadecuadamente revisados fueron una combinación mortal. Los japoneses perdieron más del cuarenta por ciento de sus aviones simplemente en las operaciones de transbordo.

Con objeto de aumentar los suministros de petróleo, muchos barcos japoneses utilizaban el crudo de Borneo sin refinar, que, como Marcus Samuel había dicho muchos años antes era muy bueno como combustible. No obstante, también era altamente inflamable, y por lo tanto era una amenaza para los barcos que los utilizaban. En esas condiciones, los japoneses incluso volvieron a la histórica propulsión naval y volvieron a poner al servicio los barcos que utilizaban carbón donde fuese posible. Los barcos que estaban en construcción los reconvirtieron para utilizar carbón antes de botarlos. Consiguieron una relativa seguridad de suministros, pero significó una pérdida de rapidez y flexibilidad.

La primacía de combustible fue la que finalmente llevó a la Armada Imperial a lanzar todas sus fuerzas en la Batalla del Golfo de Leyte, cerca de Filipinas, en octubre de 1944. Para entonces el nudo se estaba apretando demasiado. La reconquista de Guam, en agosto de 1944, puso a las ciudades de las Islas Nacionales al alcance de los nuevos bombarderos B-29. Al Sur, el 15 de setiembre, el general MacArthur aterrizó en Morotai, en las Molucas, a tan sólo quinientos kilómetros de Filipinas. Mirando en esa dirección, declaró: "Allí me están esperando." Para los japoneses, parecía no haber otra opción que poner toda la carne en el asador para tratar de evitar que los norteamericanos recuperasen Filipinas, donde estarían a distancia de alcanzar las Islas Nacionales y en el mar entre Japón y los territorios conquistados del sudeste de Asia. El almirante Soemu Toyoda, jefe del Estado Mayor de la Marina, dio la orden de la

que sería la mayor batalla en la historia de la guerra naval. Posteriormente dijo, "perdiendo las operaciones en Filipinas, aunque la flota quedase intacta, la línea marítima hacia el Sur estaría cortada para la flota, de modo que si no podían volver a aguas japonesas no podrían obtener suministros de combustible. Si permanecían en las aguas del Sur, no podrían recibir suministros de armas y municiones. No tendría sentido salvar la flota a costa de perder Filipinas. Ese fue el motivo de mi orden".

Pero la escasez de combustible fue una y otra vez un obstáculo para los japoneses en la lucha por las Filipinas. Como consecuencia de las bases distantes, su marina tuvo que tratar de concentrar sus fuerzas en puntos decisivos desde lugares ampliamente separados. Dos de los grandes acorazados japoneses ni siquiera llegaron a la gran batalla como consecuencia de la falta de combustible. En cambio, se fueron hasta Singapur, repostaron y volvieron de nuevo a casa. Otros barcos llegaron unas cuantas horas tarde porque iban demasiado despacio para conservar combustible. El 25 de octubre de 1944, el almirante Takeo Kurita, comandante de la Segunda Flota, estaba en posición de entrar en el Golfo de Leyte, lo que le hacía posible aniquilar a las escasamente defendidas tropas de invasión del general MacArthur y cambiar el curso de la batalla. Pero, justo cuando estaban a sesenta y cinco kilómetros de la playa de la invasión, Kurita de repente dio un giro y volvió. Después de la guerra, uno de los almirantes japoneses le preguntó por qué. "Por la escasez de petróleo", contestó.

La batalla de tres días del Golfo de Leyte fue una derrota devastadora para los japoneses. Sus pérdidas incluyeron tres acorazados, los cuatro portaaviones, diez cruceros, y trece destructores. Como consecuencia de la desesperación, en esta batalla, los japoneses incluyeron una nueva arma, los pilotos suicidas llamados *kamikazes*. La palabra significa "viento divino", después de que un tifón en el siglo XIII frenó la invasión de la flota de Kublai Khan antes de que pudiesen llegar a Japón. Estos pilotos suicidas, que tenían orden de estrellar sus aviones (incluyendo unas bombas especialmente diseñadas) en las cubiertas de los barcos norteamericanos, eran la última manifestación del espíritu japonés, animando a todos sus compatriotas al total sacrificio. Pero también tenían un propósito muy práctico para un país con extremadamente pocos recursos de petróleo, aviones y pilotos especializados. Estos japoneses habían calculado metódicamente que, mientras se necesitaban ocho bombarderos y dieciséis aviones de combate para hundir un buque de guerra o un portaaviones norteamericano, podrían conseguir el mismo efecto con uno, dos o tres aviones suicidas. No solamente el piloto estaba seguro de causar más daños si estrellaba su avión, y no solamente su compromiso y deseo de morir desesperaba a un enemigo que no podía comprender la mentalidad de un acto como ese, sino que además, como no iban a volver, no necesitaban más que la mitad de combustible.⁸

El fin de la Marina Imperial

Los japoneses podían hacer poco o nada por interrumpir el cada vez más abundante flujo de combustible y otros suministros para las fuerzas norteamericanas en el Pacífico, sin importar lo distante que estuviese su fuente. Los norteamericanos desarrollaron grandes bases flotantes —compuestas de tanques de combustible, barcos de reparación, embarcaciones auxiliares, remolcadores, muelles flotantes, barcos de salvamento, barcos de iluminación y de almacenes— eso dio a la Marina de Estados Unidos "unas piernas muy largas" por la vasta extensión del Pacífico. Las fuerzas de combustible itinerantes, compuestas por dos o tres petroleros gigantes además de una escolta de destructores, solían parar en las zonas designadas, grandes rectángulos de veinticinco millas de ancho y setenta y cinco millas de largo, donde los barcos norteamericanos podían estacionarse para repostar. Cuando Guam se convirtió, en la segunda mitad de 1944, en la mayor base norteamericana para bombardear Japón, 120.000 barriles de gasolina de aviación se suministraban allí a diario. Al mismo tiempo, todas las fuerzas aéreas japonesas en todos los frentes consumían solamente veintiun mil barriles al día, una sexta parte de lo que estaba disponible en Guam.

Los japoneses estaban siendo expulsados de casi todas partes. Para principios de 1945, los norteamericanos habían reconquistado Manila, en Filipinas, así como Iwo Jima a pesar de las grandes bajas —murieron 6.800 norteamericanos y 21.000 japoneses, y otros 20.000 norteamericanos resultaron heridos— por una isla que medía 6,5 por 4 kilómetros. En el sur de Asia, los británicos habían lanzado su ofensiva final en Birmania. Los japoneses abandonaron Balikpapan y los otros principales puertos petrolíferos en las Indias Orientales, y la mayoría de las refinerías de las Islas Nacionales estaban sin petróleo. En marzo de 1945, el último convoy de petroleros japoneses dejó Singapur. Nunca llegó a Japón. Lo hundieron.

En el país, el petróleo prácticamente había desaparecido de la economía nacional, como parte de un gran sistema de privaciones. El gas, la electricidad, el carbón, el carbón vegetal eran muy escasos. Ya no era posible tomar baños privados, y las casas de baños públicos estaban llenas de gente. La gente llamaba a esa experiencia "lavar patatas en un cubo" con el calor que provenía de un montón de maderas reunidas en la calle. Muchos japoneses se pusieron a quemar sus libros para tener calor, suponiendo que a los libros, en cualquier caso, tal vez los destruirían en el próximo ataque aéreo. La distribución de combustible de Tokio para la fría estación del invierno de 1944-1945 no comenzó hasta el 21 de mayo de 1945, mucho después que la mayoría de los residentes habían aprendido a cocinar con las ruinas car-

bonizadas de los bombardeos de la ciudad. La ingesta de alimentos era menor de las 1800 calorías al día, bastante por debajo de las necesidades mínimas de 2.160 calorías diarias.⁹

La situación del combustible era tan grave para los militares que la Marina decidió, en una variante espectacular de los *kamikazes*, sacrificar el *Yamato*, el mayor barco de guerra del mundo y el orgullo de la flota japonesa. Iba a ser el núcleo de una Fuerza de Ataque Especial que se abriría paso entre los barcos norteamericanos que estaban apoyando la invasión de Okinawa, haciendo todo el daño que les fuese posible, entonces llegar a tierra y utilizar sus enormes cañones de dieciocho pulgadas para defender la isla. "Cualquier operación a gran escala que necesite grandes suministros de combustible está fuera de lugar," dijo el almirante Toyoda. "Incluso para reunir a todo el escuadrón ha sido difícil con las 2.500 toneladas de combustible necesarias. Pero se creyó que, aun teniendo las posibilidades al cincuenta por ciento, no se iba a conseguir nada dejando a esos barcos anclados en las aguas nacionales, y además hubiese sido contrario a la tradición de la Marina japonesa no enviarlos, incluso aunque no pudiesen tener la seguridad de que iban a tener una oportunidad de éxito del cincuenta-cincuenta. Así era como estaba la precaria situación del petróleo."

Era claramente una misión suicida; el *Yamato* llevaba solamente combustible para el viaje de ida. El monstruo de batalla, junto con los navíos que le acompañaban, salieron de Tokuyama la mañana del 6 de abril, privados de la escolta aérea por los requerimientos de la campaña *kamikaze*. El 7 de abril, al mediodía, trescientos aviones norteamericanos salieron de dentro de la niebla baja y comenzaron su ataque. Para la tarde, habían hundido el *Yamato* y la mayoría de los barcos que le acompañaban. Para muchos, el hundimiento del *Yamato*, que había sido destruido incluso antes de que cometiese su suicidio, marcó "el fin de la Marina Imperial". La flota japonesa, que se enorgullecía de haber dominado todo el oeste del Pacífico, ahora había sido expulsada incluso de los mares más cercanos a su país.¹⁰

¿Una lucha para el fin?

Y todavía la situación de Japón empeoró. La escasez de petróleo impedía a sus aviones volar más de dos horas al mes. ¿No había otra manera de conseguir petróleo? Desesperados en su búsqueda de combustible, la Marina lanzó su fantástica campaña de raíz de pino. Guiados por el eslogan "doscientas raíces de pino mantendrán a un avión una hora en el aire", la gente por todas las islas comenzó a sacar raíces de pino. Man-

daban a los niños a los bosques para buscar las raíces. Tenían que cocer durante doce horas las raíces de pino, para producir un sustituto de crudo. Se pusieron en funcionamiento treinta y cuatro mil teteras, calderas y pequeñas unidades de destilación, con el objetivo de que cada una de ellas produjese entre tres y cuatro galones al día. La inutilidad del esfuerzo lo revelaron las necesidades del trabajo. Cada galón necesitaba el trabajo de dos días y medio. ¡Para hacer frente al objetivo oficial de doce mil barriles al día se hubiesen necesitado 1,25 millones de personas al día!

Algunos de los resultados de la campaña de raíces de pino fueron evidentes a simple vista: las montañas se quedaron prácticamente sin árboles ni arbustos, grandes pilas de raíces y palos llenaban las carreteras. Para junio de 1945, la producción de aceite de raíces de pino había alcanzado los setenta mil barriles al mes, pero las dificultades para su refinado no se habían solucionado. De hecho, para cuando terminó la guerra, sólo se habían producido tres mil barriles de gasolina para aviones a partir del aceite de raíz de pino, y la verdad era que no había evidencias de que ninguno de ellos se hubiese probado en un avión.

El fin estaba cerca para Japón. Bajo los bombardeos irrefrenables norteamericanos, las ciudades de madera del país se convirtieron en un montón de ruinas carbonizadas, la economía evolucionaba todavía más lentamente, y la capacidad para lanzar algún contraataque se desvaneció. El "navaja de afeitar" —Hideki Tojo— había sido destituido como Primer Ministro en el mes de julio anterior; entonces, en la primavera de 1945, otro nuevo gobierno acababa de entrar, y por lo menos algunos de sus miembros estaban interesados en encontrar una manera de terminar la guerra antes de la aniquilación total. "Todas las cosas están en el nivel más bajo," dijo un ministro. "Miremos en la dirección que miremos hemos llegado al final de la carretera." El nuevo gobierno estaba encabezado por un almirante retirado, de ochenta años, Kantaro Suzuki, que tenía bastante prestigio y se le veía como relativamente moderado. La disuasión fue todavía más intensa entre aquellos que querían continuar la guerra y aquellos que querían encontrar la manera de terminarla. Sin embargo, aquellos que estaban en este último grupo se mostraban cautelosos y rodeados, muertos de miedo o bien por un golpe o por sus propios asesinatos.¹¹

La Unión Soviética renunció a su pacto de neutralidad con Japón el 5 de abril de 1945. Sin embargo bajo las condiciones del mismo el pacto se mantendría vigente hasta abril de 1946. Los oficiales superiores de la Marina japonesa ingeniaron otra idea, no menos fantástica que su campaña de raíces de pino: acercarse directamente a la Unión Soviética y pedirles que mediasen entre Tokio y Washington y Londres, y cambiar petróleo ruso por recursos de la Zona del Sur. Koki Hirota, antiguo primer ministro y embajador en Moscú, estuvo encargado de abrir el diálogo con el embajador soviético en Japón. Pero Japón no sabía que el febrero anterior, en Yalta, Stalin había prometido a Roosevelt y a

Churchill que la Unión Soviética entraría en guerra con Japón unos noventa días después de la conclusión de la guerra en Europa. Además, Stalin ya había negociado un intercambio más atractivo que las simples materias primas. Como precio por su entrada en la guerra, el dictador soviético había obtenido unas excelentes concesiones territoriales: el restablecimiento del predominio ruso en Manchuria, la recuperación de la parte sur de las Islas Sajalin y la adquisición de las Islas Kurile. A pesar de que era georgiano, Stalin era un nacionalista ruso por excelencia; con estas referencias quería corregir la derrota que la Rusia del Zar había sufrido a manos de los japoneses en 1905. Por este motivo, el embajador soviético rechazó todas las propuestas políticas de Hirota cuando se reunieron a finales de junio. Y, en lo referente a exportar crudo a Japón, añadió el embajador, sería imposible, ya que la Unión Soviética también andaba bastante escasa de crudo.

El primer ministro Suzuki ordenó un estudio de la capacidad de lucha de Japón para determinar si tendrían suficiente como para continuar la guerra. El estudio se finalizó a mediados de junio de 1945 con una imagen de una economía de guerra que estaba prácticamente paralizada como consecuencia de la falta de combustible y la furia de los ataques aéreos norteamericanos. Las cifras daban más pruebas de la situación desesperada de Japón. Los inventarios de combustibles habían sido de 29,6 millones de barriles en abril de 1937; para el 1 de julio de 1945 eran de simplemente 0,8 millones de barriles. Por debajo de un millón de barriles la Marina no podía funcionar. Para todo propósito práctico se había quedado sin petróleo. Para algunos en el gobierno japonés, "la falta de todo tipo de esperanza en nuestra situación" era clara. Pero, desde luego, no todos pensaban lo mismo. La posibilidad de rendición era algo imposible de aceptar en las esferas más altas del gobierno japonés, y muchos rechazaban amargamente incluso mencionarlo. El gobierno estaba todavía persiguiendo su eslogan, "100 millones de personas unidas y dispuestas a morir por el país". La Marina y los elementos de la Marina estaban luchando por comprometer al gabinete de Suzuki a la guerra hasta su más amargo fin.¹²

Como intentando demostrar lo que tenían en mente, la resistencia japonesa a la invasión norteamericana de Okinawa en abril de 1945 fue dura y fanática y, en su forma organizada, no terminó hasta el 21 de junio de 1945. Los norteamericanos sufrieron un 35 por ciento de índice de bajas al ocupar la isla. Suponiendo un índice similar en la invasión de las Islas Nacionales, los comandantes norteamericanos anticiparon un mínimo de 268 muertos y heridos en su bando en la primera fase del ataque. En conjunto, anticiparon más de un millón de muertes de militares norteamericanos, con una cifra similar para los japoneses, y muchos, muchos más millones de civiles muertos.

El ensangrentamiento y la tenacidad de la batalla de Okinawa contribuyeron en gran medida a la decisión de los norteamericanos de

utilizar, si fuera necesario, una nueva arma que a pesar de que todavía no se había utilizado, pronto entraría a formar parte del arsenal norteamericano, la bomba atómica. Los líderes norteamericanos sabían que la capacidad de lucha de Japón estaba desapareciendo, pero no veían señales de que el espíritu de lucha fuese a hacerlo. Y, de hecho, daba la sensación de que toda la nación-isla se estaba movilizandohacia una batalla suicida hasta la muerte; incluso los escolares recibieron órdenes de ir afilando cañas de bambú para matar a los norteamericanos. Los mensajes secretos entre Tokio y Moscú que los norteamericanos interceptaron no eran suficiente para indicar que el gobierno japonés estuviese preparado para pedir la paz; de hecho, no lo estaba.

A pesar de la situación que cada vez estaba peor, el gobierno japonés seguía mostrándose ambiguo, indiferente y tentador en sus señales sobre la rendición, reflejando el hecho de que internamente no se había alcanzado el consenso, y que la parte a favor de la guerra seguía siendo mayoritaria. Tokio rechazó completamente la Declaración de Postdam de los Aliados, que podría haber permitido a Japón dejar la guerra en unas bases razonables, incluyendo la continuidad del Emperador. Muchos líderes japoneses no tenían ganas de dar los pasos que hubiesen dado al pueblo japonés, tanto militares como civiles, más de los terribles sufrimientos que habían padecido en nombre de la ferviente ideología nacionalista y el militarismo irrefrenable. Para los Aliados, no había ninguna indicación desde Tokio, salvo la determinación de luchar hasta el final.¹³

La primera bomba atómica se lanzó en Hiroshima el 6 de agosto de 1945. El 8 de agosto la Unión Soviética declaró la guerra a Japón y envió sus tropas a Manchuria, una semana antes de lo previsto, con objeto de asegurar que la guerra no terminase antes de que ellos llegaran. El 9 de agosto, cayó la segunda bomba atómica en Nagasaki. Incluso después de la explosión en Nagasaki, el Jefe del Estado Mayor de la Armada seguía insistiendo en recordar a los oficiales superiores que los soldados y marineros japoneses no tenían permitido rendirse bajo ninguna circunstancia; el suicidio era la única forma válida de salida. El 13 de agosto, cuatro días después de la explosión de la bomba de Nagasaki, el vicealmirante Takijiro Onishi, el creador de las misiones *kamikaze*, todavía pedía que el gobierno rechazase la rendición. En su lugar, decía que los japoneses debían luchar hasta el amargo fin, y veinte millones de ellos se sacrificarían en ataques suicidas contra las tropas invasoras.

Tan graves eran las circunstancias en Japón y tan grande era la conmoción de las bombas atómicas, empeorado todo ello por la amenaza soviética, que aquellos que estaban buscando el fin de la guerra finalmente prevalecieron sobre la intensa oposición de los militares. En la noche del 14 de agosto, el Emperador hizo una grabación del mensaje de rendición. Se iba a difundir al día siguiente. Incluso entonces, esa misma noche, los soldados insurgentes asesinaron al jefe de la Guardia Impe-

rial y entraron en el palacio imperial, tratando de obtener la grabación, para evitar que se difundiese, y al mismo tiempo matar al primer ministro Suzuki. Fueron expulsados. Al día siguiente, los japoneses pudieron oír por la radio una voz débil, que iba y volvía por la electricidad, que casi nunca habían oído antes. Era la voz de su Emperador, pidiéndoles que se rindiesen. La guerra en el Pacífico había terminado.

Aun así, no todo el mundo quería hacer caso del llamamiento. A primeras horas de esa misma mañana, el ministro de Guerra Korechika Arami se había hecho el *hara-kiri*; y al día siguiente, el almirante Onishi hizo lo mismo. Además, había habido notables preparaciones para los ataques *kamikazes* finales de Onishi. Después de la rendición y el establecimiento de la ocupación estadounidense, las autoridades norteamericanas encontraron un total de 316.000 barriles de petróleo, escondidos por la Marina y el Ejército Imperial en cuevas remotas y en zulos, para utilizarlos solamente en los vuelos suicidas contra los invasores. Después de la rendición también se descubrieron algunas reservas de gasolina de raíz de pino, una de las últimas esperanzas de Japón para la resistencia. Se probó en los jeeps militares norteamericanos. Resultó ser un combustible horroroso, que pringaba los motores con el uso.¹⁴

La ambulancia

Desde los primeros momentos de la ocupación, la escasez de combustible continuó haciendo estragos en Japón. El 30 de agosto, el comandante supremo, general Douglas MacArthur, aterrizó en Japón, en el aeropuerto de Atsugi. Se habían quitado las hélices de los aviones japoneses que estaban en la pista para que no pudiesen utilizarse para ataques *kamikaze*. El general inmediatamente salió en un fortuito desfile de coches, encabezado por un motor de fuego rojo que recordaba al *Turnerville Trolley*. Su destino era Yokohama y el barco de guerra *Missouri*, que estaba anclado en el puerto, y en el que, tres días después se firmarían las condiciones de la rendición. La ruta del coche estaba cubierta por soldados japoneses que se inclinaban según MacArthur pasaba, el mismo signo de reverencia previamente reservado para el Emperador. A pesar de que la distancia era solamente de unos treinta kilómetros, el convoy necesitó dos horas para hacer el viaje; la batería de vehículos, los mejores que pudieron dar los japoneses, no estaba impulsada por gasolina, porque no había gasolina, sino por carbón vegetal. Se paraban en repetidas ocasiones.

Doce días después, el 11 de setiembre de 1945, los oficiales norteamericanos en Tokio llegaron a una modesta casa de un piso que estaba

junto a unos campos cultivados. La casa pertenecía al "Navaja de afeitar", el general Hideki Tojo, el Primer Ministro en tiempo de guerra. Tojo se asomó a una ventana abierta, para oír que estaba arrestado, y que debería irse inmediatamente con los norteamericanos. Dijo "de acuerdo" y cerró la ventana. Se escuchó un disparo. Los norteamericanos entraron en la casa y se encontraron con Tojo sentado en una silla, sangrando de un tiro que se había dado justo en el corazón.

Cuatro años antes, en 1941, como ministro de Guerra y posteriormente como Primer Ministro, Tojo había forzado la decisión de Japón de ir a la guerra contra Estados Unidos, argumentando que el destino del Japón Imperial estaba en la balanza por su escasez de petróleo. Los costes de lo que Tojo y sus colaboradores promovieron fueron enormes. La guerra en el Pacífico costó en su totalidad más de veinte millones de vidas, incluyendo alrededor de unos dos millones y medio de japoneses. Entonces, en 1945, la propia vida de Tojo estaba en peligro, no porque la herida que se había autoprovocado fuese mortal de necesidad, sino por la dificultad de, primero, encontrar el médico adecuado, y en segundo lugar encontrar una ambulancia con combustible en su depósito para trasladarle. Tan amplia era la escasez de gasolina que fue más fácil encontrar a un doctor norteamericano que a una ambulancia con gasolina. Pero finalmente se localizó un vehículo con combustible suficiente, llegó a casa de Tojo dos horas después de que se hubiese dado el tiro. Llevaron a Tojo a un hospital y allí se recuperó. Al año siguiente le juzgaron por criminal de guerra, le encontraron culpable, y fue ejecutado en su debido momento.¹⁵

19

La Guerra de los Aliados

WINSTON CHURCHILL había pasado la década de 1930 en la soledad política, sin que nadie atendiera a sus avisos sobre las intenciones y capacidades de los nazis. En setiembre de 1939, a la edad de sesenta y seis años, le llamaron de repente para que asumiera el cargo que había ocupado más de veinticinco años antes, en vísperas de la Primera Guerra Mundial, Primer Lord del Almirantazgo. Pero en esta ocasión no le llamaron para preparar la guerra, era demasiado tarde para ello. La guerra ya había comenzado unos días antes, con la invasión alemana de Polonia el 1 de setiembre de 1939. Aun así, se produjo luego un intervalo de calma, o de extraña guerra, que duró medio año, hasta la primavera de 1940, cuando Hitler envió sus tropas a aplastar Europa Occidental. En Londres cayeron los apaciguadores y Churchill pasó a ser Primer Ministro de Gran Bretaña.

Las perspectivas eran horribles y descorazonadoras. Noruega y Dinamarca estaban en manos de los alemanes, Francia se rendiría al

mes siguiente y Gran Bretaña se quedaría sola soportando todo el peso de la guerra. No había nadie más apropiado que Churchill para guiar al país en su "hora más oscura". Nadie entendía mejor el papel crítico que iba a desempeñar el petróleo, primero en la propia supervivencia de Gran Bretaña y posteriormente en el prolongado conflicto que le esperaba.

Bastante antes del estallido de las hostilidades, el gobierno británico había realizado una seria evaluación de su posición petrolera en vista de lo que parecía el conflicto inevitable con Alemania. A finales de 1937, un comité especial examinó la posibilidad de que Gran Bretaña adoptase una estrategia de combustibles sintéticos, de "petróleo a partir de carbón", del mismo modo que Alemania. Después de todo, Gran Bretaña tenía grandes reservas de carbón dentro de sus propios y seguros confines, mientras que la mayoría del petróleo tenían que importarlo. No obstante la estrategia se rechazó. Hubiese sido muy costosa, mientras que Gran Bretaña no solamente tenía acceso a suministros petroleros más baratos en todo el mundo, sino que también era la sede de dos grandes compañías internacionales, Shell y Anglo-Iranian. También se decidió que, fueran cuales fueren las apariencias, el combustible sintético no les daría mayor seguridad. Un sistema basado en la importación de petróleo convencional en muchos barcos y a través de muchos puertos sería menos vulnerable a un ataque aéreo que un sistema dependiente de unas cuantas instalaciones de hidrogenación, grandes, fácilmente identificables, y fáciles de bombardear.

En sus planes para la guerra, el gobierno británico había anticipado una cooperación muy fuerte y explícita con el sector petrolero de un modo que no se podría haber realizado fácilmente en Estados Unidos. En el Reino Unido, el ochenta y cinco por ciento de las refinerías y sistemas de comercialización estaba en manos de sólo tres compañías: Shell, Anglo-Iranian y la filial británica de Jersey. Tras los acontecimientos de Munich, en 1938, el gobierno había decidido que, en caso de guerra, toda la "parafernalia de la competencia" se eliminaría, y todo el sector petrolero británico se dirigiría como un gigantesco grupo empresarial, bajo la dirección del gobierno.

El gobierno también tendría que hacer frente a un tipo diferente de problema: el futuro del grupo Royal Dutch/Shell. La dirección actual del grupo no estaba menos preocupada ni veía el futuro con menos aprensión. Existía el riesgo de que la compañía pudiera pasar a manos de los nazis. El corazón del problema era Henry Deterding, el amo y señor de la compañía. Había seguido dominando el grupo durante la década de 1920. "La palabra de sir Henry es la ley", comentó un funcionario británico en 1927. "Puede obligar al Consejo de Shell sin su conocimiento ni consentimiento." Pero para la década de 1930, el poder de Deterding en la compañía empezó a disminuir y él se fue convirtiendo en una rémora para la dirección y una fuente de inquietud para el gobierno

británico. Su comportamiento era cada vez más errático, perjudicial y megalomaniaco.

A mediados de la década de 1930, cuando ya había cumplido los setenta años, le entraron a Deterding dos encaprichamientos, uno por su secretaria, una joven alemana, y el otro por Adolph Hitler. El resuelto holandés —que había estado de parte de los británicos antes de la Primera Guerra Mundial, había sido cortejado por el almirante Fisher y Winston Churchill y se había convertido en un firme y ferviente aliado durante la guerra— se estaba inclinando ahora, que ya era viejo, hacia el bando nazi. "Su odio por los soviéticos, su admiración por Hitler y su *idée fixe* en el tema de la amistad anglo-germana en un sentido antisoviético son, desde luego, bien conocidos," destacó un funcionario del Foreign Office. A iniciativa propia, Deterding inició negociaciones en 1935 con el gobierno alemán para que Shell suministrase a Alemania petróleo para un año a crédito —de hecho, para crear una reserva militar. Los rumores de esas conversaciones alarmaron tanto a la directiva de Shell en Londres que uno de sus directores superiores, Andrew Agnew, pidió al gobierno que la embajada británica en Berlín investigase a fin de que Agnew "pudiese tomar a tiempo las medidas oportunas junto con sus colegas del consejo de dirección". Un funcionario comentó: "Deterding se está haciendo viejo, pero es un hombre de fuertes convicciones, y me temo que no se le podrá parar en sus acuerdos con los jefes políticos." Y añadió: "Los miembros británicos del consejo de la compañía estaban muy interesados en que la compañía no hiciese nada que fuese contrario a los puntos de vista del gobierno de Su Majestad."

Finalmente, al retirarse de Shell a finales de 1936, Deterding dio satisfacción a sus dos nuevos encaprichamientos. Se divorció de su segunda esposa, se casó con su secretaria alemana y se fue a vivir a una casa de campo en Alemania. También se dedicó a pedir a otras naciones europeas que cooperasen con los nazis para frenar las hordas de bolcheviques y él mismo intercambió visitas con los líderes nazis. Para 1937, el Primer Ministro de Holanda, antiguo colega de Deterding en Royal Dutch, dijo que "no podía comprender cómo un hombre, que se había creado un nombre y había hecho una fortuna en Inglaterra y que había recibido ciertas ayudas de su país de adopción, podía de repente irse a Alemania y dedicarse por completo a fortalecer el bienestar de ese país". Sus actividades, añadió irritado el Primer Ministro, fueron "infantiles y no dejaban duda de sus sentimientos". Los últimos años de Deterding, aunque no es sorprendente, le sirvieron para minar lo que de otro modo habría sido un considerable prestigio como "petrolero internacional".

Deterding murió en Alemania a principios de 1939, seis meses antes de que comenzase la guerra. Extraños y muy turbadores informes comenzaron a llegar inmediatamente a Londres. No solamente los nazis sacaron mucho partido de su funeral, sino que también estaban tratando de aprovecharse de las circunstancias de su muerte para lograr el con-

trol del grupo Royal Dutch/Shell. Eso, desde luego, habría sido un desastre para Gran Bretaña. La compañía había sido prácticamente la abastecedora general de petróleo para Gran Bretaña durante la Primera Guerra Mundial. Si ahora pasase al dominio nazi, todo el sistema de suministros de petróleo de Gran Bretaña se vendría abajo. Pero se descubrió que las acciones "preferentes" clave, que eran las que tenían todo el poder, solamente podían tenerlas los consejeros y, a su fallecimiento, las acciones de Deterding se habían repartido rápidamente entre los otros consejeros. En el peor de los casos, los alemanes no podrían tener en sus manos más que una pequeña parte de las acciones ordinarias, que no les servirían de nada, tanto antes como después del estallido de la guerra.

En cuanto comenzó la guerra, las compañías petroleras británicas, incluyendo Shell, unieron sus actividades en la Petroleum Board, con lo que, de hecho, crearon un gran monopolio nacional. Se hizo rápidamente y sin protestas. Los surtidores se pintaron de verde oscuro y el producto se vendía bajo la marca unificada "Pool". La gente del sector seguía llevando el negocio, pero ahora lo hacían bajo el control de la nación. La guerra del petróleo británica, a partir de entonces, se dirigió desde la Shell-Mex House en el Strand de Londres, justo al lado del Hotel Savoy. (Las oficinas centrales de la propia Shell se trasladaron a unas instalaciones deportivas de la empresa en las afueras de Londres.) La dirección general del gobierno se transfirió finalmente a un organismo llamado Departamento del Petróleo.

Los asuntos a los que se enfrentaba Gran Bretaña eran mundiales. Tuvo que asumir que Alemania, como signatario del nuevo pacto con la Unión Soviética, podría obtener un suministro abundante de petróleo ruso, mientras que los suministros británicos del Lejano Oriente podrían verse restringidos si los japoneses invadían el Sudeste Asiático. Más cerca de casa, los ricos y cómodos recursos de Rumania también estaban disponibles para Alemania. Unos cuantos meses después de que comenzase la guerra, antes de que Francia fuese invadida por los alemanes, los gobiernos francés y británico, tratando de crear una réplica de lo que habían hecho en la Primera Guerra Mundial, ofrecieron conjuntamente a Rumania un pago de 60 millones de dólares por destruir sus campos petrolíferos y evitar de este modo que los alemanes se apoderasen de su producción. Pero las dos partes nunca llegaron a un acuerdo en el precio, el trato no se cerró nunca, y el petróleo rumano fue, como se temía, a parar a manos de los alemanes. La destrucción se dejó, en una fase más avanzada de la guerra, para los bombarderos aliados.

En la propia Gran Bretaña, los problemas prácticos de suministros tenían que tratarse con rapidez. El racionamiento se impuso casi de repente. La "ración básica" para los automovilistas se fijó al principio en unos dos mil ochocientos kilómetros al año. Se fue reduciendo progresivamente, según las necesidades militares aumentaban y las reservas dis-

minuían, y finalmente se eliminó del todo. Las autoridades querían ver los coches familiares encerrados en los garajes y no en las carreteras. Como resultado hubo un resurgir de las bicicletas.

Y ¿qué se iba a hacer con los suministros de petróleo si invadían Gran Bretaña, una posibilidad bastante real en los trágicos días de 1940, después de que los ejércitos nazis se hubiesen adentrado por toda Europa Occidental y se hubiesen plantado en el lado francés del Canal de La Mancha? Los alemanes se habían quedado con ingentes cantidades de crudo francés, asegurándose de este modo lo que necesitaban para continuar con su avance. Un botín similar de los suministros de petróleo británicos hubiese sido vital para el éxito o el fracaso de los alemanes en un ataque cruzando el Canal. Como consecuencia, se hicieron planes en la Shell-Mex House para la destrucción inmediata de las reservas británicas en caso de invasión. Mientras tanto, las estaciones de servicio locales y desprotegidas parecían mucho más convenientes para los planes de invasión alemanes, que simplemente tendrían que llegar a ellas y repostar. Por este motivo, unas diecisiete mil estaciones de servicio en la zona este y sudeste de Inglaterra se cerraron rápidamente, y las ventas se concentraron en dos mil estaciones que se podían defender mejor o, si era necesario, incendiarlas para negárselas al enemigo.²

El "Zar del Petróleo":

La movilización del suministro norteamericano

Para los británicos había una preocupación que les desbordaba: ¿cómo iban a suministrar su guerra? El estallido de las hostilidades significaría un consumo mucho mayor para Gran Bretaña y el único lugar donde podían mirar era a Estados Unidos, que era responsable de prácticamente dos terceras partes de la producción mundial total. Para los administradores en Whitehall y para los petroleros de Shell-Mex House, había dos asuntos de importancia vital: ¿habría petróleo disponible? y ¿podrían pagarlo los británicos, que ya estaban escasos de dólares? Las respuestas a ambos interrogantes había que encontrarlas en Washington.

En diciembre de 1940, con su tercera reelección asegurada, Franklin Roosevelt proclamó a Estados Unidos el "arsenal de la democracia". En marzo de 1941 se instituyó el Préstamo y Arriendo, que eliminó el problema de economía —o como Roosevelt dijo, "el estúpido signo del antiguo dólar"— como obstáculo en los suministros norteamericanos a Gran Bretaña. Entre esas cosas que se iban a "prestar" y se pa-

garían en tiempo indefinido en el futuro estaba el petróleo norteamericano. La legislación de neutralidad, que restringía la capacidad de enviar suministros a Gran Bretaña se fue aflojando progresivamente. Y, en la primavera de 1941, cuando los suministros de petróleo comenzaron a caer en el Reino Unido, cincuenta petroleros norteamericanos se reunieron en los puertos de la Costa Este para recoger suministros y llevarlos hasta Inglaterra. Así que para la primavera de 1941 se habían dado pasos importantes para coordinar los sistemas de suministros norteamericano y británico y poner a los Estados Unidos en situación de suministrar crudo a la solitaria Inglaterra. De hecho, Estados Unidos tenía una capacidad excedente de producción de petróleo, sin utilizar, de un millón de barriles al día. Eso era el equivalente a aproximadamente un treinta por ciento de los 3,7 millones de barriles de producción diaria durante ese año. La capacidad extra, resultado del sistema federal de prorrateo establecido en la década de 1930, resultó ser un margen de seguridad valiosísimo, un recurso estratégico de gran importancia. Sin ello, la Segunda Guerra Mundial hubiese sido muy diferente.

En mayo de 1941, el día después de que Roosevelt declarase una "emergencia nacional ilimitada" —aunque Estados Unidos todavía no estaba en guerra— nombró secretario de Interior a Harold Ickes para el puesto adicional de Coordinador del Petróleo para la Defensa Nacional. Eso hizo de nuevo del "viejo avaro" el principal hombre del petróleo de la nación, o como llegó a conocerse, su "Zar del Petróleo". La primera tarea de Ickes fue reformar las relaciones entre la administración Roosevelt y el sector petrolero. En 1933, el Nuevo Programa había acudido en ayuda de un sector petrolero que se hundía por el excedente de petróleo del este de Texas. Pero posteriormente, más avanzada la década de 1930, se hizo cada vez más crítica la existencia de un "monopolio" en el sector petrolero y de hecho, en 1940, el Departamento de Justicia había planteado un caso antitrust contra el Instituto Norteamericano del Petróleo y veintidós grandes compañías petroleras —y 345 compañías más pequeñas— acusándoles de infracciones en todos los aspectos de su negocio. Con el estado de emergencia nacional y la inminencia de la guerra se produjo otro cambio. Como Roosevelt explicaría posteriormente, el "Viejo Dr. Nuevo Programa", había tenido que llamar a su amigo, el "Dr. Gana la Guerra". Y lo que el Doctor Nuevo Programa había encontrado desagradable y poco sano sobre el Gran Petróleo —su tamaño y escala, sus operaciones integradas, su autosuficiencia, su capacidad de movilizar capital y tecnología— era exactamente lo que el Doctor Gana la Guerra requería como medicina urgente para la movilización en tiempo de guerra.³

Ickes también tenía que tomar las riendas para cambiar la orientación de un sector organizado para afrontar un excedente y conseguir que maximizara su producción y evitara la escasez, y que lo hiciera frente al escepticismo público de que tal escasez podría llegar a producirse.

Al mismo tiempo, el sector petrolero norteamericano —heterodoxo, plagado de enconadas rivalidades y recelos entre los grandes grupos integrados, los productores independientes y los refineros y comercializadores— tendría que fusionarse, efectiva aunque no formalmente, en una organización gigantesca, bajo la dirección del gobierno y movilizadora para la guerra. Esto se había hecho rápida y eficazmente en Gran Bretaña, donde incluso el racionamiento se había aceptado con nada más que un murmullo. La historia sería diferente en Norteamérica.

Harold Ickes comenzó con una gran desventaja: el sector petrolero le detestaba. Aunque en 1933 había ido en su ayuda, subsiguientemente se había convertido en un crítico del sector, pidiendo mayor regulación por parte del gobierno federal de las operaciones y rentabilidad del sector, incluso coqueteando con la idea de la nacionalización. Las compañías tenían una queja particular y amarga contra Ickes. Durante la Depresión, por orden suya, todas las compañías habían establecido fondos comunes para comprar gasolina "de emergencia". En 1936, después de que el Tribunal Supremo invalidase la Ley de Recuperación Industrial Nacional, a cuyo amparo había actuado Ickes, el Departamento de Justicia inculpó a las compañías por crear el fondo común. A partir de entonces Ickes se abstuvo de promocionar el plan y supo apanárselas para no acudir al juicio, que se celebró en Wisconsin, para testificar respecto de su papel. Las compañías fueron condenadas y esa experiencia las hizo recelar, por decirlo suavemente, de volver a trabajar con él. A decir verdad, tan pronto como le nombraron Coordinador del Petróleo, el *Oil Weekly* editó rápidamente un suplemento especial para advertir contra la inminente "dirección antagónica y probablemente los manejos vengativos de un hombre que no tiene cualidades ni rasgos de capacidad para hacer el trabajo". Ickes demostraría lo contrario. Desde el principio, evidenció una buena disposición a trabajar estrecha y pragmáticamente con el sector. Eligió como segundo a un hombre con gran experiencia en el sector, Ralph Davies, un ejecutivo de comercialización de la Standard of California. Y a partir de entonces, el "Zar del Petróleo" consiguió hacer desaparecer las hostilidades y cooperar de un modo eficaz para movilizar este sector tan importante.⁴

El juicio del mar: La batalla del Atlántico

El eslabón más vulnerable en la cadena de suministros que se forjó entre Norteamérica y la asediada Gran Bretaña era la amplia extensión del Atlántico que los petroleros y cargueros tenían que atravesar. Aquí estaba la oportunidad alemana para debilitar la capacidad mi-

litar de Gran Bretaña y, posteriormente, de las fuerzas norteamericanas en el Norte de Africa y Europa, así como la máquina de guerra rusa, para la que el petróleo norteamericano enseguida resultó vital. "Cuanto más duramente se lleve a cabo la guerra económica", dijo el almirante Erich Raeder, comandante en jefe de la Marina alemana, "antes veremos los resultados y antes terminará la guerra." El arma eran los submarinos, y su capacidad para desorganizar los envíos se notó rápidamente. A principios de 1941, los submarinos, que operaban en "manadas de lobos" aceleraron la campaña. Los petroleros eran sus objetivos favoritos.

El gran éxito de estos ataques aterrizó a los británicos y a aquellos pocos norteamericanos a quienes los británicos mostraron los gráficos que registraban las pérdidas de suministros que siempre iban en aumento, comparadas con las reservas que no dejaban de mermar en el Reino Unido y las necesidades crecientes de la guerra. La batalla, expresada de un modo tan abstracto, irritó profundamente a Churchill. "¡De qué buena gana", dijo, "cambiaría una invasión a toda escala por este perfil sin forma ni medida expresado en gráficos, curvas y estadísticas!" En marzo de 1941, describió el ataque violento a los barcos como "la nube más negra a la que nos hemos tenido que enfrentar". No tenía duda alguna sobre todo lo que estaba en juego en la callada y remota batalla en las aguas del Atlántico y sabía que, sin la ayuda norteamericana, no podría ganar.

"Nada menos que horrible... grave en extremo." Esa fue la forma en que el segundo de Harold Ickes, Ralph Davies, le informó en Inglaterra sobre la grave situación de los suministros petroleros en julio de 1941. Solamente quedaban reservas para cinco semanas de gasolina de coche y solamente dos meses de combustible para la Royal Navy, aunque el mínimo de seguridad se situaba en unas existencias para siete meses. Ickes estaba convencido de que se debía hacer todo lo que se pudiera para ayudar a Gran Bretaña a ganar la guerra. Y reducir el consumo de petróleo en la Costa Este ayudaría, al liberar tantos barcos como suministros que se podría reexpedir a Inglaterra. Ickes movilizó los vagones cisterna de los ferrocarriles para llevar rápidamente suministros a la Costa Este. En conjunto con las compañías petroleras, lanzó una campaña voluntaria de conservación, que incluía la distribución de pegatinas para el parabrisas que decían: "Estoy utilizando una tercera parte menos de gasolina." Pidió a las estaciones de servicio que cerrasen a las siete de la tarde y no abriesen hasta las siete de la mañana, y trató de recuperar los "Domingos sin gasolina" de la Primera Guerra Mundial. Incluso trató de crear un programa de no utilización de coches en el que el Departamento del Interior sirviese de modelo para el resto del país. (Siempre un reformador en el fondo, veía un valioso efecto colateral beneficioso: "Acaso podamos mejorar las condiciones de aparcamiento en Washington", anotó en su diario.) Pero el programa de conservación voluntaria fue un fracaso, e Ickes se dirigió a las compañías y las presionó para que

redujesen las entregas a las estaciones de servicio entre un 10 y un 15 por ciento.⁵

La única cosa que Ickes no hizo, y no podía hacer, era explicar los verdaderos motivos para la conservación: los efectos devastadores de la campaña de los submarinos alemanes en el Atlántico y el deplorable estado de los suministros de petróleo en Gran Bretaña. Temía que, si hacía pública la gravedad de la situación, estaría dando importante información a los nazis. Ni tampoco quería sulfurar a los aislacionistas en Estados Unidos. Por este motivo, todo el programa de conservación levantó una tormenta de protestas, desde los productores petroleros independientes de Texas, que tenían mucho poder político y se vieron privados de acceso a los buques tanque independientes, hasta los refineros y distribuidores independientes del Este que tenían que soportar mucho mayores costes de transporte en ferrocarril. La legislación del estado de New Jersey aprobó una resolución denunciando el esfuerzo de conservación por la amenaza que creaba sobre las zonas de pesca y las zonas turísticas de verano. Los principales elementos de la prensa etiquetaron la situación como una "escasez ficticia" y los conductores norteamericanos se rebelaron incluso ante la idea de recortar voluntariamente su uso del automóvil.

Con objeto de contrarrestar la amenaza de los submarinos, Estados Unidos aumentó sus patrullas en el Atlántico y estableció bases en Terranova, Groenlandia, Islandia y Bermudas. Al mismo tiempo, los británicos descifraron los códigos navales alemanes, lo que les permitió enviar los convoyes por rutas evasivas. Eso, combinado con la reducida demanda, el préstamo y arriendo y la transferencia de cincuenta petroleros, ayudó a disminuir la presión sobre Inglaterra, por lo menos temporalmente. Pero el peligro había sido mayor que lo que todo el mundo, excepto un puñado de personas, llegó a saber. "Faltó solamente un margen mínimo", en palabras de la historia oficial del espionaje británico para que "la campaña de los submarinos alemanes no llegara a ser decisiva durante 1941."

Para el otoño de ese mismo año, la situación de los suministros en la Costa Este de Estados Unidos había mejorado considerablemente, mientras que los británicos, cuya posición petrolera había mejorado temporalmente, devolvieron los petroleros que les habían prestado. Eso, desde luego, pareció demostrar que no había escasez e Ickes se vio censurado ásperamente tanto en la prensa como en el Congreso. Una investigación especial del Congreso dijo que el secretario se había inventado la escasez. No había nada más, dijo el comité, que una "escasez de excedente".

Las estaciones de servicio estaban ahora poniendo señales que anunciaban que no había escasez de carburante y pidiendo a los conductores que "llenasen los depósitos", cosa que los conductores se apresuraron a hacer. Ickes pensó que le estaban haciendo parecer un loco. "Nun-

ca más voy a estar a favor de aplicar restricciones hasta que la gente vea de cerca la escasez", se quejó enfadado en privado. "Es imposible inducir al pueblo norteamericano al cumplimiento de un programa de precaución para prevenir una situación amenazante." La prevención, tanto si es una onza como una libra, es mala política, concluyó. A partir de entonces, Ickes decidió no volver a llegar nunca tan lejos en el tema del petróleo.

Aun así, la amenaza de la escasez apareció de nuevo cuando Alemania declaró la guerra a Estados Unidos el 11 de diciembre de 1941, cuatro días después de Pearl Harbor. Los submarinos, inmediatamente comenzaron a operar en las aguas de la costa de Norteamérica, con resultados devastadores. Sus objetivos prioritarios eran los petroleros, fácilmente reconocibles por su perfil distintivo. Después de una reunión del gabinete en enero de 1942, Ickes advirtió al Presidente que los continuos hundimientos de petroleros en el Atlántico acarrearían nuevas dificultades en los suministros, especialmente en el Nordeste. Sin embargo, todavía cauteloso por las críticas recibidas por su programa de conservación, se negó absolutamente a hacer nada para remediarlo. "En vista del infierno que viví el pasado otoño por prever la posibilidad de tal situación y tratar de evitarla, no quiero decir nada sobre ello en público hasta que se convierta en una realidad. Si realmente llega a producirse la escasez, puedo ser capaz de llenar las primeras páginas con coplas acerca de lo que voy a hacer racionando los carburantes para afrontar esa escasez. La escasez en sí se puede atribuir a Dios mientras yo recojo una cosecha de elogios por mi imprevisión."¹⁶

En conjunto, el número de petroleros hundidos en los primeros tres meses de 1942 era casi cuatro veces más que el número de los contruidos. Los submarinos parecían operar con gran impunidad a lo largo de toda la costa. Cuando un submarino alemán volvía a casa desde aguas norteamericanas, con ocho hundimientos en su registro, el capitán del submarino escribió exultante en su diario: "Es una pena que en lugar de uno no fuésemos veinte los submarinos presentes la otra noche. Estoy seguro de que todos habrían encontrado amplios objetivos."

La cifra total de hundimientos aumentó. "La situación es desesperada", escribió Ickes a Roosevelt a finales de abril de 1942. Aun así, la respuesta inicial norteamericana al ataque salvaje de los submarinos alemanes fue escasa. A los petroleros y otros barcos se les pidió urgentemente que no se apartasen de la costa; todos aquellos que quisieron utilizaron los canales de Cabo Cod y Delaware-Chesapeake. Estados Unidos había prestado poca atención a la guerra antisubmarina y no estaba preparado. En tierra, las ciudades norteamericanas estaban poniendo todavía más fácil el trabajo de hundir los cargueros a los submarinos. Por la noche estaban completamente iluminadas, lo que proyectaba perfectamente la silueta de los blancos que representaban los petroleros para los submarinos que estaban al acecho. Miami fue la

más perjudicada; seis millas de su línea de playa estaban iluminadas con luces de neón. Los propietarios de los hoteles y la Cámara de Comercio insistieron en que las luces no podían apagarse; todavía era temporada de turismo. Desde cualquier otro lugar de la costa, tal como Atlantic City, las multitudes podían ver desde la costa cómo el horizonte oscuro se iluminaba súbitamente. Habían alcanzado a otro petrolero.

Finalmente, se tomaron algunas medidas de remedio. Las luces de la calle se apagaron en la zona este, y patrullas de vecinos hacían la ronda por sus barrios para asegurarse de que las luces de las casas también estaban apagadas o –por lo menos– las persianas bajadas.

También se dieron otros pasos contra la amenaza de los submarinos. Por toda la Costa Este se organizaron convoyes, que daban a los petroleros un mayor grado de protección. Pero una opción aun mejor era minimizar la cantidad de petróleo que se transportaba en petroleros. Se expuso una alternativa al envío en petroleros –la construcción de un oleoducto a una escala que nunca antes se había intentado y de una longitud impensable, que llegase desde Texas hasta la Costa Este. Claramente, el continuo movimiento del petróleo por un oleoducto a cinco millas por hora sería bastante más seguro que utilizar petroleros que saliesen al mar y bastante más barato que utilizar vagones cisterna de ferrocarril. Inicialmente rechazado en otoño de 1941 sobre la base de que se necesitaría mucho acero, el proyecto del oleoducto, llamado Big Inch, se resucitó después del ataque a Pearl Harbor y de los hundimientos de petroleros en aguas norteamericanas.

La construcción comenzó finalmente en agosto de 1942 y lo que siguió fue uno de los extraordinarios retos de ingeniería de la Segunda Guerra Mundial. Nada como eso se había hecho con anterioridad. Los sectores de transporte de petróleo y construcción se movilizaron para construir un oleoducto que pudiese transportar cinco veces más que uno de los convencionales, un conducto que atravesaría el país por el medio y necesitaría gran cantidad de equipo de nuevo diseño. En el plazo de año y medio, para finales de 1943, Big Inch de unos dos mil kilómetros, transportaba la mitad de todo el crudo que iba hasta la Costa Este. Mientras tanto, Little Inch –una línea todavía más larga, dos mil cuatrocientos kilómetros– se construyó entre abril de 1943 y marzo de 1944 para llevar gasolina y otros productos refinados desde el Suroeste a la Costa Este. A comienzos de 1942, solamente un cuatro por ciento de los suministros totales había llegado a la Costa Este por oleoducto; para finales de 1944, con Big Inch y Little Inch, ambos completos y funcionando, los oleoductos estaban transportando un cuarenta y dos por ciento de todo el petróleo.⁸

Sin embargo, en la primavera de 1942, todavía no había comenzado la construcción en Big Inch; y las otras medidas que se tomaron en contra de los submarinos alemanes no ofrecían tipo alguno de seguridad. Además, los Aliados se enfrentaban a un oponente muy seguro y astuto en la persona del almirante Karl Doenitz, dueño de una sangre fría increíble, que era el comandante de la fuerza de submarinos alemanes. Todo era juego limpio para él. "No rescaten a nadie y no lleven a nadie con ustedes", ordenó a sus tripulaciones. Dijo que el principal objetivo de su flota, cada vez mayor, era "destruir más tonelaje enemigo que todo el que pudiesen remplazar todos los enemigos de Alemania juntos." Los alemanes tuvieron otras dos ventajas muy importantes. Cambiaron los procedimientos de sus códigos, de modo que los británicos se vieron incapacitados de leer las señales de los submarinos; y al mismo tiempo, ellos descubrieron las claves que regulaban el movimiento de los convoyes anglo-norteamericanos. La destrucción resultante entre los barcos aliados fue devastadora. De nuevo se levantaba frente a los Aliados uno de sus mayores temores: el corte total de los suministros petroleros, absolutamente indispensables para Gran Bretaña, desde el hemisferio occidental.

La Batalla del Atlántico llegó a ser incluso más peligrosa en la segunda mitad de 1942. La flota alemana se vio ampliada con mejores y mayores submarinos, con un radio de acción a velocidad de crucero mucho mayor, posibilidad de bajar a mayor profundidad, comunicaciones mejoradas y acceso a muchas de las señales en clave de los convoyes británicos. Además, el almirante Doenitz introdujo las *Milchkuhs* ("vacas lecheras"), grandes submarinos de suministros que podían entregar a los submarinos tanto combustible diesel como alimentos frescos. Y así, las pérdidas de los Aliados en el mar aumentaron todavía más. Mes a mes, la perspectiva de los suministros a Gran Bretaña empeoró. Por su parte, Estados Unidos perdía una cuarta parte del total de tonelaje de petroleros en 1942. Los suministros de petróleo estaban muy por debajo del límite mínimo de seguridad necesario en Gran Bretaña y Londres preveía un pronunciado aumento de la demanda en el futuro, tanto por las necesidades del norte de África como por la posibilidad de una invasión aliada en Europa. También Stalin estaba haciendo peticiones cada vez más insistentes de mayores envíos de petróleo.

A mediados de diciembre, le dijeron a Churchill que tenían suministros de combustible para los barcos únicamente para dos meses, además de la reserva de emergencia de último momento. "Esto no está nada bien", fue su comentario. Las fuerzas navales tenían grandes limitaciones a la hora de proteger a los barcos transatlánticos. En enero, Churchill dejó Inglaterra con destino a Casablanca, donde él y los jefes de Estado Mayor británicos se reunieron con Roosevelt y los jefes norteamericanos. El principal tema de esta dura discusión fue la invasión del continente europeo. Pero todos estuvieron de acuerdo en un punto,

que resumió el general Alan Brooke, jefe del Estado Mayor Imperial. "La escasez de barcos", dijo, "es un obstáculo en todas las operaciones ofensivas y, a menos que se pueda combatir de un modo eficaz la amenaza de los submarinos alemanes no seremos capaces de ganar la guerra."

A pesar de que la derrota de los submarinos alemanes era una de las principales prioridades de los Aliados en 1943, la situación real no dio señales de mejoría. Para la primavera de ese año, los suministros británicos de petróleo estaban en sus niveles más bajos. En marzo, operando de nuevo con toda impunidad, los submarinos alemanes hundieron 108 barcos. El Atlántico estaba tan repleto de submarinos enemigos que parecía imposible cludirlos. "Los alemanes", dijo un almirante británico, "nunca han estado tan cerca de interrumpir las comunicaciones entre el Nuevo y el Viejo Mundo como en los primeros veinte días de marzo de 1943."

Pero en los últimos días de marzo, cambiaron las tornas espectacularmente, y justo en el momento adecuado. Primero, se produjo un cambio decisivo en el equilibrio criptanalítico: los Aliados consiguieron descifrar completamente los nuevos códigos de los submarinos alemanes, mientras que, al mismo tiempo, conseguían hacer indescifrable para los alemanes sus nuevos códigos para los convoyes. Luego los británicos y los norteamericanos añadieron una nueva capacidad contraofensiva coordinada al sistema de convoyes que incluía grupos de apoyo destinados a atacar a los submarinos alemanes. Los Aliados mejoraron todavía más sus radares e incorporaron igualmente modernos aviones de gran radio de acción que, por fin, podían prestar cobertura aérea sobre la parte del Atlántico que antes era inaccesible a esa protección. Los papeles finalmente habían cambiado de golpe. Solamente en mayo de 1943, los Aliados hundieron el treinta por ciento de los submarinos alemanes en el mar. El almirante Doenitz, al que ya se le habían bajado los humos, se vio obligado a informar a Hitler: "Nos estamos enfrentando a la mayor crisis de la guerra submarina, ya que el enemigo, con nuevos diseños de localización... hace que la lucha sea imposible y nos está causando grandes pérdidas." El 24 de mayo, Doenitz ordenó a los submarinos que se retirasen a zonas más seguras. A pesar de que en aquella época lo negó, tuvo que tomar la decisión de suspender la campaña submarina en el Atlántico Norte. Ahora, los convoyes aliados —que llevaban cargas vitales de petróleo, otros artículos y tropas— podían atravesar el Atlántico con una razonable seguridad.

Una combinación de innovación técnica, información, organización, nuevas tácticas —y persistencia— finalmente aseguraron un abundante flujo de petróleo proveniente de Norteamérica para Gran Bretaña y para el resto de Europa y la Unión Soviética. El camino ahora estaba despejado para un asalto a dos frentes de la Europa Fortaleza de Hitler. Después de cuarenta y cinco meses de lucha mortífera y grandes pérdidas, la Batalla del Atlántico había terminado.¹⁰

Empuje nacional

Aunque la seguridad del transporte de petróleo había sido el punto vital de la guerra en el mar, Harold Ickes también estaba tratando de promover una mayor producción petrolífera en Estados Unidos. Sus atribuciones se fortalecieron cuando le ascendieron de Coordinador del Petróleo a Administrador del Petróleo para la Guerra. Como todavía era secretario del Interior, el Viejo Avaro acaparaba ahora un poder sin precedentes. Aunque ese poder distaba bastante de ser absoluto. Unos cuarenta organismos federales, más o menos, tenían voz en una u otra parte del sector petrolero, y la Administración del Petróleo para la Guerra (APG), dirigida por Ickes, estaba en constante lucha con varias de ellas, especialmente con el Consejo de Producción de Guerra, que controlaba el acero y otros materiales; la Oficina de Administración de Precios, que fijaba los precios; y la Administración Naviera para la Guerra, que controlaba a los petroleros. Ickes hizo constantes peticiones a Roosevelt para disminuir la influencia de los directores de otros organismos competidores y hacer prevalecer su propia autoridad.

Ickes se vio más obstaculizado por la renuencia de los militares norteamericanos a compartir de un modo detallado con la APG sus necesidades previstas. Los británicos, que observaron e informaron de esta actitud a Londres, estaban sorprendidos y confundidos. Pero el meollo de la cuestión era sencillo: los militares norteamericanos no confiaban en que los civiles fuesen a guardar el secreto de sus necesidades previstas, de las que se podrían inferir sus planes. Ickes, atrapado en medio del conflicto, observó el sistema británico con cierta envidia. "Sobre cualquier tema relacionado con el petróleo, el gobierno británico es una unidad —el Parlamento, la Administración, las compañías petroleras, la prensa—", explicó. "Sin embargo, aquí, por el contrario, todo el mundo está al acecho de los demás. No hay unidad. Los británicos lo saben. No pueden dejar de saberlo. El Congreso está investigando todo el tiempo."

A pesar de todos estos obstáculos en su camino, el APG fue dando forma gradualmente a una combinación gobierno-sector bastante eficaz. Buscó una exención antitruste del Departamento de Justicia, que era totalmente necesaria para que las compañías petroleras pudiesen hablar unas con otras y coordinar las operaciones y acordar los suministros. Justicia, todavía en medio del proceso antitruste contra las grandes compañías, se mostraba muy reacia a conceder esa exención, pero la Casa Blanca ejerció presión hasta que finalmente encontró compasión y comprensión en su alma jurídica. Más o menos las tres cuartas partes de la dirección ejecutiva y técnica de APG provenían realmente del propio sector, lo que propiciaba abundantes críticas contra Ickes, lo que no resultó sorprendente. Pero insistió en que era necesario tener gente competente que comprendiese cómo se dirigía el sector petrolero. La APG

estaba "flanqueada" por comités nacionales y regionales, organizados por funciones (producción, refinado, etc.), y también contaba con ejecutivos y directivos del sector petrolero. De este modo, había un sistema bidireccional de comunicación a través del cual se dirigían y analizaban las actividades del sector.¹¹

En conjunto, hubo un amplio apoyo para la misión del APG, basado en el convencimiento cada vez mayor de lo importante que era el petróleo en la guerra. Incluso así, todo el sistema de suministros frecuentemente rozaba los límites de la escasez. En un momento, a mediados del invierno, en febrero de 1944, Nueva York se quedó con suministro de petróleo solamente para dos días. Pero en cada ocasión de estas, la escasez radical se evitaba gracias a la coordinación y acción de emergencia del APG, y nunca hubo una grave crisis de suministro en Estados Unidos, un logro tanto más remarcable si se considera la dificultad con la que se había creado el sistema.

La clave del éxito del sistema, desde luego, fue la disponibilidad de crudo de petróleo. Aunque Estados Unidos entró en guerra con un gran excedente de capacidad de producción sin utilizar, nadie podía asegurar hasta dónde podría llegar la demanda militar o cuánto duraría la guerra. Además la preocupación por la magnitud de las reservas explotables de petróleo crecía en Norteamérica. No había lugar para un falso sentimiento de seguridad y mucho menos para mostrarse confiados. De este modo, la APG se centró en aumentar la producción y mantener y aumentar la capacidad. Utilizó su poder para negar u otorgar asignaciones de materiales de perforación a fin de forzar a los petroleros a adoptar métodos de ingeniería petrolera mejorados. También luchó para asegurar que los prospectores pudiesen deducir de sus impuestos, como gastos intangibles, los costes de perforación; pretendía con ello fomentar nuevas prospecciones.

Pero la mayor batalla de APG, en la parte de la producción, fue conseguir que la Oficina de Administración de Precios aumentase los precios para estimular la prospección y la producción. En este caso, la APG sólo tuvo un éxito limitado en la obtención de aumentos en los precios del aceite pesado de California para estimular la producción y hacer frente a las necesidades de la Marina de Estados Unidos en el Pacífico y para poner en producción los pozos semiagotados que producían menos de diez barriles al día. Pero en el asunto principal, la Oficina de Administración de Precios, temerosa de la inflación, rechazó los esfuerzos de Ickes por conseguir una subida general de treinta y cinco centavos en los precios del petróleo, por encima del máximo oficial de un dólar, diecinueve centavos. Toda la lucha sobre precios, como era de esperar, dejó al sector con una profunda aversión a la Oficina de Administración de Precios; un comentarista del sector petrolero la calificó como una "organización comunista".

Fueran cuales fueren las quejas, el registro de producción total

norteamericana fue muy bueno: de 3,7 millones de barriles al día en 1940 a 4,7 millones de barriles al día en 1945, un aumento del treinta por ciento. Con la capacidad excedente estimada en un millón de barriles en 1940, Estados Unidos esencialmente recurrió a toda esa reserva. Pero esa era una tarea más difícil de lo que parecía, ya que, cuando los trabajadores de los campos petrolíferos abrieron las válvulas de los pozos, frecuentemente se encontraron con que la capacidad real de producción era menor que la estimada. Además, los pozos existentes lógicamente fueron disminuyendo su producción. De modo que el sector tenía que trabajar muy intensamente para poner la producción en un nivel elevado y posteriormente esforzarse por mantenerla en él. Y luego, para seguir arriba, el sector tenía que mantener un elevado nivel de prospección. En conjunto, entre diciembre de 1941 y agosto de 1945, Estados Unidos y sus aliados consumieron casi siete mil millones de barriles de petróleo, de los que seis mil millones provenían de Estados Unidos. Su producción en tiempo de guerra fue equivalente a más de una cuarta parte de todo el petróleo producido en Estados Unidos desde la época del coronel Drake hasta precisamente 1941. Aun así, si se hubiera hecho mayor la petición total de suministros a Estados Unidos por parte de los Aliados, podría haberse producido una verdadera presión en los suministros disponibles.¹²

Racionamiento - Por la puerta de atrás

La otra parte de la ecuación del petróleo en Estados Unidos era el consumo y en este terreno se produjeron las mayores batallas políticas. Se hicieron grandes esfuerzos para que los usuarios industriales pasasen del petróleo al carbón. Se pidió a los propietarios de casas cuya calefacción quemaba petróleo que mantuvieran las casas a dieciocho grados por el día y a trece por la noche. El propio presidente Roosevelt se interesó mucho en el potencial norteamericano de gas natural que hasta entonces se había estado desaprovechando. "Me gustaría que algunos de sus hombres estudiaran la posibilidad de utilizar gas natural", escribió a Ickes en 1942. "Me han dicho que hay varios campos en el Oeste y el Suroeste donde prácticamente no se ha descubierto petróleo pero hay enormes cantidades de gas natural que se está dejando sin tocar porque está demasiado lejos para llevarlo a las grandes aglomeraciones urbanas." Pero la gasolina fue el centro del asunto. Hubo algunos que hicieron todo lo posible para cooperar con la necesidad nacional de reducir el consumo de gasolina. Digno de recordar fue el altruismo de una tal Bea Kyle, una profesional de los números circenses de riesgo que trabajaba en el parque de atracciones Palisades en New Jersey. En 1942,

escribió a Harold Ickes para explicar su trabajo: "Primero me rocío con gasolina y posteriormente se echa gasolina sobre el agua de mi piscina portátil, luego se da fuego a ambas cosas y yo me tiro de cabeza a la piscina desde veinticuatro metros de altura." Quería saber la sincera opinión de Ickes sobre si su número "iba en contra de la defensa" y si debía suspender, por lo tanto, hasta después de la guerra.

"Sin restar materialidad a lo espectacular de su arriesgado número", le escribió un ayudante de Ickes, "usted podría utilizar algo menos de gasolina en su actuación, o hacerlo menos veces con el mismo resultado, de modo que así reduciría su consumo en la misma proporción que se ha recomendado en general." Y el ayudante añadió: "Se aprecia su interés patriótico."

No hubo muchas Bea Kyle. El uso de gasolina se había convertido en un derecho durante las tres últimas décadas, y pocos tenían ganas de dejarlo a menos que se viesan forzados a hacerlo. En la primavera de 1942, se dio el primer paso en esa dirección: se impuso una prohibición completa a la utilización de gasolina para las carreras de coches. Luego, en mayo, se impuso el racionamiento en la Costa Este, inicialmente a través de la utilización de tarjetas, que, al igual que los tickets de la comida, se cambiaban en las estaciones de servicio. A las tarjetas le sucedieron los cupones. Fuese cual fuese el sistema, produjo grandes protestas por todas partes. El gobernador de Florida telefoneó a Ickes y le pidió que pospusiese el racionamiento para que no disminuyesen los turistas. La gente de la Costa Este, que no comprendía los problemas de logística y transporte del petróleo, "sabía con seguridad" que en alguna parte del país los coches andaban con los depósitos llenos de gasolina. La Administración Roosevelt se mostraba reacia a imponer el racionamiento por todo el país. En los amplios espacios abiertos del Oeste, no había demasiadas alternativas al automóvil como transporte.¹³

La Administración finalmente encontró una manera de racionar a todo el país por la puerta de atrás, el caucho. La conquista japonesa de las Indias Orientales y Malasia había reducido en un noventa por ciento el caucho natural que se exportaba a Estados Unidos, mientras que el programa de caucho sintético todavía hacía muy poco que se había puesto en marcha. Como resultado, Estados Unidos estaba comenzando a sentir el "hambre de caucho". Racionando la gasolina, y de este modo restringiendo la conducción, la demanda de ruedas se reduciría, liberando así suministros de caucho para la utilización de las fuerzas armadas. Por lo tanto, en nombre del caucho, se reduciría el consumo de gasolina. Pero tal paso, incluso disfrazado, iba a tener muy graves consecuencias. De modo que Roosevelt creó un comité muy selecto para presentar la idea al Congreso y al público; los dos miembros eran los presidentes de la Universidad de Harvard y del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) y, como presidente, nada menos que el venerable y reverendo Bernard Baruch.

No podía haber habido elección más apropiada para este trabajo de relaciones públicas que Baruch. En Washington, Bernard Baruch gozaba fama de ser un hombre muy serio. Tenía un enorme prestigio; el multimillonario de Wall Street había sido el gran movilizador industrial de la Primera Guerra Mundial, y ahora era asesor del Presidente, y del estadista veterano de la nación, cargo no oficial de carácter asesor. "La deferencia del público fue universal", rememoraba John Kenneth Galbraith, que, en su posición de controlador jefe de precios de la nación, trataba con Baruch. "Al mismo tiempo el escepticismo en privado era casi obligatorio." El escepticismo se extendía hasta el Despacho Oval y al hombre que había nombrado a Baruch para ser presidente del comité, "ese viejo metomentodo" es la manera en que Roosevelt describió en una ocasión a Baruch.

No obstante, Baruch podía hacer el trabajo político. Aseguró a los hombres de su comité de la torre de marfil, los dos presidentes de universidad, que podía ocuparse del problema práctico, el Congreso. "Déjeme tratar a mí con los senadores y demás tipos del Congreso, la mayoría son amigos míos", dijo. "Una de estas noches ofreceré una cena para ellos." Muchos de los principales congresistas no solamente eran amigos suyos sino también receptores habituales de lo que eran, para las costumbres de aquellos tiempos, unas importantes contribuciones de Baruch para las campañas, y ellos, a cambio, estaban completamente persuadidos de su sagacidad. La estrategia funcionó. En setiembre de 1942, el comité de Baruch recomendó enérgicamente que se debía racionar la gasolina con carácter nacional para conservar el caucho. Sin embargo, ese plan no se finalizó hasta que se celebraron las elecciones del Congreso en 1942. Cuando se hizo, cien congresistas del Oeste lanzaron una protesta contra el nuevo sistema. Probablemente, a ellos no les habrían invitado a la cena.¹⁴

El racionamiento se vio complementado con otras medidas, incluyendo un límite de velocidad de cincuenta y cinco kilómetros por hora. Pero la ira fue mayor todavía cuando en enero de 1943 se prohibió la conducción sin un motivo importante. Pero como nadie podía encontrar una buena definición de "conducción con motivos importantes" este concepto se abandonó unos meses después. El sistema de racionamiento se estableció a base de cinco categorías diferentes, dependiendo de las necesidades y usos del vehículo y el conductor. Las pegatinas alfabéticas pegadas en los parabrisas de los automóviles eran un símbolo de categoría para los conductores con suerte, cuya conducción se consideraba esencial. Los más afortunados eran aquellos que tenían una X, médicos, clérigos, algunos técnicos de reparación y los funcionarios del gobierno, que no tenían límite en la compra de gasolina. Los que estaban en categorías consideradas como menos importantes para el esfuerzo de la guerra sentían algo de vergüenza. La ración "básica" A, que era la que tenía la mayoría de la gente, estaba entre uno y medio y cuatro galones a la se-

mana, dependiendo de la disponibilidad de suministros y la región. No es sorprendente que este sistema crease un aumento del mercado negro de cupones, auténticos y falsificados, especialmente en las grandes ciudades de la Costa Este. Aun así, el uso civil de la gasolina se vio todavía más recortado; el consumo medio por vehículo de pasajeros era del treinta por ciento menos en 1943 que en 1941. Ickes tenía razón; los norteamericanos, que habían rechazado la conservación voluntaria, aceptaron el racionamiento de gasolina forzoso, al mismo tiempo que las restricciones de su consumo de azúcar, mantequilla y carne. Después de todo, como se dijo con frecuencia, "Estamos en guerra."¹⁵

La organización de la producción y consumo de petróleo en Estados Unidos era solamente una parte de un gran sistema internacional, conjuntamente mejorado y dirigido por Estados Unidos y Gran Bretaña. Era un sistema que tomaba el crudo de petróleo del suroeste de Norteamérica, lo refinaba y lo transportaba al noreste en barco o petroleros o posteriormente a través de oleoductos, lo transportaba a través del Atlántico y posteriormente lo entregaba donde se necesitaba o bien lo ponía en los depósitos de almacenaje en sus bases aéreas en Gran Bretaña, o en latas de cinco galones dirigidas a los Aliados que estaban luchando en el frente, o en vagones cisterna de ferrocarril hasta Murmansk y Arcangel, los puertos de la Unión Soviética en el Mar de Barentz. No menos urgentes eran las necesidades en el escenario del Pacífico, que tenía que recibir los suministros en un proceso similar, en este caso hacia el Oeste. Los norteamericanos y británicos gestionaban su sistema mediante una serie de medidas formales e informales. Funcionaban basándose en el principio de que, en cada teatro de operaciones, uno u otro tendría una responsabilidad total en lo que se refería al suministro de las tropas y fuerzas aéreas de ambos países. De modo que, en el Reino Unido y Oriente Medio, los británicos llenaban los depósitos de gasolina de los norteamericanos; en el Pacífico y en el norte de Africa, después de la invasión de los Aliados a finales de 1942, Estados Unidos tenía la responsabilidad de suministrar carburante a todas las fuerzas.

Los problemas de coordinación en una guerra mundial eran enormes. Había que asignar los suministros entre unas prioridades terriblemente encontradas: Europa, norte de Africa, el Pacífico, y la economía interior norteamericana. Los petroleros tenían que atender las exigencias contrapuestas del Atlántico y el Pacífico y de la Costa Este de Estados Unidos. Además, había que coordinar el transporte y los suministros y había constantes y costosas confusiones; los petroleros llegaban a puertos donde todavía no estaban preparados los suministros de petróleo o los suministros estaban esperando y no aparecía petrolero alguno. Aun así, a pesar de lo difíciles y encontradas que eran todas estas cuestiones, el sistema creado sirvió muy bien a los Aliados.¹⁶

Innovación

Antes de la Segunda Guerra Mundial, los militares norteamericanos no habían previsto que los suministros de petróleo pudieran plantear algún problema en particular. El ejército ni siquiera llevaba registros del petróleo que se consumía. No se llegaba a comprender del todo la diferencia fundamental entre la Primera Guerra Mundial y la Segunda. La primera fue una guerra estática; la segunda era una guerra de movimiento. (Fue Stalin el que ofreció un brindis en honor de Churchill en los días más aciagos de la guerra: "Esta es una guerra de motores y octanos. Levanto mi copa por el sector automovilístico norteamericano y por el sector petrolero norteamericano.") Y así, sería una guerra con mucho mayor consumo de petróleo; en los momentos más acusados, las fuerzas norteamericanas en Europa utilizaron cien veces más gasolina en la Segunda Guerra Mundial que en la Primera. La división norteamericana normal de la Primera Guerra Mundial utilizaba 4.000 caballos de potencia; en la Segunda Guerra Mundial 187.000 caballos de potencia.

De hecho, solamente fue la planificación para la invasión del norte de África en 1942 la que abrió los ojos del ejército a la enorme importancia del factor del petróleo y, a partir de entonces, en respuesta, se puso en funcionamiento una organización de suministros centralizada y disciplinada. Después de todo, más de la mitad del tonelaje total de los envíos desde Estados Unidos durante la guerra fue el petróleo y sus derivados. Los Cuerpos de Intendencia calcularon que cuando un soldado norteamericano salía al extranjero a luchar necesitaba como apoyo para su cometido unos treinta kilos de equipo, de los cuales la mitad eran productos derivados del petróleo.

La nueva organización de suministros del ejército crearon varias innovaciones para facilitar el flujo y el uso del petróleo. Hizo que se estandarizaran los productos, en concreto un carburante "universal" para motores de gasolina y un gasóleo igualmente "universal" para motores diesel. El ejército comprobó que su lata de diez galones era muy incómoda y demasiado pesada para que la manejase un solo hombre. Los alemanes utilizaban latas de cinco galones. En busca de un receptáculo más manejable, los norteamericanos y los británicos basaron su diseño de una lata de cinco galones en las latas alemanas que habían capturado. Se tuvo un respeto irónico a la lata original alemana en el apodo que adoptaron: la "lata blitz" y, más comúnmente, la "jerrycan". Pero los norteamericanos hicieron una importante innovación respecto del diseño alemán. Las tropas alemanas tenían que utilizar un embudo, que permitía la entrada de porquerías sólidas en los motores de los vehículos. Los norteamericanos añadieron un pitorro incorporado para echar directamente el contenido, con lo que la porquería quedaba afuera.

Uno de los mayores errores técnicos de la guerra fue PLUTO, el acrónimo inglés de "Oleoducto Bajo el Océano". Este sistema de oleoducto submarino se diseñó para unir el lado británico del Canal de la Mancha con el francés. El objetivo era, después de la invasión de Europa occidental, suministrar a través de él prácticamente la mitad de los carburantes necesarios para las fuerzas aliadas a lo largo de su avance por Francia y Alemania. El oleoducto se construyó, pero hubo graves problemas técnicos que se agravaron debido a errores de instalación. Como resultado, el caudal de PLUTO durante los meses críticos inmediatamente después de la invasión fue escasísimo. Por término medio, desde el día D, en junio de 1944 a octubre de 1944, no fluyeron más de ciento cincuenta barriles al día a través de PLUTO, una minúscula sexta parte del uno por ciento de lo que consumieron durante ese período las fuerzas aliadas en Europa occidental.¹⁷

Tal vez el reto más desalentador al que se enfrentó toda la cadena de combustible de los Aliados fue el suministro de gasolina de aviación de 100 octanos. Desarrollada a principios y mediados de la década de 1930, principalmente por investigadores de Shell en Holanda y Estados Unidos, el combustible de 100 octanos posibilitaba un rendimiento superior de los aviones—mayor punta de velocidad, más potencia, despegues más rápidos, más radio de acción, mayor maniobrabilidad— que los carburantes de 75 a 87 octanos que utilizaban habitualmente. Las pruebas demostraron que permitía un aumento de potencia de entre el quince y el treinta por ciento sobre los carburantes existentes, además de grandes ahorros de carburante, lo que haría posible un mayor radio de acción para los aviones. Pero antes del estallido real de la guerra, no había un mercado importante para tan caro combustible y, en su ausencia, algunas compañías, especialmente Shell, seguida de la Jersey, corrieron grandes riesgos al hacer cuantiosas inversiones en investigación y capacidad de fabricación del carburante de 100 octanos. Shell tuvo que guardar en depósitos especiales la mayor parte de la gasolina de 100 octanos que fabricó.

Pero la erupción de la guerra significó inmediatamente que había un mercado, y además un mercado importante. Las ventajas de la gasolina de 100 octanos se demostraron en la Batalla de Gran Bretaña en 1940, cuando los Spitfires británicos que utilizaban gasolina de 100 octanos superaron a los Messerschmitt 109, que utilizaban gasolina de 87 octanos. Algunos atribuyeron la ventaja crítica de los británicos y su victoria en esa batalla aérea a vida o muerte a la gasolina de 100 octanos. Pero para producir esa gasolina de elevada calidad se necesitaban unas instalaciones de refinado muy caras y realmente no había más que unas pocas disponibles. Se marcaron unos objetivos de producción que posteriormente se fueron aumentando. Se establecieron dos comités de carburante de aviación—uno en Washington y otro en Londres— para controlar el reparto de las cantidades limitadas de gasolina de 100 octanos entre to-

dos los solicitantes militares. A pesar de la escasez crónica, ocasiones hubo en que los asignadores tuvieron que ser derrochadores. Durante el período de amenaza de los submarinos alemanes, llegaron a enviar tres cargas a un mismo destino, con la esperanza de que por lo menos una de ellas llegase a puerto.

Casi todas las necesidades de carburantes de 100 octanos de los Aliados se tenían que atender con la producción norteamericana, cerca del noventa por ciento del total en 1944. Pero la producción no se podía mantener al mismo nivel que la demanda. "A partir de la perspectiva actual, la situación irá empeorando continuamente", el subsecretario de la guerra Robert Patterson escribió desesperadamente a Ickes en abril de 1943. "No veo alivio alguno en perspectiva, excepto la acción más drástica." Los norteamericanos respondieron con un gran programa de construcción e ingeniería, una de las más grandes y complejas tareas industriales de la guerra. Afortunadamente, a finales de la década de 1930, se estaba desarrollando una nueva tecnología de refino —la piodesintegración catalítica— principalmente por un francés llamado Eugene Houdry y por Sun Oil. Como primer avance importante sobre la técnica de desintegración térmica que había desarrollado William Burton tres décadas antes, la piodesintegración catalítica facilitó la producción de grandes cantidades de gasolina de 100 octanos. Sin esa tecnología, la verdad es que Estados Unidos nunca podría haber esperado llegar a satisfacer la demanda de carburante para aviación. Pero cuando Estados Unidos entró en guerra, las limitadas instalaciones de piodesintegración catalítica estaban comenzando a producir y no parecía que fueran a hacerlo en gran escala. Las exigencias eran enormes, pues las instalaciones iban a tener una altura de quince pisos y eran bastante más caras que las instalaciones de refino tradicionales. Aun así, a partir de entonces se empezaron a construir por todo el país una multitud de instalaciones de piodesintegración catalítica, y se hizo a todo correr, pues, aparentemente, no se producía interrupción alguna desde la fase de diseño hasta la de experimentación de las plantas piloto y su funcionamiento a pleno rendimiento.

En conjunto, como parte de la campaña de 100 octanos, se construyeron docenas y docenas de plantas e instalaciones especiales, y muchas de las ya existentes se reconvirtieron para la producción de carburante de 100 octanos. La APG y el sector petrolero lucharon constantemente con organismos e intereses competidores para obtener el acero y otros artículos necesarios para poder alcanzar sus objetivos de construcción, que aumentaban continuamente, ya que cada vez se necesitaba más producción. Además de esto, todas las factorías de carburante de aviación tenían que reunirse para gestionarlas como un gran grupo empresarial integrado, pues los diversos componentes tenían que ir de una a otra parte del país, entre las diferentes compañías, con objeto de maximizar la producción y, en palabras de la oficina de Ickes, "obtener

el mayor número posible de barriles del producto". Las mejoras continuadas en los procesos de producción y del propio combustible aumentaron mucho. Como resultado, los pilotos obtuvieron fuentes adicionales de poder con que superar a los aviones enemigos, y los pesados aviones bombarderos eran capaces de escapar.

Aun así, recurrentemente, parecía que los Aliados estaban a punto de quedarse sin combustible de 100 octanos, la producción cada vez mayor mantenía milagrosamente el ritmo de la demanda creciente. La demanda para 1945 era siete veces mayor que la que se había planificado al principio de la guerra. Aun así, esa necesidad se cubrió. Para 1945, Estados Unidos—cuya capacidad total de producción en 1940 era menor a los 40.000 barriles al día—estaba produciendo al día 514.000 barriles de combustible de 100 octanos. Como un general explicó, el gobierno y el sector, "se lo han sacado del sombrero".¹⁸

"El minuto implacable"

"En ningún momento nuestras fuerzas carecieron de carburantes en las cantidades adecuadas, del tipo adecuado y en los lugares adecuados", proclamó orgullosamente el Consejo del Petróleo para el Ejército y la Armada, después de la guerra. "Ni una sola operación se ha retrasado o anulado por falta de productos derivados del petróleo." Aunque esa opinión era cierta en su mayor parte, hubo una excepción, un solo momento estremecedor en el que falló el sistema.

En la primavera de 1944, el péndulo estaba inclinado claramente a favor de los Aliados en la guerra contra Alemania. Las tropas norteamericanas y británicas habían llegado a Italia, que decidió abandonar la guerra. Los rusos venían por el frente del Este. Entonces, el 6 de junio de 1944, el día D, las fuerzas aliadas desembarcaron en las playas de Normandía e iniciaron así la invasión de Europa occidental. Pero inmediatamente, los largos y cuidados planes de los Aliados se vinieron abajo. Los ejércitos invasores se encontraron, en contra de sus planes y expectativas, inmovilizados en Normandía mucho más tiempo del esperado. Los alemanes, a los que pillaron por sorpresa, se las arreglaron para contener a las fuerzas invasoras durante un tiempo, a pesar de que la escasez de combustible mermó su capacidad de desplazar refuerzos al frente tan de prisa como hubieran querido. El mariscal de campo Gerd von Rundstedt, el comandante alemán, se vio forzado a dar la orden: "Muevan sus equipos con hombres y caballos, no utilicen gasolina excepto en combate." Entonces, el 25 de julio de 1944, las fuerzas aliadas finalmente rompieron las líneas alemanas, y los alemanes, desorganiza-

dos y desabastecidos, retrocedieron. Ahora eran los Aliados quienes estaban sorprendidos, pero en esta ocasión por la facilidad y rapidez con que podían avanzar en desenfadada persecución de los alemanes.

No hubo fuerza que se moviera con más celeridad en esta persecución que el Tercer Ejército bajo el liderazgo del general George Patton, Jr., que protagonizó la ruptura de las líneas alemanas. Resuelto, dinámico, impulsivo y volcánico por su ira (esto último tal vez como resultado de las lesiones que sufrió en la cabeza mientras jugaba al polo), Patton no había sido capaz de contenerse frente a lo que consideraba una estrategia tímida y demasiado cautelosa de los Aliados desde el desembarco del 6 de junio. Durante el mes de julio de 1944, escribió un poema en el que expresaba su frustración:

*En la guerra y en el amor siempre has de estar empujando,
Pues de otro modo jamás conseguirás tu justa recompensa...
Así pues, luchemos con uñas y dientes, como fieras.
Aprovechemos la oportunidad ahora que tenemos la pelota.
Olvidémonos de esas firmes bases de la machacada retaguardia,
Y escupamos fuego de nuestros cañones para vencer a todos.*

El general Dwight Eisenhower, el comandante supremo de las fuerzas aliadas, describiría públicamente a Patton como "el gran líder para sacar partido de una situación móvil". En privado, aunque reconocía sus importantes puntos fuertes como comandante de operaciones, Eisenhower pensaba que Patton carecía de esa cualidad tan importante necesaria para un comandante, ver la situación en su totalidad. De hecho, Eisenhower cuestionaba la capacidad de Patton para funcionar en un equipo, e incluso su equilibrio. Patton estaba demasiado dispuesto a jugarse el todo por el todo, se inclinaba demasiado por la "acción imprudente", dijo Eisenhower. "Soy perfectamente consciente de su incapacidad para controlar su lengua", recriminó a Patton directamente, "y estoy empezando a dudar de si estará en su sano juicio, algo esencial en un alto puesto militar."

Aun así, a pesar de sus profundas reservas, Eisenhower quería definitivamente que Patton estuviese en la invasión. Como escribió al general Marshall, Patton tenía cualidades para la lucha que "no podemos permitirnos el lujo de perder a menos que él mismo se eche a perder". En tanto y en cuanto "esté bajo el mando de un hombre sensato y firme, y que tenga suficiente sentido para utilizar las buenas cualidades de Patton sin dejarse cegar por su amor por el protagonismo y lo histriónico", lo hará bien. En resumen, Patton representaba una forma especial de seguro, personificado en "el extraordinario e inflexible poder de dirección que Patton podía ejercer en momentos críticos". Por lo que Eisenhower

añadió: "Siempre hay una posibilidad de que esta guerra, posiblemente incluso este teatro de operaciones, pueda dar lugar a una situación en la que este desequilibrado pero agresivo luchador tenga que ir apresuradamente a taponar una brecha." Y de este modo salvar la situación.¹⁹

Ciertamente la fuerza de la personalidad de Patton, su decisión, su capacidad de irradiar resolución y seguridad en sí mismo, y su "afán de victoria" le convertían en un soberbio líder en el campo de batalla, y si su carácter no le granjeaba necesariamente la confianza de sus superiores, sí que engendraba una inquebrantable lealtad en las tropas que tuviera a su mando. Sabía la importancia que tenía crear una leyenda sobre sí mismo, tanto si se trataba de los dos revólveres (uno de ellos de cachas nacaradas) que Patton llevaba a la cintura, como del apodo "El Viejo Sangre y Tripas" que él mismo se había asignado en su fracasado intento de ser Comandante de Cadetes en West Point allá por la década de 1930. Pero, por debajo del exterior duro y ordinario y de la autodisciplina de hierro, había un Patton cuyo estómago le daba vueltas antes de la batalla y que había publicado dos volúmenes de poesía.

Patton era, al igual que Rommel, un genio de la guerra móvil y se mostraba irritable mientras esperaba su oportunidad de alcanzar la gloria. "Debo entrar y hacer algo espectacularmente triunfante si he de hacer algún bien", se quejaba. Y lo hizo, demostrando así que Eisenhower tenía razón respecto de sus especiales cualidades. Con los revólveres en la cintura, dirigió la invasión desde Normandía a una velocidad espectacular; cubrió un enorme territorio en un mes, casi quinientas millas desde Brest a Verdún, y liberó casi toda Francia al norte del Loire. Al igual que Rommel, Patton tenía manía a los intendentes. Sus fuerzas recurrieron a cualquier método al margen de lo normal que pudiera ocurrírseles para asegurar sus suministros de carburante, que cada vez eran menores según las líneas del Tercer Ejército se extendían. Algunas de las tropas de Patton simulaban ser miembros de unidades diferentes para conseguir suministros; otros secuestraron trenes y convoyes de camiones o requisaron el carburante que los camiones de abastecimiento necesitaban para su viaje de regreso a sus bases. De hecho, Patton incluso envió aviones espía para que sobrevolaran la retaguardia en busca de los puntos de suministros de gasolina que podían capturar.

Sin embargo, hacia finales de agosto de 1944, el combustible se estaba convirtiendo en un grave problema para el avance de los Aliados. No había escasez de gasolina en Francia. Simplemente se trataba de que los suministros estaban en el lugar inadecuado —en Normandía, muy por detrás de las líneas— y había enormes problemas logísticos para hacer llegar el combustible al frente. En el lenguaje de los suministros, los Aliados habían avanzado "doscientos sesenta días de planificación logística" sencillamente en veintidós días. Los ferrocarriles habrían sido el modo más eficaz de transportar el combustible, pero no había líneas apropiadas. Los convoyes sin fin de camiones de carburante, que circulaban siguien-

do un circuito de una sola dirección de parte a parte de Francia, no podían dar abasto; a medida que las líneas de suministros se alargaban, los camiones tenían que utilizar proporcionalmente más carburante para llegar hasta el frente y volver. Como consecuencia de sus problemas logísticos, los rápidos movimientos de los ejércitos aliados no hicieron más que consumir casi todos sus suministros de gasolina. Lo mismo que le ocurrió a Rommel cuando sus fuerzas se adentraron en el norte de Africa en 1942. Patton estaba furioso a cuenta de tal situación. "En el momento actual", escribió a su hijo, el 28 de agosto, "mi principal dificultad no son los alemanes sino la gasolina. Si me dieran suficiente gasolina llegaría hasta donde quisiese." Al día siguiente, anotó en su diario: "Acabo de comprobar que, por motivos desconocidos, no nos han dado nuestra parte de carburante -140.000 galones menos-. Esto puede ser un intento de hacerme parar de una forma disimulada, pero lo dudo."²⁰

A pesar de las sospechas de Patton, las otras unidades también estaban escasas de carburante. Y, en ese momento, Eisenhower, como comandante de todas las fuerzas aliadas, se enfrentaba a una decisión crítica: o bien dirigir todos los suministros que tenían disponibles hacia el Tercer Ejército de Patton o bien dar el carburante al Primer Ejército de Estados Unidos, que estaba al norte del Tercer Ejército, en apoyo del Vigésimo-primer Grupo del Ejército Británico, al mando del general Montgomery, que estaba más cercano a la costa. ¿Era este el momento, se preguntó a sí mismo Eisenhower, de sacrificar su propia estrategia de un "frente amplio" -todos los flancos protegidos- y en su lugar ir a por todas y dejar a Patton y su Tercer Ejército que tratasen de rebasar la Línea Sigfrido, la Muralla Oeste de los nazis, y entrar en la propia Alemania? o ¿era más prudente dejar a Montgomery que primero conquistase Amberes, para asegurar un puerto de suministros de primera clase y evitar futuros problemas de suministros en las líneas? Todavía le quedaba una tercera opción, la que Montgomery defendía vigorosamente, una gran falange de cuarenta divisiones bajo su propio mando que entrase por el Rhur y derrotase a Alemania.

Mientras Eisenhower trataba de decidirse, Patton estaba rabian-do por seguir adelante. "Tenemos, en esta ocasión, la mejor oportunidad de ganar la guerra que jamás se nos haya presentado", escribió en su diario. "Si me dejasen avanzar... podríamos estar en Alemania en diez días... Es algo tan claro que tengo miedo de que estas mulas ciegas no lo vean." Pero Eisenhower, coaccionado por las grandes necesidades de la política y la guerra de coalición, y sobre todo debido a las tensas relaciones con el frágil Montgomery, optó por una solución intermedia, una distribución de fuerzas, y envió el carburante que tan desesperadamente se necesitaba al Primer Ejército, en apoyo de Montgomery, y no al Tercer Ejército de Patton.

Con menos de un día de suministros, Patton estaba furioso. Apareció, "bramando como un toro furioso", en el Cuartel General del gene-

ral Omar Bradley, comandante de las fuerzas norteamericanas. "Ganaríamos su maldita guerra si dejaran que el Tercer Ejército siguiese adelante", chilló a Bradley. "¡Maldita sea, Brad!, déme solamente 400.000 galones de gasolina y le pondré dentro de Alemania en dos días."²¹

Patton no aceptaría fácilmente la limitación en sus suministros. Este era el momento crítico, la oportunidad de seguir adelante y arrasar, de seguir sin piedad, de terminar pronto la guerra, de llegar a su destino y alcanzar la gloria. No podía contener su ira y su frustración. "Nadie se da cuenta del enorme valor del 'minuto implacable' excepto yo", escribió en su diario. "No tenemos gasolina, porque para agradar a Monty, el Primer Ejército debe tener la mayor parte de ella." Ordenó a sus unidades avanzar hasta que se quedasen sin gasolina "y entonces salir y caminar". Escribió a su esposa: "Tengo que luchar por cada metro, pero no es el enemigo quien trata de pararme, son 'Ellos'... ¡Mira el mapa! Solamente con que pudiese robar algo de gasolina, podría ganar esta guerra."

El 30 de agosto, los suministros para el Tercer Ejército se redujeron a menos de una décima parte de su nivel normal. Tampoco, según se dijo, podría conseguir más hasta el siguiente 3 de setiembre. Al día siguiente, el 31 de agosto, las fuerzas de Patton llegaron al río Meuser. El Tercer Ejército no podía ir más allá. Sus depósitos de gasolina estaban vacíos. "Mis hombres se pueden comer sus cinturones", dijo Patton a Eisenhower, "pero mis tanques tienen que tener carburante".

Las fuerzas de Montgomery llegaron a Amberes el 4 de setiembre. "Ahora creo que es importante," anotó Eisenhower en su propio diario al día siguiente, "que Patton avance de una vez". Y después de esto, Patton consiguió más carburante. Pero el momento que había pasado iba a demostrar que era implacable al máximo; los pocos días que habían pasado habían dado tiempo suficiente a los alemanes para reagruparse. En los primeros días de setiembre, Hitler había modificado su orden de "no retirarse" de modo que las unidades alemanas pudieron retroceder, reagruparse y establecer una línea defensiva. Las fuerzas de Patton fueron más allá del Mosa, pero se quedaron estancadas en el río Mosela, ahora ya no por la escasez de gasolina sino por la resistencia de los alemanes. Siguió nueve meses de una dura y costosa lucha. Y cuando los alemanes organizaron el último contraataque masivo, los rusos, y no los norteamericanos, tomaron Berlín.

En los meses finales de la guerra, Patton avanzó por Alemania y llegó hasta Pilsen, en Checoslovaquia. Aun así, el "minuto implacable" le negó su definitivo momento de gloria en el campo de batalla. En diciembre de 1945, ocho meses después del final de las hostilidades en Europa, la vida del genio de la guerra móvil llegó a un final nada glorioso cuando su coche con chófer se estrelló contra un camión del ejército norteamericano en una carretera alemana.²²

¿Habían dejado escapar los Aliados la oportunidad crítica de llegar a un rápido fin de la guerra? La cuestión se debatió apasionadamente en aquel momento, y también bastante tiempo después. Del millón de muertos que sufrieron las fuerzas aliadas al liberar Europa occidental, casi tres cuartas partes se produjeron después de la detención del avance de Patton en setiembre. Muchos millones más murieron como resultado de las acciones militares y en los campos de concentración alemanes en los últimos ocho meses de la guerra. Además, si los Aliados hubiesen entrado antes en Alemania desde el Oeste, el mapa de la posguerra hubiese sido bastante diferente, ya que el poder soviético no se hubiese adentrado tanto en el corazón de Europa.

Para Eisenhower había sido una decisión inmensamente difícil, tomada en un momento fugaz, con poca información, ante una gran incertidumbre y grandes riesgos. El coste de acceder a los descos de Patton habría sido muy elevado y habría puesto en peligro las bases de toda la coalición aliada en un momento crítico, dejando a todo el ejército aliado en una posición de suministros muy mala, y poniendo al Tercer Ejército en una situación muy arriesgada. Ya había informes de que se estaba formando un ejército alemán en el flanco de Patton. En sus memorias de guerra de Europa, Eisenhower contestó, con gran tacto diplomático, pero sin embargo muy claramente, a las acusaciones de Patton que decían que había tomado una decisión inadecuada. Sencillamente, Patton no podía ver todo el panorama. Para Eisenhower, los riesgos generales habían sido enormes y las probabilidades de fracaso del plan de Patton eran demasiado elevadas. "En los últimos días del verano de 1944, supimos que los alemanes todavía tenían reservas disponibles dentro de su propio país", escribió. "Cualquier idea de tratar de confiar en una fuerza pequeña, cruzar el Rin y continuar hasta el corazón de Alemania era completamente fantástica." Aun en el caso de que hubiese salido bien, una fuerza así se habría ido reduciendo cada vez más a medida que hubieran ido dejando atrás unidades para proteger sus flancos. Eisenhower se mantuvo firme en la idea que se había hecho en esos últimos días de agosto de 1944: "Tal intento habría actuado a favor del enemigo" y el resultado, para los Aliados, podría haber sido "una derrota segura."²³

Otros que examinaron las pruebas llegaron a diferentes conclusiones: que el error fue dividir los ejércitos, en lugar de concentrar todas las fuerzas aliadas bajo las órdenes de Montgomery y avanzar sin parar hacia el Ruhr y desde allí hacia Berlín. Patton y sus tropas hubiesen sido una parte muy poderosa en esa enorme falange. Si ese empuje hubiese tenido éxito, el resultado habría sido un temprano final de la carnicería de Europa.

Uno de los que pensó toda esta cuestión en profundidad fue Basil Liddell Hart, el destacado estratega militar e historiador británico. Fueron sus escritos después de la Primera Guerra Mundial, con el con-

cepto de "torrente en expansión", los que le hicieron uno de los padres de la guerra móvil mecanizada y el inspirador, irónicamente, de la *blitzkrieg*. Poco antes de su muerte, en 1970, Liddell Hart dio a conocer sus opiniones sobre la estrategia de Patton. Estaba de acuerdo con Patton; aquellos días a finales de agosto de 1944 habían sido el "minuto implacable". Los alemanes estaban todavía sorprendidos y sin preparar; ningún puente sobre el Rin estaba todavía preparado para la demolición. Un poderoso golpe de Patton –escupiendo fuego por los cañones, en palabras del poema de Patton– podría haber provocado la desintegración y derrota de los ejércitos defensores alemanes. "La mejor oportunidad de un rápido final", concluyó Liddell Hart, "probablemente se perdió cuando se acabó la gasolina de los depósitos de Patton, en la última semana de agosto, cuando estaban cien millas más cerca del Rin, y de sus puentes, que los británicos."²⁴

CUARTA PARTE

La era del hidrocarburo

20

El nuevo centro de gravedad

SE CONOCIO DESPUES, en el lenguaje empresarial, como "La Era de los Cien Hombres". Fueron estos los años de la guerra, cuando el número de hombres del petróleo norteamericanos que trabajaban en Arabia Saudita se vio reducido a unos cien más o menos, aislados durante la mayoría del tiempo del resto del mundo, y la explotación del petróleo saudita quedó olvidada en medio del entorchocar mundial de las armas. A finales de 1943, los "cien hombres" se vieron acompañados de otro, Everette Lee DeGolyer, cuya llegada fue una señal segura de que Arabia Saudita no había caído en el olvido de aquellos que estaban pensando en el futuro cuando terminase la guerra.

No había hombre más singular que personificase el sector petrolero norteamericano y su amplia explotación en la primera mitad del siglo XX que DeGolyer. Geólogo, el más destacado de su época, emprendedor, innovador, erudito, conocía prácticamente todos los aspectos importantes del sector. Nacido en un cobertizo en Kansas y criado en

Oklahoma, DeGolyer se había matriculado en un curso de geología en la Universidad de Oklahoma, para evitar el latín, y por accidente encontró el curso de su vida. Cuando todavía no se había graduado, se tomó un tiempo libre para ir a México, donde, en 1910, descubrió el fabuloso pozo petrolífero Potrero del Llano 4. Producía a un ritmo de 110.000 barriles de petróleo al día y marcó el inicio de la Senda de Oro y de la era más floreciente del petróleo mexicano. Fue el mayor pozo petrolífero jamás descubierto y sentó la base tanto de la fortuna petrolera de los intereses de Cowdray/Pearson, como de la singular y duradera fama de DeGolyer.

Eso era solamente el principio. DeGolyer fue más responsable que cualquier otra persona de la introducción de la geofísica en la prospección petrolífera. Fue el pionero del desarrollo del sismógrafo, una de las innovaciones más importantes de la historia del sector petrolero, y fomentó su uso en tal grado que se dijo que estaba "loco por la dinamita". El geólogo jefe de la Standard Oil of New Jersey decía admirado de DeGolyer que "su interés por encontrar petróleo está activo en él durante el día y la noche". DeGolyer creó una compañía petrolera independiente con mucho éxito, Amerada, en nombre de los intereses Cowdray, y entonces, a pesar de que recibió ofertas de la Standard de New Jersey, se fue por su cuenta y a finales de la década de 1930 estableció la DeGolyer y McNaughton, que llegaría a ser la empresa líder a nivel mundial en el campo de la asesoría técnica de las explotaciones petrolíferas. Esto, también, fue una innovación, ya que hacía frente a la nueva necesidad de evaluaciones independientes del valor de las reservas petrolíferas que sirvieran como base de financiación para los bancos y otros inversores.

DeGolyer ya tenía una fortuna de varios millones de dólares a los cuarenta y pico de años y, a partir de entonces, sus ingresos ascendieron a dos millones de dólares anuales. Pero, realmente, ya estaba aburrido de tanto dinero y gran parte de él lo donó. De hecho, los intereses de DeGolyer eran mucho más amplios que el petróleo y el dinero. Fue el fundador de lo que llegó a ser Texas Instruments. Era un importante historiador del Chile. Reunió una extraordinaria colección de libros. Sacó adelante el *Saturday Review of Literature*, cuando estaba a punto de ir a la quiebra, y llegó a ocupar su presidencia, aunque la verdad es que nunca se preocupó en exceso de su marcha.¹

Durante muchos años, el pequeño, rechoncho y dinámico DeGolyer, con su cabeza leonina, fue una figura muy conocida y respetada en los consejos del sector petrolero, donde sus palabras tenían mucho peso. Y, desde luego, como hombre que se había hecho a sí mismo, DeGolyer no simpatizaba con el Nuevo Programa. Pero cuando estalló la guerra, le llamaron a Washington para que fuera uno de los colaboradores de Harold Ickes en la Administración del Petróleo para la Guerra, y acudió, aunque sin demasiado entusiasmo. Su cometido era ayudar a organizar y racionalizar la producción en Estados Unidos. Sin embargo, en

1943, le encomendaron una misión especial en el extranjero: evaluar el potencial petrolífero en Arabia Saudita y los otros países del Golfo Pérsico, que para entonces se había convertido en el tema central de un debate crítico y muy conflictivo.

Tres años antes, en 1940, DeGolyer había dado una charla sobre el petróleo de Oriente Medio a un grupo en Texas. "En la historia del sector petrolero no se ha explotado previamente tal cantidad de pozos de primera magnitud sobre una zona tan amplia", dijo. "Creo que tengo los datos suficientes para profetizar que la zona que hemos estado estudiando será la región productora de petróleo más importante del mundo dentro de los próximos años." Ahora, en 1943, tendría la oportunidad de verlo por sí mismo. Aun así, no tenía ganas de realizar el viaje. "Hace tiempo me parecía muy importante que algunos norteamericanos hicieran ese viaje para evaluar la situación", escribió a su esposa. Aunque añadió, "pero es arriesgado, seguramente será incómodo y algo peligroso. Yo no soy un Lindbergh."

Llegar a Oriente Medio no era una cosa sencilla en tiempo de guerra. La primera parada era Miami, donde el avión perdió una rueda al aterrizar. Después de estar esperando otro transporte, DeGolyer y los miembros de la misión finalmente fueron en aviones militares por el Caribe, a Brasil, a África y finalmente al Golfo Pérsico. Dentro del itinerario irían a los campos petrolíferos de Iraq e Irán, a Kuwait, posteriormente a Bahrein y finalmente a Arabia Saudita, para ver los campos existentes y visitar otras estructuras que se habían identificado. Después de una parada, DeGolyer escribió a su esposa, "No hemos visto nada más que una tierra desierta durante todo este viaje... De hecho Texas es un jardín en comparación con algunos lugares que hemos visto."

DeGolyer llegó a dominar el arte de comer ojos de oveja cuando se los ofrecían ceremoniosamente. Y advirtió muchas cosas curiosas a lo largo de su viaje. Pero era la geología —las pistas que sus experimentados ojos habían detectado mientras viajaba por el desierto, los datos adicionales que extrajo de los mapas, los informes de los pozos y el trabajo sísmico— lo que captó su imaginación. Ya se habían descubierto tres estructuras en Arabia Saudita, con unas reservas estimadas en 750 millones de barriles. Pero la identificación de estructuras similares sugería que las reservas podrían ser aún mayores. Lo mismo era aplicable a otros países a lo largo del Golfo. Las dificultades materiales bien merecieron la pena, muchas veces. DeGolyer era un hombre del petróleo, y para él el desierto árido de la península arábiga era un El Dorado, el comienzo de la leyenda. Se veía desbordado por el entusiasmo, porque se dio cuenta de que estaba investigando algo sin precedentes en la historia del sector petrolero. Incluso él, que había descubierto un pozo con una producción de 110.000 barriles al día, nunca había visto nada a tan gran escala en el curso de su medio siglo en el negocio.²

Cuando regresó a Washington, a principios de 1944, DeGolyer in-

formó que las probadas y probables reservas de la región –Irán, Iraq, Arabia Saudita, Kuwait, Bahrein y Qatar– ascendían a unos 25.000 millones de barriles. De esa cantidad, Arabia Saudita contaba con un veinte por ciento, tal vez unos 5.000 millones de barriles. Era un hombre conservador, y aplicaba los mismos estándares para las reservas "probadas" y "probables" en nombre del gobierno de Estados Unidos que las que hubiese utilizado al evaluar las reservas para un banco. De hecho, sospechaba que las reservas podrían ser aún mucho mayores. Y, de hecho, de su viaje resultaron estimaciones que parecían una chifladura, más de 300.000 millones de barriles para la región y 100.000 millones de barriles simplemente para Arabia Saudita. Uno de los miembros de su misión dijo a los funcionarios del Departamento de Estado, "el petróleo en esta región es el mayor premio de toda la historia".

Más importante que cualquier número específico era el juicio general de DeGolyer sobre la importancia de estas grandes reservas petrolíferas: "El centro de gravedad de la producción petrolífera mundial está pasando de la zona del Golfo del Caribe a Oriente Medio, a la zona del Golfo Pérsico", dijo, "y es probable que siga pasando hasta que por fin se establezca firmemente en esta zona." Ese juicio, dado por un hombre con raíces tan profundas en el sector norteamericano, constituía un epitafio para el puesto regresivo de Norteamérica en el ámbito mundial del petróleo, el fin de su dominio. Estados Unidos iba a producir casi el noventa por ciento del crudo utilizado por los Aliados en la Segunda Guerra Mundial, pero esa sería su marca más elevada en su papel de proveedor mundial. Sus días como exportador acabarían pronto. Las palabras de DeGolyer eran más que un simple epitafio. Eran una predicción de la espectacular reorientación en el sector petrolífero que tendría un profundo impacto en la orientación de la política mundial.³

"Los Aliados tienen el dinero"

El gobierno británico había estado activamente implicado durante mucho tiempo en la política y la producción del petróleo de Oriente Medio. Estados Unidos había pasado por alto esa zona. El cauteloso enfoque reflejaba el hecho de que, cuando todo estaba dicho y hecho, la producción de petróleo en Oriente Medio no alcanzaba todavía unas cantidades destacables. En 1940, la zona de Irán, Iraq y toda la Península Arábiga producía menos del cinco por ciento del petróleo mundial, en comparación con el 63 por ciento de Estados Unidos.

Incluso entonces, no obstante, había aquellos que podían ver que "el centro de gravedad" se estaba desplazando. En la primavera de 1941,

James Terry Duce, un vicepresidente de Casoc (como se conocía a la California-Arabian Standard Oil Company), había escrito a DeGolyer que "cada vez estaba observando más de cerca el Golfo Pérsico" y "que los campos que había en esa zona eran una experiencia totalmente diferente a cualquier cosa en Estados Unidos, incluso al East Texas. Las cantidades de petróleo son increíbles y frecuentemente tengo que frotarme los ojos y decir como el granjero: 'No existe tal animal'."

Pero en aquellos momentos las potencias del Eje estaban todavía a la ofensiva en Rusia y el norte de Africa, y el Oriente Medio estaba en peligro. Como consecuencia de esto, los pocos norteamericanos que quedaban, "los cien hombres" en Arabia Saudita, en lugar de dedicarse a la explotación se estaban dedicando a lo contrario: estaban planeando la forma de proteger los pozos (llenándolos con cemento) por si los bombardeaban, y la forma de destruirlos en caso de que fuese necesario "negárselos" a los ejércitos alemanes que avanzaban. Por este mismo motivo, también se obturaron los pozos en Kuwait e Irán, y todo ello se hizo en coordinación con las autoridades políticas y militares británicas y norteamericanas.

Aun así, la orientación norteamericana hacia Arabia Saudita y Oriente Medio iba a cambiar. La presión era la misma que había sido una década antes, a comienzo de la década de 1930: otro colapso en los peregrinajes a La Meca y una nueva crisis económica en Arabia Saudita. En esta ocasión no era una depresión económica la que había interrumpido los peregrinajes, sino la guerra. Las cosas se pusieron aún peor por la sequía y la consiguiente falta de cosechas. Los sectores tradicionales —los fabricantes de espadas y cuchillos y los artículos de cuero— difícilmente iban a generar suficiente dinero para superar las pérdidas. Para 1941, Ibn Saud se estaba enfrentando una vez más a una profunda crisis económica. El rey tenía que hacer frente a la dura realidad. Como explicó a un norteamericano en 1942, "los árabes tenemos la religión, pero los aliados tienen el dinero."⁴

De modo que, una vez más, Ibn Saud tuvo que pedir ayuda a los británicos, en cuya esfera política se movía y a Casoc y sus dos compañías matrices norteamericanas, Standard of California y Texaco. Las compañías petroleras no querían hacer ningún otro préstamo a cuenta de la producción futura, especialmente en un momento en que la propia producción estaba estancada, pero tampoco querían arriesgarse a perder la concesión. Tal vez Washington acudiría al rescate. Posteriormente se sugirió que tal vez se podría conceder alguna ayuda dentro del plan de Préstamo y Arriendo, el programa de ayuda para tiempos de guerra. Pero el Congreso había autorizado que el sistema de Préstamos y Arriendo se aplicase a los "aliados democráticos". Lamentablemente, Arabia Saudita era un reino y no una democracia, y al contrario que el rey de Inglaterra, Ibn Saud no era exactamente un monarca constitucional. Finalmente, después de laboriosas discusiones, Roosevelt decidió

no prestar ayuda norteamericana alguna. "Puede decir a los británicos", instruyó a uno de sus ayudantes en julio de 1941, "que espero que puedan atender al rey de Arabia Saudita. Este es un campo que a nosotros nos pilla algo lejos."

Los británicos sí que respondieron y aportaron, entre otras cosas, unos dos millones de dólares en monedas recién acuñadas, y las subvenciones británicas seguirían aumentando substancialmente. Pero los petroleros norteamericanos trabajaron denodadamente para convencer al rey Ibn Saud de que esta ayuda británica realmente era norteamericana, ya que, a su vez, Gran Bretaña estaba recibiendo ayuda de Estados Unidos. Eso significaba, según explicaron los hombres del petróleo, que la ayuda realmente provenía de Estados Unidos. Aunque llegara indirectamente.⁵

"¡Nos estamos quedando sin petróleo!"

La entrada de Norteamérica en la guerra iría seguida, en 1942 y 1943, de una completa redefinición de la importancia de Oriente Medio, basada en la nueva perspectiva que se estaba generalizando en Washington, aunque no en todas las compañías petroleras. El petróleo se consideraba el artículo estratégico crítico para la guerra y era esencial para el poder nacional y el predominio entre las naciones. Si había un único recurso que estuviera dando forma a la estrategia militar de las potencias del Eje, ese era el petróleo. Si había un simple recurso que podía derrotarlos, también era el petróleo. Y a medida que Estados Unidos, prácticamente solo, suministraba carburantes para todo el esfuerzo bélico aliado, lo que representaba un drenaje sin precedentes de sus recursos, el temor a la escasez comenzó a aumentar. Era otro de esos períodos de pesimismo respecto de la posición petrolífera norteamericana, similar a la de finales de la Primera Guerra Mundial, pero que, dada la situación de esta guerra, era un problema mucho más urgente. ¿Qué significaría una escasez generalizada y duradera para la seguridad de Norteamérica y para su futuro?

A finales de la década de 1920 y principios de la de 1930 se había visto un crecimiento explosivo en Estados Unidos de los descubrimientos y adiciones a las reservas ya conocidas. Pero desde mediados de la década de 1930 en adelante, mientras que se hicieron significativas "revisiones y adiciones" en los campos ya existentes, la tasa de descubrimientos de nuevos campos había bajado espectacularmente, lo que hizo pensar que, en el futuro, las adiciones resultarían más difíciles, más caras y más limitadas. El declive precipitado en los nuevos descubrimien-

tos alertó y asustó a los responsables de los suministros de combustible de la guerra mundial. "La ley de los rendimientos decrecientes está en marcha", dijo el director de reservas de la Administración del Petróleo para la Guerra en 1943. "Como no se están poniendo en explotación nuevos campos petrolíferos y como el número de los existentes es finito, llegará el momento, más tarde o más temprano en que los suministros se acaben." Para Estados Unidos, añadió, "los días de bonanza de los descubrimientos petrolíferos, en su mayor parte, pertenecen a la historia".⁶

El secretario del Interior, Harold Ickes compartía ese punto de vista y el título de un artículo que publicó en diciembre de 1943 no dejaba duda alguna respecto de su posición: "¡Nos estamos quedando sin petróleo!" En el artículo, el Viejo Avaro advertía que "si se produjera una Tercera Guerra Mundial tendría que librarse con el petróleo de algunos otros, ya que Estados Unidos no lo tendría... la corona de Norteamérica, como símbolo de la supremacía de un imperio petrolífero mundial, se le está cayendo sobre un ojo".

De unos análisis tan pesimistas solamente se podía llegar a una conclusión. A pesar de que el petróleo estaba saliendo desde todos los puertos norteamericanos hacia todos los frentes de la guerra, Estados Unidos estaba destinado a acabar por ser un importador neto de petróleo, una transformación de dimensiones históricas y que entrañaba unas implicaciones de seguridad potencialmente graves. El pesimismo de los tiempos de guerra respecto de los recursos aprovechables de petróleo de Norteamérica dio lugar a lo que acabó por denominarse la "teoría de la conservación", que Estados Unidos y, sobre todo, el gobierno de Estados Unidos tenían que controlar y explotar reservas petrolíferas "extraterritoriales" (extranjeras) con objeto de reducir el consumo de sus suministros nacionales, conservarlos para el futuro y, de este modo, garantizar la seguridad norteamericana. Incluso los republicanos, defensores a ultranza de la empresa privada, estaban pidiendo la intervención directa del gobierno en las concesiones petrolíferas extranjeras. Ya que, según declaró un destacado senador republicano, Henry Cabot Lodge, "la historia no nos hace confiar en que los intereses del sector privado, en solitario, puedan salvaguardar adecuadamente los intereses nacionales". Y ¿dónde se iban a encontrar esas reservas extranjeras? Solamente había una respuesta. "En todos los estudios de la situación", dijo Herbert Feis, el asesor económico del Departamento de Estado, "el lápiz siempre ha ido a pararse en un punto y un lugar, Oriente Medio."⁷

Por esto, los responsables de la política norteamericana llegaron, con retraso, a la misma conclusión que había orientado la política petrolera británica desde el final de la Primera Guerra Mundial: la importancia crucial de Oriente Medio. Y en este caso, aunque confiaban en su colaboración global en tiempo de guerra, los dos aliados ciertamente se veían uno a otro con considerables recelos. Los británicos temían que los norteamericanos trataran de echarles de Oriente Medio y negarles in-

cluso las reservas petrolíferas que en ese momento estaban bajo su control. La región se consideraba crucial para la estrategia del imperio y para el dominio de la India. Ibn Saud, como guardián de los lugares santos del Islam, era una persona de mucha importancia para Gran Bretaña, que en la India, gobernaba el mayor número de musulmanes que había en cualquier país en el mundo. También podía ser un factor de la máxima importancia en los esfuerzos británicos por encontrar una manera de salir del dilema de Palestina, que entonces era un territorio bajo mandato británico pero desgarrado por las luchas crecientes entre judíos y árabes.

Tanto las compañías petroleras norteamericanas como los funcionarios del gobierno estuvieron profundamente preocupados durante toda la guerra pensando que los británicos tenían algún plan maquiavélico para ganar por la mano a Estados Unidos cuando acometiese el tema del petróleo de Oriente Medio y excluir a las compañías norteamericanas, especialmente de Arabia Saudita. Cuando los británicos enviaron a Arabia Saudita un equipo de técnicos para eliminar una plaga de langosta, no hubo duda alguna en Casoc de que realmente era una tapadera para llevar a cabo una prospección geológica secreta en busca de petróleo. Toda esta preocupación quedó resumida en las palabras del subsecretario de la Armada William Bullitt, que advirtió que Londres "sacaría a las compañías norteamericanas de la concesión para meter a las británicas".

A decir verdad, los norteamericanos exageraron las maquinaciones británicas respecto de la Arabia Saudita y la capacidad de llevarlas a cabo. Los británicos difícilmente estaban en posición de sacar a los norteamericanos, de los que dependían tan acusadamente; de hecho, pensándolo bien, querían una mayor implicación norteamericana en Oriente Medio, tanto por seguridad como por razones económicas y, en realidad, estaban buscando la manera de reducir sus subvenciones a Ibn Saud. Aun así, afectados como estaban por tales inquietudes y preocupaciones, ¿qué podían hacer los norteamericanos? Tres fueron las alternativas que se les presentaron. La primera era adquirir propiedades directas en el petróleo de Oriente Medio, tomando como modelo la Anglo-Persian Oil Company. La segunda era negociar algún tipo de pacto y sistema operativo con los británicos. Y la tercera era dejar todo el asunto en manos privadas. Pero, en medio de la guerra con su omnipresente incertidumbre, incluso las "manos privadas" estaban muy nerviosas pensando que las abandonarían a sus propios medios. Querían el apoyo del gobierno y eso les llevaba de nuevo a Washington.⁸

La política de "solidificación"

Socal y Texaco, los dos socios de Casoc, eran las dos únicas empresas privadas vinculadas con el sector petrolero árabe. Temían que los británicos pudiesen obtener una posición dominante sobre las finanzas del rey Ibn Saud con objeto de abrirse su propio camino hacia el petróleo saudita y echar a la calle a Socal y Texaco. Las compañías también estaban preocupadas por algo más. Socal y Texaco habían hecho grandes inversiones y adquirido compromisos económicos a propósito del petróleo saudita y eran conscientes de que aun habrían de hacerlos mayores; sabían que estaban sentados sobre un tesoro inmensamente valioso. Pero, como país unificado, Arabia Saudita tenía solamente dos décadas de antigüedad. ¿Sobreviviría el reino de Ibn Saud —y la concesión petrolera— al propio rey?

¿Qué mejor para tener controlados a los británicos, reforzar su concesión y proteger esta posesión extraordinariamente valiosa contra los riesgos políticos que la ayuda norteamericana al gobierno saudita, y tal vez incluso con la vinculación directa del gobierno de Estados Unidos? Una cosa era expulsar a las compañías británicas —después de todo unos cuantos años antes México había nacionalizado las concesiones a las empresas con total impunidad— y otra cosa habérselas con la potencia líder mundial. La vinculación directa por parte del gobierno norteamericano en Arabia Saudita fue conocida por algunos como la política de "solidificación".

A mediados de febrero de 1943 los presidentes de Socal, Texaco y Casoc fueron a Washington a pasar la gorra en el Departamento de Estado. Pidieron ayuda económica al gobierno para mantener a raya a los británicos y asegurar "la continuación allí de una auténtica empresa norteamericana después de la guerra". Si Washington estaba dispuesto a aportar ayuda extranjera, ellos estarían dispuestos, a cambio, a ofrecer al gobierno de Estados Unidos algún tipo de acceso u opción especial al petróleo saudita.

Durante la comida, el 16 de febrero, Harold Ickes, un decidido defensor de la vinculación del gobierno, llamó la atención del presidente Roosevelt sobre el tema de Arabia Saudita. Era "probablemente el mayor y más rico campo petrolífero del mundo", dijo el secretario del Interior. Los británicos "estaban intentando meterse de rondón en él" a costa de Casoc, y los británicos "nunca pasaban por alto la oportunidad de meterse en cualquier sitio donde hubiera petróleo". Fueron los argumentos de Ickes y de otros funcionarios del gobierno, y no la petición de los ejecutivos de la compañía petrolífera, lo que finalmente convenció a Roosevelt. El 18 de febrero de 1943, dos días después de su comida con Ickes y año y medio después de que declarase que Arabia Saudita "nos queda un poco lejos", el Presidente autorizó una ayuda de Préstamo y

Arriendo para el rey Ibn Saud. Era solamente el principio. Poco después, el Consejo del Petróleo del Ejército y la Armada presentó sus proyecciones para 1944: era inminente una grave escasez de petróleo, lo que pondría en peligro las operaciones militares. Las inquietudes de los militares dieron un estímulo adicional al empuje del gobierno de Estados Unidos en dirección a Arabia Saudita.⁹

La ayuda económica a un gobierno amigo, aunque no democrático, incluso camuflada con el sistema de Préstamos y Arriendo, era una cosa; tratar de adquirir la propiedad directa de los recursos de un país extranjero era algo muy distinto. Pero eso fue exactamente lo que vino a continuación, en parte realizado en nombre de la Corporación de Reservas de Petróleo, una entidad gubernamental creada recientemente a la que el siempre ingenioso Ickes asignó el cometido de adquirir la propiedad real de reservas petrolíferas extranjeras. En esto, estaba fuertemente respaldado por el Ejército y la Armada. Solamente el Departamento de Estado se mostraba algo reacio. Temía, como el secretario de Estado Hull dijo a Roosevelt, que se creasen "intensas y nuevas disputas". Porque, según el secretario recordó al Presidente, "En muchas conferencias después de la última guerra la atmósfera y el olor a petróleo eran casi asfixiantes."

El objetivo de la Corporación de Reservas de Petróleo era Arabia Saudita. En junio de 1943, Ickes se reunió en la Casa Blanca con el secretario de la Guerra Henry Stimson, con el secretario de la Marina Frank Knox, y con James Byrnes que era director de la Oficina de Movilización de Guerra. "Veían con alarma el rápido descenso de las reservas", y convinieron en la necesidad del gobierno de adquirir "un interés en los campos de Arabia Saudita, extremadamente importantes". En julio, Roosevelt confirmó esta sorprendente decisión en una reunión en la Casa Blanca. Un participante dijo que "la discusión había sido amena, breve y muy superficial". "En la voz y el talante del Presidente había una nota juvenil de alegría, como era habitual cuando tenía algo que ver con las tierras de Oriente Próximo." Todavía había un punto crucial sin resolver. ¿Qué parte de Casoc o de la concesión se iba a adquirir? En una decisión que hubiese acreditado al propio John D. Rockefeller, se decidió que la "participación" del gobierno no podía ser menor de un ciento por ciento!

En agosto de 1943, los presidentes de Texaco y Socal, W. S. S. Rodgers y Harry C. Collier, que no sospechaban nada, entraron en el despacho de Ickes en el Departamento del Interior. Pensaban que iban a discutir una ayuda a cambio de una participación en el petróleo saudita. Ickes les hizo su propuesta: el gobierno quería comprar la totalidad

de Casoc a Texaco y Socal. Ickes comentó con satisfacción que su sorprendente propuesta "literalmente les dejó sin respiración". Una compañía petrolera de propiedad estatal que funcionara en el extranjero sería una excelente salida para Estados Unidos. También transformaría la posición de las dos compañías privadas implicadas. Todo lo que Rodgers de Texaco y Collier de Socal pudieron decir fue que la oferta era "una tremenda sorpresa" para ellos. Las compañías querían ayuda, no su absorción. Tal como indicó un participante en las discusiones, "Habían salido a pescar bacalao y habían cogido una ballena."¹⁰

Después de más discusiones, Ickes rebajó su propuesta de un ciento a un cincuenta y uno por ciento, tomando como modelo la propiedad del gobierno británico en la Anglo-Iranian. Incluso dio a entender que se imitara el nombre de la Anglo-Iranian, es decir, que la empresa norteamericana se denominase algo así como American-Arabian Oil Company. Pero algunos pensaron que ese nombre, por lo menos en el orden que tenía, no sería bien recibido por Ibn Saud, cuyo objetivo era mantener al mínimo nivel posible las inversiones extranjeras en su reino.*

Mientras Ickes seguía negociando con las dos compañías, también exploró la posibilidad de hacer un trato similar con Gulf en Kuwait. Pero, finalmente, llegó a un acuerdo con Socal y Texaco. El gobierno de Estados Unidos adquiriría una tercera parte de Casoc por cuarenta millones de dólares; los fondos se utilizarían para financiar una nueva refinería en Ras Tanura. Además, el gobierno tendría derecho a adquirir el cincuenta y uno por ciento de la producción de Casoc en tiempos de paz y el ciento por ciento en tiempo de guerra.

De este modo, Estados Unidos se iba a meter en el negocio del petróleo. O eso parecía. Pero, entonces, el resto del sector petrolero norteamericano se levantó presa de lo que solamente se podría describir como una justa y feroz indignación. Ninguna de las otras compañías quería que el gobierno hiciera acto de presencia en el sector petrolero. Sería un competidor formidable; bien podría fomentar la producción de crudo extranjero antes que la producción nacional; o podría ser únicamente el primer paso hacia un control federal del sector petrolero, o incluso hacia su nacionalización. La fuerte oposición procedía no sólo de las compañías independientes, sino también de la Standard of New Jersey y Socony-Vacuum (Mobil) que estaban interesadas también en el crudo saudita y no querían que nadie les ganase de mano.

Ickes había trabajado denodadamente para movilizar al sector petrolero a favor del esfuerzo bélico norteamericano y no se podía per-

* En 1944, Casoc, la California-Arabian Standard Oil Company, propiedad conjunta de la Standard of California y Texaco, cambiaría realmente su nombre, pero cambiando el orden, para pasar a ser la Arabian-American Oil Company, más comúnmente conocida como Aramco.

mitir el lujo de echar por tierra ese esfuerzo en una batalla por Casoc. De modo que, a finales de 1943, se retractó de repente y repudió el plan, culpando en el proceso a Texaco y Socal por ser demasiado codiciosos y recalcitrantes. Ese fue el fin del intento por parte de Estados Unidos para obtener la propiedad directa de crudo extranjera.¹¹

Aun así, Ickes no se quedaría parado; a comienzos de 1944, se erigió en valedor de otro plan: hacer que el gobierno de Estados Unidos participara en el negocio de los oleoductos extranjeros. Ickes en principio acordó con Socal, Texaco y Gulf que el gobierno de Estados Unidos, a través de la Corporación de Reservas de Petróleo, gastaría más de 120 millones de dólares para construir un oleoducto que llevaría el crudo kuwaití y saudita a través de todo el desierto hasta el Mediterráneo para llevarlo en barco hasta Europa. Como parte del trato, las compañías crearían una reserva de mil millones de barriles para los militares norteamericanos, que se compraría con un 25 por ciento de descuento sobre los precios de mercado.

Pero muchas fuerzas se movilizaron contra este nuevo plan a finales del invierno y la primavera de 1944. Los congresistas ya estaban pidiendo la abolición de la Corporación de Reservas de Petróleo. Otras compañías petroleras estaban furiosas ante la idea de que estarían, como Herbert Feis lo expresó, "expuestas a lo que creían que era una competencia favorecida". Los petroleros independientes lo denunciaron como una "amenaza a nuestra seguridad nacional" y "como un movimiento hacia el fascismo". Promovería una competencia encarnizada en los mercados petroleros mundiales, dijo la Asociación Independiente del Petróleo de Norteamérica, minando los precios nacionales y perjudicando al sector nacional. Los liberales se oponían al plan porque favorecería los grandes negocios y "monopolios"; los aislacionistas se oponían porque no querían que el gobierno, literalmente, se enterrase en las lejanas arenas de Oriente Medio. Antes, la Junta de Jefes de Estado Mayor había dicho que ese oleoducto "era una cuestión de inmediata necesidad militar". Pero, después del día D, con el final de la guerra en Europa en perspectiva, la Junta de Jefes no renovarían su aprobación. Era una potente coalición de oponentes y críticos y, en último extremo, a pesar de la ira del Viejo Avaro y de otra de sus amenazas de dimisión, el proyecto del oleoducto del gobierno fue quedando a un lado, hasta que finalmente se desvaneció.¹²

Una riña sobre el petróleo"

De modo que, después de todos estos líos, el gobierno de Estados Unidos no entraba en el negocio del petróleo en Arabia Saudita. Pero todavía quedaba otro camino por explorar: una asociación con Gran Bretaña para dirigir el mercado petrolero mundial. Los dos gobiernos ya habían comenzado a analizar los puntos de vista de la otra parte sobre tal convenio. Mientras que un número importante de pozos en la zona del Golfo Pérsico se habían cubierto con cemento para mantenerlos fuera de las manos alemanas, aquellos que conocían el potencial de la región estaban empezando a preocuparse por lo que la producción de esa zona podría hacer en el mercado de la posguerra. Las cantidades cada vez mayores del barato petróleo del Golfo Pérsico después de la guerra podrían ser un destabilizador tan perjudicial como lo fue la enorme marea de petróleo producida en East Texas a principios de la década de 1930. Al mismo tiempo, eran muchos quienes en Estados Unidos temían que se agotasen las reservas y querían reducir la demanda de petróleo norteamericano. Pensaban que el principal objetivo de Estados Unidos debía ser eliminar las limitaciones de antes de la guerra y en su lugar buscar la producción máxima en Oriente Medio y en especial en Arabia Saudita. De este modo, resultaría una transformación fundamental en los acuerdos de suministro: Europa se podría abastecer principalmente de Oriente Medio y no de las reservas del Hemisferio Occidental y especialmente de las reservas norteamericanas, que en su lugar se conservarían para el propio uso y seguridad norteamericana.

Los británicos, por su parte, se mostraban profundamente aprensivos del desorden que surgiría de la producción atropellada en el Oriente Medio. Temían una carrera competitiva de producción por parte de los concesionarios que buscaran la forma de satisfacer los voraces apetitos de dinero de los países productores de petróleo de Oriente Medio. Si no se solucionaban los asuntos del petróleo antes de la finalización de la guerra, el resultado podría ser una superabundancia devastadora que podría, debido al inevitable y tremendo descenso de los precios, privar a los países productores de petróleo de ingresos por derechos sobre él y, en último extremo, amenazar la estabilidad de las concesiones. Además, a pesar de lo que pensaban muchos norteamericanos, los británicos estaban a favor de una mayor participación norteamericana en la explotación del petróleo del Oriente Medio. Los jefes de Estado Mayor británicos dijeron que tal participación podría, entre otras cosas, mejorar "las oportunidades de obtener ayuda norteamericana" para defender la zona, especialmente contra la "presión rusa". Los jefes de Estado Mayor británicos añadieron que "los recursos continentales norteamericanos constituyen nuestros suministros más seguros para la guerra y, por lo tanto, nos interesa dar cualquier paso que

pueda ayudar a su conservación". Pero, ¿cómo convencer a los norteamericanos de que el control conjunto, no la explotación competitiva, sería lo mejor para los intereses de ambas naciones?¹³

Los británicos emprendieron una fuerte campaña para abrir las negociaciones con Estados Unidos sobre el petróleo de Oriente Medio. En abril de 1943, Basil Jackson, el representante de Anglo-Persian en Nueva York, se reunió con James Terry Duce, en excedencia temporal de su trabajo como ejecutivo de Casoc, para encabezar la División Extranjera de la Administración del Petróleo para la Guerra. "Es la primera vez en la historia que ha habido tan grandes cantidades de petróleo saturando los mercados mundiales", advirtió Jackson. Pero no es posible, dijo, "para las compañías, llegar a ningún acuerdo relacionado con el futuro del petróleo en Cercano Oriente." Las compañías norteamericanas estaban limitadas por la Ley Antitruste Sherman. Después de la guerra sería demasiado tarde para actuar. Incluso sin tal acuerdo, concluyó Jackson, podría haber una "feroz batalla competitiva".

Duce estuvo de acuerdo. Ambos hombres reconocieron que el asunto era crucial de cara al futuro, pues conformaría el orden petrolero de la posguerra. Los derechos sobre el petróleo eran o pronto serían la mayor fuente de ingresos para los países del Golfo. Como resultado, esos países ejercerían una continua presión —incrementada por amenazas veladas, o no tan veladas— sobre las compañías para que aumentasen la producción, con objeto de aumentar los ingresos por derechos. Algún sistema general de asignación podría ayudar a equilibrar esa presión.

El relato de los comentarios de Jackson circuló profusamente entre los responsables de la política norteamericana. Ickes lo envió al propio Roosevelt. "Deberíamos disponer de petróleo en diferentes partes del mundo", destacó Ickes. "Este es el momento de ponerse en marcha. No veo motivos para no llegar a un acuerdo con los británicos respecto del petróleo." Aunque los celos mutuos eran tan grandes que no fue un asunto sencillo para ninguno de los dos aliados llegar tan siquiera a un acuerdo dentro de sus respectivos gobiernos sobre la forma de estructurar las discusiones. Cualquier idea de una conferencia para discutir el tema del petróleo en Oriente Medio "se debería archivar", dijo a Churchill lord Beaverbrook, el magnate de la prensa que a la sazón estaba ocupando el cargo de Lord del Sello Privado. "El petróleo es, por sí solo, el mayor activo que nos queda después de la guerra. Deberíamos negarnos a compartir ese activo con los norteamericanos."

Pero otros dentro del gobierno británico persistían en su empeño de formular un plan con los norteamericanos. El 18 de febrero de 1944, el embajador británico en Washington, lord Halifax, estuvo discutiendo durante más de dos horas con el subsecretario de Estado Sumner Welles el asunto del petróleo y cómo proceder. Después, Halifax telegrafió a Londres diciendo: "los norteamericanos nos están tratando escandalosamente". Halifax estaba tan disgustado con la evolución de las conversa-

ciones en el Departamento de Estado que inmediatamente solicitó una entrevista personal con el Presidente. Roosevelt le recibió esa misma tarde en la Casa Blanca. Sus discusiones se centraron en Oriente Medio. Tratando de calmar la aprensión e irritación de Halifax, Roosevelt mostró al embajador un croquis que había hecho de Oriente Medio. El petróleo persa es suyo, dijo al embajador. Compartimos el petróleo de Iraq y Kuwait. Y el petróleo de Arabia Saudita es nuestro.¹⁴

El mapa hecho a mano por Roosevelt no fue suficiente para atenuar la tensión. De hecho, los acontecimientos de las semanas anteriores llevaron a un áspero intercambio de comentarios entre el Presidente y el Primer Ministro. El 20 de febrero de 1944, pocas horas después de ver el informe de Halifax sobre sus reuniones, Churchill envió un mensaje a Roosevelt diciéndole que había visto "cada vez más malentendidos" en los telegramas sobre el petróleo. "Una lucha por el petróleo va a ser un mal prelude para la enorme empresa y sacrificios conjuntos a los que nos hemos comprometido", declaró. "Por aquí tenemos la sensación de que Estados Unidos tiene intención de privarnos de todos nuestros activos petrolíferos en Oriente Medio, de los que, entre otras cosas, dependen todos los suministros de nuestra Armada." Para decirlo sin pelos en la lengua, dijo, algunos creemos que "nos están estafando".

Roosevelt contestó ásperamente que él, en cambio, había recibido informes de que Gran Bretaña estaba "ojeando" y tratando de "entrometarse" en la concesión de las compañías norteamericanas en Arabia Saudita. En respuesta a otro duro telegrama de Churchill, Roosevelt añadió: "Por favor, acepte mis más absolutas garantías de que no tenemos puestos nuestros ojos en sus campos petrolíferos de Irán o Iraq." Churchill respondió de nuevo: "Permítame que le asegure que jamás hemos pensado en entrometernos en sus intereses o propiedades en Arabia Saudita." Pero, aunque Gran Bretaña no buscaba ventaja territorial, "no se va a dejar privar de nada que le pertenezca por derecho después de haber prestado sus mejores servicios a la buena causa, al menos mientras su humilde servidor tenga encomendada la dirección de sus asuntos".

El ácido intercambio de pareceres era un testimonio de la importancia que el petróleo había alcanzado en la política mundial. Pero los dos hombres se las arreglaron para dejar la lucha a un lado y las negociaciones se reanudaron en la primavera de 1944 en Washington. El asunto que estaba entre manos quedó sentado con los primeros comentarios del consejero del petróleo del Departamento de Estado en la primera reunión: el objetivo primordial de las negociaciones, dijo, "no es el racionamiento de la escasez, sino explotar ordenadamente y distribuir ordenadamente la abundancia". En otras palabras, fueran cuales fueren las perspectivas petrolíferas en Norteamérica, el problema, desde un punto de vista mundial, iba a ser un exceso de petróleo, y cómo controlar la producción. La evaluación británica de la situación petrolífera en Oriente Medio había prevalecido.¹⁵

Cuotas y cárteles

Lord Beaverbrook, cuyo recelo respecto de las ambiciones económicas norteamericanas era obvio, llegó a Washington para negociar el acuerdo final en julio de 1944. "Creo que la guerra ha empezado de nuevo", escribió James Terry Duce, reincorporado ahora a Aramco, a Everette DeGolyer comentando la llegada de Beaverbrook. "El león no puede llevarse bien con los corderos, excepto si estos están cocinados."

En Washington, Beaverbrook –sin pelos en la lengua, como era su costumbre– sacó a colación el punto conflictivo en el que realmente nadie quería centrarse. En Londres, había descrito en privado el acuerdo que se estaba fraguando como "un cártel monstruoso", creado por los norteamericanos para proteger a sus productores nacionales a costa de Inglaterra. En sus negociaciones con los norteamericanos en Washington, fue más comedido, observando que realmente las dos partes trataban de llegar a un acuerdo del "tipo Como Estamos" no muy diferente de Achnacarry y de los subsiguientes acuerdos restrictivos establecidos entre las compañías, a finales de la década de 1920 y en la de 1930.

Los negociadores norteamericanos manifestaron rápidamente su desacuerdo. "El acuerdo sobre el petróleo que estamos debatiendo se había formulado sobre una base muy diferente de cualquier cosa que esté asociada con la expresión 'cártel'", contestó malhumoradamente uno de los norteamericanos. "Este era un acuerdo intergubernamental sobre productos básicos fundamentado en unos principios genéricos de explotación ordenada y adecuadas prácticas de ingeniería. Estaba destinado a asegurar la disponibilidad de amplios suministros de petróleo para satisfacer las exigencias del mercado."

No estaba claro que hubieran persuadido a Beaverbrook para que cambiase de opinión. Aun así, unos cuantos días después, se completaba el Acuerdo Anglo-Norteamericano sobre el Petróleo, que se firmó el 8 de agosto de 1944. El objetivo era asegurar la "equidad" para todas las partes, incluyendo los países productores. El núcleo del acuerdo estaba representado por el establecimiento de una comisión internacional del petróleo compuesta por ocho miembros. Prepararía estimaciones de la demanda mundial de petróleo. Luego asignaría cuotas de producción sugeridas a varios países, basadas en factores tales como "las reservas disponibles, las adecuadas prácticas de ingeniería, los factores económicos pertinentes, y los intereses de los países productores y consumidores, con la idea de satisfacer plenamente la creciente demanda. La comisión también informaría a los dos gobiernos sobre la forma de promover el desarrollo del sector petrolero mundial. Los gobiernos, a su vez, tratarían de "poner en práctica esas recomendaciones aprobadas y, cuando fuese necesario y aconsejable, asegurar que las actividades de sus súbditos y sus empresas también las siguiesen".¹⁶

Tanto si se veía como un "acuerdo de productos básicos" destinado a estabilizar un importante sector o como un cártel gestionado por el gobierno, el Acuerdo Anglo-Norteamericano sobre el Petróleo era, de hecho, un eslabón directo con la gestión del mercado de finales de la década de 1920 y principios de la de 1930, tanto del "Como Estamos" de Achnacarry como de la Comisión de Ferrocarriles de Texas. Su finalidad fundamental era la misma: equilibrar la demanda y la oferta discordantes, gestionar los excedentes, y poner orden y estabilidad en un mercado plagado por un exceso de oferta. Mientras que el acuerdo bien pudo haber satisfecho a la Administración Roosevelt y a los británicos, los petroleros norteamericanos y sus aliados en el Congreso no tardaron mucho en hacerlo blanco de sus más enconadas críticas. Los independientes tenían más fuerza política que los grandes y, si a los independientes no les gustaba el proyecto del oleoducto árabe de Ickes, Acuerdo sobre el Petróleo les resultaba odioso, temerosos de que pudiese abrir la puerta a la regulación internacional de la producción nacional de petróleo. Una cosa era que la Comisión del Ferrocarril de Texas, cuyos miembros se habían elegido en Texas, fijase las cuotas de producción, pero otra bastante diferente era que lo hiciese una comisión de la que la mitad eran ingleses y la otra mitad la había nombrado Franklin Roosevelt. Más que cualquier otra cosa, las compañías petroleras nacionales basaban su oposición al acuerdo en la posibilidad de que grandes cantidades de crudo barato de Oriente Medio les robaran sus mercados de Europa, e incluso que llegaran en tropel a Estados Unidos y debilitaran así los precios. Los petroleros independientes temían que las compañías internacionales pudieran manipular el acuerdo para obtener un control decisivo sobre las reservas y los mercados mundiales y entonces utilizar ese control para arruinar a los independientes.¹⁷

Los grandes también estaban preocupados, pero por un motivo harto diferente. Tenían miedo de los ataques legales en algún momento del futuro por las infracciones de la legislación antitruste —fijación de precios y falsedad en las declaraciones de producción— si cooperaban con la Comisión Internacional del Petróleo. Después de todo, cuando habían emprendido acciones para estabilizar los mercados, a finales de la década de 1930, en respuesta a lo que pensaban que eran los deseos del gobierno, y en particular la voluntad de Harold Ickes, se encontraron con que el Departamento de Justicia los llevaba a los tribunales, acusados de infracción de la legislación antitruste en lo que llegó a conocerse como el caso Madison. Y la causa antitruste "Madre Hubbard" que se instó contra ellos solamente se había suspendido por la necesidad que tenía Washington de cooperación después de la entrada de Norteamérica en la guerra. En esta ocasión los grandes no querían correr ningún riesgo; querían una exención antitruste antes de seguir adelante.

Todo el negocio petrolero, fuera cual fuere la división entre los grandes y los independientes, parecía ponerse ahora contra el acuerdo.

"El sector petrolero está pendiente de esto sin ningún tipo de motivo o razón", se quejó Ickes a Roosevelt. "Algunos integrantes del sector ven fantasmas donde no los hay." El acuerdo se remitió al Senado como un tratado, pero enseguida quedó claro que, como tal, iba a terminar en una derrota nada gloriosa. En enero de 1945, la Administración Roosevelt lo retiró de modo que se pudieran tratar el problema antitruste y otros temas. Poco después, los esfuerzos por revisar el acuerdo quedaron en suspenso, cuando Roosevelt y sus asesores superiores partieron para Yalta, en la Crimea Soviética, para reunirse con Stalin y Churchill. Su objetivo era crear las bases para el orden internacional de la posguerra y dar forma y marcar el tamaño de sus respectivas esferas de influencia en ese mundo de la posguerra.¹⁸

Los "gemelos"

Incluso en este viaje se tocó el tema del petróleo de Oriente Medio. A mediados de febrero, después de la conferencia de Yalta, el *Sacred Cow*, el avión del Presidente, llevó a Roosevelt y a sus asesores, de vuelta de Rusia, a la zona del Canal de Suez en Egipto, donde embarcaron en el USS *Quincy* que estaba anclado en el Gran Lago Amargo del Canal. Otro barco norteamericano, el USS *Murphy*, llegó con otro invitado de honor, Ibn Saud.

Para el rey saudita, éste era tal vez solamente su segundo viaje fuera de su reino desde aquel día, hacía cuarenta años, en que dejó el exilio en Kuwait para dar su primer paso —el asalto de Riad— para reconquistar Arabia. Se había embarcado en el *Murphy* dos días antes, en Jiddah, con una corte de cuarenta y ocho personas. En su grupo se incluía también un rebaño de cien ovejas vivas, pero después de algunas negociaciones, el número se redujo a solamente siete, en vista de que el barco norteamericano llevaba provisiones para sesenta días, incluyendo carne congelada. Ibn Saud rechazó la oferta del camarote del comodoro y, en su lugar, durmió en cubierta, en una tienda improvisada hecha con lonas, extendidas por encima del castillo de proa, y acondicionada con alfombras orientales y una de las propias sillas del Rey.

Una vez que Ibn Saud se trasladó al barco del Presidente, Roosevelt, que era un fumador empedernido, por deferencia a las creencias religiosas del Rey, no encendió un solo cigarrillo en su presencia. No obstante, cuando se encaminaban al comedor, llevaron a Roosevelt en su silla de ruedas a un ascensor diferente. El propio Presidente apretó el botón rojo de emergencia y detuvo el ascensor el tiempo suficiente como para fumarse dos cigarrillos antes de volver a reunirse con el Rey. En

conjunto, los dos hombres pasaron más de cinco intensas horas reunidos. Los intereses de Roosevelt eran encontrar en Palestina una patria para los judíos, el petróleo, y la configuración del Oriente Medio en la posguerra. Por su parte, Ibn Saud quería asegurarse de que los intereses norteamericanos perdurarían en Arabia Saudita después de la guerra, con objeto de equilibrar lo que había sido para él una amenaza crónica para su reino: la influencia británica en la región. En respuesta a la petición de Roosevelt para una patria para los judíos, el arraigado antisionista Ibn Saud, contestó que aquellos judíos desplazados que de alguna manera se las hubieran arreglado para sobrevivir a la guerra recibieran un asentamiento nacional en Alemania.

Roosevelt e Ibn Saud se llevaban muy bien. En un momento, el Rey declaró que era el hermano "gemelo" del presidente, debido al parecido de sus edades, su responsabilidad por el bienestar de sus naciones, sus intereses por las granjas y sus graves impedimentos físicos, el Presidente confinado en una silla de ruedas por la polio, y el Rey que andaba con mucha dificultad y era incapaz de subir escaleras debido a las heridas de guerra en las piernas.

"Usted tiene más suerte que yo porque todavía puede andar con las piernas, y yo tengo que ir en silla de ruedas a todas partes", dijo Roosevelt.

"No, mi querido amigo, usted tiene más suerte", contestó el Rey. "Su silla le llevará a donde quiera ir y sabe que llegará hasta allí. Mis piernas son menos fiables y cada día están más débiles."

"Si tan buena opinión tiene de esta silla", dijo Roosevelt, "puedo ofrecerle una idéntica a ésta, pues hay dos a bordo."

La silla de ruedas volvió con Ibn Saud a Riad, donde permaneció desde entonces en las estancias privadas del Rey, que la mostraba como uno de sus más preciados recuerdos, aunque era demasiado pequeña para que la usara un hombre de la aventajada estatura del Rey.¹⁸

El registro oficial fue sorprendentemente parco respecto de lo que los dos hombres habían hablado sobre petróleo. Uno de los miembros del equipo comentó posteriormente que el Presidente y el Rey habían estado hablando durante largo rato sobre el tema. Dijérase lo que se dijere, ambos hombres sabían que era esencial para las relaciones que se estaban creando entre sus dos países. El corresponsal del *New York Times* para asuntos exteriores, C. L. Sulzberger, fue directamente al tema. Inmediatamente después del encuentro en el Gran Lago Amargo, escribió: "Sólo los inmensos yacimientos de petróleo de Arabia Saudita hacen a ese país más importante para la diplomacia norteamericana que cualquier otra nación más pequeña." Pero Winston Churchill no se sentía especialmente amenazado por ver al presidente norteamericano negociando con monarcas en una zona de tradicional influencia británica, Roosevelt también se reunió con el rey Farouk de Egipto y Haile Selassie de Etiopía. De acuerdo con un informe, Churchill "quemó los ca-

bles telefónicos, con todos sus diplomáticos en la zona, profiriendo todo tipo de amenazas y represalias si no conseguían para él citas con los mismos potentados después de que se hubiesen visto con F.D.R." Churchill se apresuró a visitar Oriente Medio y, tres días después de que lo hiciera Roosevelt, el Primer Ministro británico se adentró en el desierto egipcio para reunirse con Ibn Saud en un hotel de un oasis.

De nuevo, salió a relucir el tema del fumar, aunque esta vez complicado con el de la bebida. El encuentro de Churchill con Ibn Saud iba a terminar con un gran banquete. De antemano, habían dicho a Churchill, como posteriormente comentó, que el Rey "no podía permitir que se fumase o bebiese en su presencia". Churchill no fue tan considerado con Ibn Saud como lo fue Roosevelt. "Yo era el anfitrión y dije que, si era su religión la que le hacía decir tales cosas, mi religión prescribía que era un rito absolutamente sagrado fumar puros y beber alcohol, antes, después, y si era necesario durante todas las comidas y los intervalos entre ellas."

La inflexible insistencia de Churchill en sus propios derechos y prerrogativas puede que hiciera muy poco por tranquilizar a un ya receloso Ibn Saud sobre las intenciones de los británicos respecto de su reino y la región. Churchill se enfrentó a otro problema. Dio a Ibn Saud como regalo una caja con perfumes muy selectos, valorados en unas cien libras. Pero Ibn Saud, a cambio, les regaló a él y a Anthony Eden unas espadas con brillantes incrustados, así como túnicas y otros regalos, incluyendo diamantes y perlas valoradas en unas tres mil libras, como dijo Ibn Saud, "para su mujerío". Violento ante la disparidad de los regalos, Churchill, en una reacción instantánea, declaró que los perfumes no eran más que "un detalle" y prometió a Ibn Saud "el mejor automóvil del mundo". Churchill sabía que no tenía autorización personal para hacer ese regalo, pero sí lo haría. Entregaron al Rey un Rolls Royce que costó al Tesoro Británico más de seis mil libras. Realmente, todas las joyas se vendieron, aunque se tomó la precaución de mantenerlo en secreto, para no ofender a Ibn Saud.²⁰

"¿Qué hacemos ahora?"

A la vuelta de su largo viaje, Roosevelt se encontró con que sus asesores todavía estaban discutiendo entre ellos a cuenta del acuerdo del petróleo y el tema relacionado de las leyes antitruste. Harold Ickes había propuesto un encuentro con el Presidente y con el nuevo secretario de Estado, Edward Stettinius. Pero el Presidente estaba cansado después de su largo viaje y se fue a descansar. "Estaré dispuesto a celebrar esa reunión que Harold propone en cuanto vuelva de Warm Springs", dijo a Stettinius el 27 de marzo de 1945. "¿Me lo recordará?"

Stettinius no tuvo la oportunidad. Roosevelt falleció en Warm Springs el 12 de abril de 1945.

Cuando el nuevo Presidente, Harry Truman, hubo tomado posesión de su cargo se hicieron muchos esfuerzos por revisar el Acuerdo del Petróleo con objeto de hacerlo del agrado nacional. Ickes, que por entonces era su principal promotor, lo volvió a negociar en Londres con los británicos, en setiembre de 1945. Cualquier problema que hubiese existido en el anterior acuerdo se solucionó en Londres. En esta ocasión, la Comisión Internacional para el Petróleo, a la que en 1944 habían encargado que sugiriera la forma de asignar la producción en todo el mundo, decidió finalmente dejar a un lado la producción nacional norteamericana, una omisión bastante grande para un acuerdo mundial de petróleo, ya que Estados Unidos entonces contaba con dos terceras partes de la producción total mundial. Pero fue lo mejor que pudieron hacer. "No parece haber posibilidad de conseguir un acuerdo de mayor alcance a través del Senado de E.E.U.U.", dijo el ministro británico de Combustible y Energía al canciller del Tesoro. "En conjunto, es mejor que aceptemos el acuerdo en vez de rechazarlo."

Mientras tanto, el pesimismo sobre la suficiencia de sus reservas petrolíferas estaba desapareciendo en Norteamérica. En una comparecencia ante el Senado en 1945, J. Edgar Pew, vicepresidente de Sun Oil y presidente del comité sobre las reservas de petróleo del Instituto Norteamericano del Petróleo, calificó la posibilidad de una escasez de petróleo como una situación psicológica en lugar de geológica. Expresando el desprecio tradicional de la familia Pew hacia las advertencias de escasez, aseguró a los senadores que la producción nacional podría hacer frente a todas las necesidades norteamericanas durante dos décadas o más. "Estoy tan seguro de eso como de que el sol saldrá mañana", dijo. "Soy un optimista."

Con la victoria de 1945 sobre Alemania y Japón, ya no había una demanda tan agotadora de las reservas petrolíferas norteamericanas y, por lo tanto, otro motivo imperioso para asegurar el acuerdo con Gran Bretaña se estaba disipando. Luego, en febrero de 1946, el Acuerdo Anglo-Norteamericano sobre el Petróleo se convirtió en un nuevo problema. Su principal defensor, Harold Ickes, entró en un áspero conflicto con Harry Truman a cuenta de la propuesta de nombramiento hecha por el Presidente para que Edwin Pauley, un petrolero californiano, ocupara el cargo de subsecretario de Armada. Ickes, como había sido su costumbre con Roosevelt, presentó la dimisión. Que fue como un largo adiós, con más de seis páginas mecanografiadas a un espacio. "Es el tipo de carta que envía un hombre que está seguro de que se va a salir con la suya pero que amenaza con dimitir", dijo Truman posteriormente.

Pero Ickes había cometido un error; Truman no era Roosevelt. Aceptó la dimisión de Ickes concisamente y con prontitud y agrado. Ickes pidió seis semanas para solucionar las muchas cosas que solamente

él podía atender personalmente; Truman le dio dos días para vaciar su despacho. El Viejo Avaro replicó con una última salva. Anunció a la nación que Truman "ha mostrado una falta de adhesión a la estricta verdad" y que no era "ni un monarca absoluto ni un descendiente del Rey Sol". Y con eso, el Zar del Petróleo del Nuevo Programa y de la Segunda Guerra Mundial dejó su despacho y emprendió una nueva carrera como columnista de un periódico.²¹

¿Tenía el Acuerdo Anglo-Norteamericano sobre el Petróleo algún futuro sin su líder, Harold Ickes? El apoyo para el acuerdo provenía ahora de una fuente nada grata: el secretario de la Armada James Forrestal. Decidido, ambicioso, políticamente conservador y antiguo empleado del banco de inversiones Dillon, Read, Forrestal fue uno de los primeros creadores de políticas que llegó a la conclusión de que Estados Unidos tenía que organizarse para una futura confrontación con la Unión Soviética. El petróleo tenía un papel crucial en la estrategia de Forrestal para la seguridad del mundo de la posguerra. "La Armada", dijo "no puede pecar por exceso de optimismo" en sus estimaciones de los suministros que tendrán disponibles. Las mayores reservas de petróleo conocidas fuera de Estados Unidos están en la zona del Golfo Pérsico. "El prestigio y de aquí la esfera de influencia de Estados Unidos está relacionado, en parte, con la riqueza del gobierno y sus bienes en términos de recursos petrolíferos, tanto nacionales como extranjeros", dijo. "Es muy deseable la expansión activa de tales propiedades." El Departamento de Estado crearía un programa para sustituir el petróleo de Oriente Medio por petróleo norteamericano, añadió, y utilizaría sus "buenos oficios" para "promover la expansión de las propiedades estadounidenses en el extranjero y proteger aquellas propiedades que ya existían, es decir, las de la zona del Golfo Pérsico".

En Potsdam, la conferencia final entre las potencias aliadas antes del final de la guerra, Forrestal había informado al nuevo secretario de Estado, James Byrnes, sobre Arabia Saudita a la que catalogó de "asunto de importancia primordial". Y entonces, a principios de 1946, en la situación subsiguiente al despido de Harold Ickes, veía un interés considerable en seguir luchando por el Acuerdo Anglo-Norteamericano sobre el Petróleo. "Como ya sabe, yo no estoy en la primera fila del coro de animadores del 'honrado Harold', pero creo que merecería la pena echar un nuevo vistazo a esas negociaciones del tratado del petróleo", dijo a Byrnes. "Soy de la opinión de que está en lo cierto sobre las limitaciones de las reservas petrolíferas norteamericanas, en este tema estoy bastante influenciado por las ideas de un ingeniero que tuve en mis negocios particulares, E. L. DeGolyer." Forrestal añadió: "Si en alguna otra ocasión entramos en una guerra mundial es posible que no tengamos acceso a las reservas en Oriente Medio pero, mientras podamos utilizar esas reservas, evitaremos agotar las nuestras, una merma que en los próximos quince años podría ser muy grave."²²

Pero Forrestal era una minoría. En los demás estamentos del gobierno se estaba erosionando el apoyo al acuerdo. De hecho, a los pocos días de la salida del Viejo Avaro, una funcionaria del Departamento de Estado, Claire Wilcox, escribió un memorando titulado "Petróleo: ¿Qué hacemos ahora?" Al tiempo que aportaba una dilatada lista de razones para invalidar el acuerdo, Wilcox declaraba: "el acuerdo es o bien peligroso, o bien inútil. Si se utiliza como tapadera para crear un cártel que asigne cuotas y fije precios mínimos, es peligroso. Si no se emplea así, es inútil". Wilcox resumió todo el tema para la administración Truman. "El señor Ickes dijo al Presidente que había criado a este niño a biberón. Ahora el huérfano está en el quicio de nuestra puerta. ¿Lo ahogaremos o lo adoptaremos?"

La respuesta era bastante clara. El acuerdo no tenía apoyo político. Incluso los profesores de escuela de Texas se movilizaron para oponerse al plan. El petróleo importado, decían, destruiría la economía de Texas. Hay que ahogar al bebé. Los acontecimientos e intereses habían superado al proceso político, y el Acuerdo Anglo-Norteamericano para el Petróleo se había ido haciendo cada vez más inaplicable y obsoleto. En 1947, la Administración Truman renunció a cualquier otro esfuerzo en favor del acuerdo. Estaba muerto.

Pero incluso a medida que el acuerdo, la última de las grandes iniciativas petroleras de los tiempos de guerra, iba desapareciendo de la vista, otros factores iban haciendo acto de presencia en la escena. Fuera cual fuere el debate sobre las reservas y las tasas de descubrimiento, Estados Unidos se estaba dando cuenta de que no se podía mantener únicamente con la producción nacional. Estaba a punto de convertirse en un importador neto de petróleo y su dependencia de las fuentes extranjeras de petróleo podía aumentar en los próximos años. En resumen, y sin que hiciera falta que se presentaran las necesidades de una guerra mundial, el proceso de "solidificación" tenía que seguir adelante; los intereses norteamericanos y europeos, tanto públicos como privados, estaban mejor atendidos por la rápida explotación de los yacimientos petrolíferos de Oriente Medio.

Y en lo referente a las compañías petroleras, las exigencias de los mercados y la competencia, así como la apetencia desmedida de ingresos de los países productores, eran presiones a las que no podían poner freno. Todo lo que los negociadores habían estado intentando evitar en tiempo de guerra se estaba produciendo y el sector petrolero en los años de la posguerra parecía que iba a ser tan competitivo, caótico e inestable como lo había sido siempre en el pasado. Así pues, mientras que las posibilidades sin precedentes y controvertidas que había ofrecido el Acuerdo Anglo-Norteamericano sobre el Petróleo se estaban desvaneciendo, las propias compañías petroleras se estaban moviendo de prisa para encontrar, en palabras utilizadas por un ejecutivo de la Anglo-Iranian, su propia "salvación" en Oriente Medio y para el mundo de la posguerra.²³

21

El orden petrolero de la posguerra

EL RACIONAMIENTO DE GASOLINA se levantó en Estados Unidos en agosto de 1945, a las veinticuatro horas de la capitulación de Japón. E inmediatamente, la voz de los automovilistas, silenciada durante años, se escuchó por todo el país, unida en un único y ensordecedor grito: "¡Llénemelo!" La carrera había comenzado, y los conductores tiraron a la basura sus cartillas de racionamiento y se echaron a las calles y las carreteras. Norteamérica estaba viviendo de nuevo su idilio con los automóviles, y ahora los consumidores tenían los medios para mantener el idilio. En 1945, estaban en servicio veintiséis millones de coches; para 1950, cuarenta millones. Prácticamente nadie dentro del sector petrolero estaba preparado para tamaña explosión de la demanda de todos los productos petrolíferos. Las ventas de gasolina en Estados Unidos eran un cuarenta y dos por ciento mayores en 1950 que lo que habían sido en 1945, y para 1950, el petróleo estaba cubriendo una parte de las necesidades energéticas totales norteamericanas mayor que la del carbón.

Mientras la demanda explotaba mucho más allá de las expectativas, las predicciones pesimistas sobre los suministros petroleros de la posguerra se estaban materializando de la mano de la experiencia real. Después de que se levantasen los controles, el precio resultó ser un poderoso estímulo para la prospección. En Estados Unidos hubo nuevas regiones que se incorporaron a la producción, como también lo hizo Canadá, donde, en 1947, Imperial (una filial de Jersey) perforó un yacimiento que tuvo mucho éxito cerca de Edmonton, en la provincia de Alberta, que dio inicio a la primera y frenética carrera petrolífera de los años de la posguerra. A pesar de la creciente demanda y la gran producción, las reservas demostradas de Estados Unidos eran un veintiún por ciento mayores en 1950 que lo que habían sido en 1946. Estados Unidos no estaba, después de todo, quedándose sin petróleo en su tierra.

Sin embargo, hubo una escasez de petróleo disponible en 1947-1948. Los precios del crudo aumentaron rápidamente, de modo que, en 1948, habían aumentado más de un ciento por ciento sobre el nivel de 1945. Los políticos declararon que el país estaba sufriendo una crisis de energía. Las principales compañías petroleras fueron acusadas de orquestar deliberadamente una serie de presiones para aumentar los precios y las sospechas de trampas y conspiraciones en el sector petrolífero provocaron más de veinte investigaciones del Congreso.

Pero las razones de la escasez eran bastante obvias. El consumo aumentó con una rapidez inesperada —"sorprendentemente" dijo Shell— mientras que se necesitaba inevitablemente un tiempo de adaptación a la situación de la posguerra. Llevó su tiempo, dinero y materiales el diseñar de nuevo las refinerías para extraer los productos que el consumidor civil quería, tales como la gasolina y el combustible para calefacción doméstica, tan opuestos al carburante de aviación de 100 octanos para los aviones de caza. Además, el acero escaseaba por todo el mundo, lo que retrasó la conversión de las refinerías y la construcción de petroleros y oleoductos, y contribuyó al estancamiento del transporte. La escasez de petroleros empeoró a comienzos de 1948, después de que varios barcos de ese tipo se partieran por la mitad mientras estaban en el mar, y el Servicio de Guardacostas ordenó a 288 petroleros que entrasen en astillero para someterse a un refuerzo de emergencia. Para las compañías petrolíferas fue una época de enormes presiones en los suministros al por menor y se convirtieron en las principales defensoras de la conservación. La Standard de Indiana pidió a los conductores que redujesen sus períodos de conducción, que evitasen las salidas "rápidas" y que mantuviesen sus ruedas a la presión correcta de inflado, todo ello para reducir el consumo. La Sun incluyó unos "Consejos Prácticos" para la conservación del combustible en la publicidad que incluía en los populares informativos diarios del presentador Lowell Thomas.¹

La escasez también creó mayores volúmenes de importaciones de petróleo. Hasta el año 1947, las exportaciones norteamericanas supera-

ron a las importaciones. Pero ahora la balanza había cambiado; en 1948 las importaciones de crudo y otros productos derivados superaron por primera vez a las exportaciones. Estados Unidos ya no podía continuar durante más tiempo en su papel histórico de suministrador para el resto del mundo. Ahora dependía de otros países para tener petróleo, y un nuevo término de mal agüero comenzó a oírse con más frecuencia en el vocabulario norteamericano: "petróleo extranjero".

Los grandes tratos del petróleo:

Aramco y el "riesgo árabe"

El cambio añadió una nueva dimensión a la engorrosa cuestión de la seguridad de la energía. Las lecciones de la Segunda Guerra Mundial, la mayor importancia económica del petróleo y la magnitud de los recursos en Oriente Medio sirvieron, en el contexto de la Guerra Fría que se estaba desarrollando con la Unión Soviética, para definir la conservación del acceso a ese petróleo como un elemento primordial en la seguridad norteamericana, británica y de toda la Europa Occidental. El petróleo era el punto en el que convergían la política exterior, las consideraciones económicas internacionales, la seguridad nacional y los intereses empresariales. Oriente Medio sería el foco. Allí, las compañías estaban aumentando rápidamente la producción y estableciendo nuevos convenios para asegurar su posición.

En Arabia Saudita, la explotación estaba en manos de Aramco, la Arabian-American Oil Company, la asociación entre Socal y Texaco. Pero Aramco tenía problemas. La razón era la enorme riqueza, la gran dimensión de los campos petrolíferos sauditas, lo que significaba una enorme necesidad de capital y mercados. De las dos compañías de la empresa conjunta, Socal era la más vulnerable. Texaco, la empresa más importante que se había creado desde el descubrimiento de Spindletop en 1901, era una famosa compañía norteamericana; patrocinaba la radiación de la temporada de la Opera Metropolitana de costa a costa, y los expendedores de las estaciones de servicio de Texaco, "los hombres que llevaban la estrella", eran las figuras más familiares en la galería moderna de los anuncios publicitarios norteamericanos. Socal, por el contrario, era una compañía regional no muy bien considerada. Desde la Primera Guerra Mundial, había gastado millones de dólares en busca de petróleo por todo el mundo. Todavía no tenía nada que mostrar como fruto de sus esfuerzos, excepto alguna pequeña producción en las Indias Orientales y Bahrein, y el ingente potencial de Arabia Saudita.

La concesión árabe era un gran premio que la compañía californiana no podía haberse atrevido a esperar. Ofrecía a la compañía una espléndida oportunidad, pero también significaba, tal como lo veía Harry Collier, el presidente de Socal, unos riesgos económicos y políticos enormes. Para 1946, la inversión de la Standard of California en la concesión de Aramco ascendió a ochenta millones de dólares y se necesitarían decenas de millones más. Para conseguir el acceso a los mercados europeos, Socal y Texaco querían construir un oleoducto desde el desierto del Golfo Pérsico al Mediterráneo. Era esencialmente el mismo oleoducto que Harold Ickes había pedido al gobierno que financiase, pero ahora las propias compañías tendrían que hacer frente a los 100 millones que iba a costar. Socal se enfrentaba a otro reto aún mayor. Una vez que el petróleo llegase a Europa, ¿cómo lo iban a comercializar? Collier sabía que comprar o construir un sistema de refinación y comercialización en Europa del tamaño suficiente, sería muy caro y comprometería a Socal y Texaco a una batalla a muerte contra competidores bien establecidos por una participación en el mercado. Los riesgos se vieron más agudizados todavía por las inestables condiciones políticas. En los gobiernos de coalición de Italia y Francia estaban representados los partidos comunistas, el futuro de Alemania ocupada era bastante incierto y, en Gran Bretaña, el gobierno laborista estaba muy ocupado con la nacionalización de "los pesos pesados" de la economía.

Aun así Socal no tenía otra elección más que aumentar y aumentar los niveles de producción, puesto que el gobierno saudita conocía el potencial de las reservas y presionaría para que se alcanzara una mayor producción que generara unos ingresos a la altura de la escala de los recursos. La concesión siempre estaría en peligro si Aramco no podía satisfacer las expectativas y exigencias de Ibn Saud o de la familia real. Esta era la consideración número uno para Socal, y significaba que Aramco debería mover grandes cantidades de petróleo en Europa, de una u otra manera. Pero antes de llegar allí, la Trans-Arabian Pipeline, llamada Tapline, tendría que llevar a cabo múltiples trámites con varias entidades políticas, algunas de ellas orientándose exclusivamente hacia la propiedad estatal. En breve se podría establecer en Palestina una patria para los judíos, con el posible apoyo norteamericano, e Ibn Saud era uno de los más destacados y obstinados oponentes a tal cosa. Se temía el estallido de la guerra en aquella región. La zona también parecía vulnerable a la subversión y penetración soviética en aquellos primeros días de la Guerra Fría.

También estaba la cuestión del propio Rey, la misma preocupación que había ayudado a llevar apresuradamente a los presidentes de Socal y Texaco a Washington en 1943. Ibn Saud tenía ahora sesenta y tantos años, estaba ciego de un ojo y su salud era mala. Su fuerza e impulso personales habían creado y mantenido unido el reino. Pero ¿qué ocurriría cuando esa fuerza desapareciese? Había tenido más de cua-

renta y cinco hijos, de los cuales por lo menos vivían treinta y siete, pero ¿sería ese un motivo para la estabilidad o para el conflicto y el desorden? Y en caso de problemas políticos ¿con qué tipo de ayuda por parte del gobierno de Estados Unidos podría contar Socal? Cuando se sumaban todos los riesgos, estaba claro que Socal tendría que perseguir su propia política de "solidificación" y su propio camino para asegurarse los mercados a su manera. La respuesta a los muchos problemas de Aramco era una empresa conjunta más amplia. Repartir el riesgo. Unirse a otras compañías, cuya presencia podría ayudar a incrementar la influencia política, y que aportarían capital, experiencia internacional y especialmente, mercados. También era esencial otra cualificación; Ibn Saud insistió en que Aramco tenía que seguir siendo en un ciento por ciento norteamericana, en cuyo caso solamente había dos compañías calificadas: Standard Oil of New Jersey y Socony-Vacuum. Gwin Follis, que llevaba los asuntos de Socal, indicó que ellas podían ofrecer en el hemisferio oriental "mercados que nosotros difícilmente podríamos tocar".

La lógica de una mayor implicación había sido evidente durante algún tiempo, y no solamente para Collier y otros hombres del sector. Varios funcionarios del Departamento de Estado y de la oficina de la Armada de Estados Unidos habían animado a Aramco para que aportase más socios que "tuviesen suficientes mercados para manejar la concesión" y de este modo ayudar a conservarla. Socal estaba sorprendida por el "enorme entusiasmo con el que el Departamento de Estado había recibido su notificación de que se estaba estudiando tal trato". Tanto si Washington desempeñaba como si no el papel de casamentero para tal matrimonio, estaba claro que aumentar la participación podría facilitar los objetivos fundamentales de la estrategia norteamericana: aumentar la producción en Oriente Medio para, de este modo, conservar los recursos del hemisferio occidental e incrementar los ingresos dirigidos a Ibn Saud, asegurando de este modo que la concesión permanecería en manos norteamericanas. Como el secretario de la Armada James Forrestal dijo, en 1945, no le preocupaba "qué compañía o compañías explotaban los recursos árabes" con tal de que fueran eso, "norteamericanas". En la primavera de 1946, Socal inició las conversaciones con la Standard Oil of New Jersey.

Decir que Jersey se mostró receptiva hubiese sido insuficiente. La compañía estaba tropezando con una escasez de petróleo y Europa era su mercado más vulnerable. ¿Cómo iba a conseguir la Jersey el petróleo que necesitaba? A pesar de todo el jaleo que se había organizado para crear la Iraq Petroleum Company en la década de 1920, la participación de Jersey en la producción iraquí en 1946 totalizaba una cantidad decididamente insignificante de 9.300 barriles al día. Mientras tanto, cada vez había más petróleo de Kuwait, que fortalecía más a los competidores, y Jersey temía mucho que Socal y Texaco se pudiesen afianzar por sí solos en los mercados europeos, poniendo en peligro el sistema de co-

mercialización de Jersey con cantidades ilimitadas de barato petróleo árabe. El ofrecimiento de Socal presentaba a Jersey una oportunidad que no había que dejar pasar.

Mientras que ambas partes estaban debatiendo el precio de admisión, Harry Collier, presidente de Socal, se vio en entredicho por parte de su propia gente, que se rebeló contra la idea de invitar a Jersey a formar parte de Aramco. El ataque provino del departamento de producción de Socal en San Francisco, que se había encargado de organizar la producción en el árido desierto y no quería perder el control en favor de socios mayores y más poderosos. Durante trece años, no había habido dividendos para los accionistas en la inversión de Arabia y solamente ahora, en 1946, la concesión comenzaba a ser rentable. ¿Por qué dársele a Jersey? Incluso más protestas profirieron los hombres que trabajaban en los campos, encabezados por James MacPherson, un ingeniero de Socal que estaba a cargo de las operaciones en los campos para Aramco en Arabia Saudita. La concesión, argumentó, era una "mina de oro". MacPherson tenía la intención de convertir a Aramco en la mayor fuerza independiente en el mundo petrolífero. Quería señalar un mapa del mundo y decir: "Este es nuestro mercado petrolero." Proclamó que Aramco estaba destinada a convertirse "en la mayor compañía petrolera del mundo". Pero ahora, declaró enfadado, Aramco –y Socal– van a convertirse en un anexo al departamento de producción de Jersey.

Harry Collier, por el contrario, creía que Aramco sería capaz de vender tanto petróleo adicional gracias al acceso al sistema de Jersey, que Socal terminaría con mucho más "oro" que si seguía su camino en solitario con Texaco. Además, el trato pondría a Socal en situación de recuperar toda su inversión directa. Collier era el jefe, un hombre de fuertes convicciones, no en vano le habían incluido entre los "Terribles magnates". Vincularse con Jersey era el método más seguro, por lo que él pensaba, e invitaría a Jersey a formar parte. Aramco no estaba, después de todo, destinada a convertirse en la mayor compañía petrolera del mundo. La discusión terminó.²

Borrando la línea roja

Según avanzaban las negociaciones para acordar cómo iba a entrar Jersey en Aramco, Jersey también mantenía conversaciones paralelas con Socony sobre su posible participación. Pero tanto Jersey como Socony se enfrentaban a dos enormes obstáculos antes de poder entrar en Aramco: su propia participación en la Iraq Petroleum Company, y Calouste Gulbenkian. Las compañías habían pasado seis años y muchas,

muchas horas de frustración de ejecutivos en la década de 1920 para llegar al acuerdo de constitución de la IPC. Una de sus cláusulas principales era el famoso Acuerdo de la Línea Roja, que decía que los participantes en la IPC no podían operar independientemente en ningún lugar dentro de la Línea Roja que Calouste Gulbenkian había trazado en el mapa en 1928. Arabia Saudita estaba claramente dentro de la Línea Roja y la "cláusula de abnegación" número 10 del acuerdo de constitución de la IPC prohibía claramente que Jersey y Socony formasen parte de Aramco, a menos que se llevasen a los demás con ellos, Shell, Anglo-Iranian, la compañía francesa propiedad del estado (CFP) y al propio señor Gulbenkian.

Jersey y Socony habían deseado salirse del Acuerdo de la Línea Roja durante algún tiempo; no les hizo ningún bien, tal como se habían puesto las cosas, estar atados de pies y manos en la zona petrolífera más prolífica del mundo por un mero 11,875 por ciento de una empresa que ellos no controlaban. El gobierno de Estados Unidos les había ayudado a entrar en el acuerdo en la década de 1920, pero ahora estaba suficientemente claro que Washington no iba a prestarles tanta ayuda para sacarles del mismo en la década de 1940.

Pero, entonces, Socony y Jersey encontraron ellos mismos una forma de salirse del acuerdo. Un ejecutivo lo llamó una "bomba". El planteamiento se llamaba la doctrina de la "ilegalidad sobrevenida". Cuando se produjo el estallido de la Segunda Guerra Mundial, el gobierno británico había asumido el control de las acciones de la IPC propiedad de la CFP y Gulbenkian, que había escapado y se había refugiado en Vichy con el gobierno colaboracionista francés, ante el que se había acreditado como agregado comercial de la legación iraní. La confiscación por Londres de las acciones se había hecho sobre la base de que tanto CFP, como compañía y Gulbenkian estaban domiciliados en territorio bajo control nazi y por lo tanto se les consideraba "extranjeros enemigos". Según la doctrina de la "ilegalidad sobrevenida", todo el acuerdo de la IPC quedó, por lo tanto, "frustrado": lo hicieron nulo e inválido.

Al final de la guerra, sus acciones de la IPC volvieron a manos tanto de CFP como de Gulbenkian. Pero entonces, a finales de 1946, Jersey y Socony se aferraron al concepto de "ilegalidad sobrevenida" con lo que únicamente podría denominarse un entusiasmo extremo. Desde su punto de vista, el acuerdo de la IPC ya no estaba vigente. Habría que negociar un nuevo acuerdo. Los representantes de Jersey y Socony fueron a toda prisa a Londres para verse con los miembros europeos de la IPC con objeto de darles las noticias: el anterior acuerdo quedaba disuelto, con Línea Roja y todo. Estarían dispuestos a llegar a un nuevo acuerdo, pero, ciertamente, sin las cláusulas restrictivas de la Línea Roja que "en la actual situación mundial y de acuerdo con las leyes norteamericanas son desaconsejables e ilegales". Los norteamericanos sabían que tendrían que persuadir a cuatro partes diferentes para negociar de nue-

vo la operación -Anglo-Iranian, Shell, CFP y la empresa llamada Participations and Investments (P and I), que realmente no era más que la compañía matriz de su antiguo "némesis", Calouste Gulbenkian.³

Anglo-Persian y Shell indicaron que creían que toda esta cuestión podía solucionarse amigablemente sobre la base del "interés mutuo". Sin embargo, los franceses no estaban dispuestos a transigir. Rechazaron, sin ninguna reserva, la declaración norteamericana de que el acuerdo había dejado de existir. La Iraq Petroleum Company y el Acuerdo de la Línea Roja constituían su único acceso al crudo de Oriente Medio. Dependían de esta asignación gubernamentalmente aprobada y no iban a renunciar a lo que tanto había costado conseguir al gobierno francés. La situación energética ya estaba bastante mal en Francia. Se decía que el general Charles de Gaulle, Presidente del gobierno francés, se había enfadado mucho al descubrir los pequeños volúmenes de petróleo que realmente producía la CFP, aunque sabía que no podía luchar con la geología o, como uno de sus ayudantes dijo, "enfadarse con Dios".

Y, en lo referente a Calouste Gulbenkian, respondió rápida y provocativamente al intento de Jersey y Socony de abandonar el acuerdo: "No lo consentiremos." La Iraq Petroleum Company y su predecesora, la Turkish Petroleum Company, habían sido su vida de trabajo, su gran monumento personal. Había comenzado a darles forma cuarenta años antes y no iba a permitir que se desmembrasen fácilmente. En 1946, Gulbenkian residía en Lisboa; se había trasladado allí desde Vichy a mediados de la guerra. Ahora, aunque no se quería mover de Portugal, haría por mediación de sus abogados y agentes todo lo que fuese necesario para resistir los esfuerzos por echar abajo el Acuerdo de la Línea Roja. Los negociadores norteamericanos eran de una nueva generación y, carentes de la ventaja de la experiencia de exasperación infinita de Walter Teagle, no hicieron caso de las amenazas de Gulbenkian. "No tenemos motivos para comprar la firma de Gulbenkian", dijo de forma optimista Harold Sheets, presidente de Socony. Confiados en su posición jurídica, decidieron seguir adelante y cerrar su trato con Texaco y Socal, las dos compañías de Aramco.

No obstante, el peligro de litigio con la IPC, a propósito del Acuerdo de la Línea Roja, no era el único riesgo con el que Jersey y Socony se iban a enfrentar. ¿Infringiría la nueva combinación cuatripartita de Aramco las leyes antitruste norteamericanas? La preocupación llevó a los abogados a revisar el decreto de disolución de 1911. Después de todo, tres de los cuatro posibles participantes en la ampliada empresa conjunta habían tenido su origen en el truste original de Rockefeller. Pero los abogados llegaron a la conclusión de que la combinación propuesta no infringiría ni las leyes antitruste (incluso en sus nuevas interpretaciones) ni el decreto de disolución "ya que no se imponían restricciones irrazonables al comercio norteamericano". Después de todo, Aramco no iba a entrar en el negocio del petróleo en Estados Unidos. El jefe de ase-

soría jurídica de Socony expresó una preocupación mayor: que no se permitiese a siete compañías tener tan enorme poder sobre las reservas petrolíferas del hemisferio oriental así como sobre las del hemisferio occidental "durante un período largo de tiempo... sin algún tipo de regulación". Pero añadió: "Esto es una cuestión política... dentro de los límites de las conjeturas. Nuestro trabajo parece ser jugar el juego lo mejor que podamos dentro de las leyes que están ahora vigentes."

Y el mejor modo de jugar era seguir adelante. Para diciembre de 1946, las cuatro compañías habían acordado, en líneas generales, ampliar Aramco. Después de las protestas inmediatas de uno de los representantes de Gulbenkian, un ejecutivo de Socony en Londres trató de tranquilizar a su presidente en Nueva York: "No tengo ninguna duda de que P and I y los franceses podrían armar una zapatiesta de mil demonios a cuenta del asunto, pero creo que tendrán mucho cuidado de lavar los trapos sucios dentro del círculo familiar."⁴

Los franceses no tenían tanto recato. En enero de 1947 lanzaron un contraataque público. Su embajador en Washington presentó una enérgica protesta en el Departamento de Estado. Las autoridades en Francia comenzaron a hacer comercialmente incómoda la vida de la Jersey. Y en Londres, los abogados de CFP entablaron una demanda por incumplimiento de contrato y pidieron que cualesquiera acciones que Jersey y Socony adquirieran en Aramco debían mantenerse en fideicomiso para todos los miembros de la IPC.

La difícil situación con Francia, un aliado clave en la Europa Occidental, combinada con una continua preocupación por las leyes anti-truste, instaron al Departamento de Estado a promover una alternativa al trato en potencia que satisficiera a los franceses, por un lado, y por el otro que controlase el crecimiento de arreglos sospechosos entre las gigantescas compañías petroleras internacionales. La asesoría de cuestiones petroleras dentro del Departamento de Estado estaba, en gran parte, en manos de Paul Nitze, presidente de la Oficina de Política de Comercio Internacional. Nitze propuso que la Jersey vendiese sus acciones de IPC a Socony y luego se incorporase sola a Aramco, creando dos grupos diferentes sin superposición de partícipes. Así, los franceses no podrían denunciar que sus derechos conforme al Acuerdo de la Línea Roja se estaban poniendo en tela de juicio, dijo Nitze. Un trato así, añadió, "frenará la tendencia hacia la multiplicación de los acuerdos de interconexión entre las compañías petroleras internacionales" y "retardaría la creciente consolidación fuera de Estados Unidos de los intereses de las dos mayores compañías norteamericanas, Jersey y Socony". Las dos compañías contestaron que la propuesta "no era un plan viable". Y el subsecretario de Estado Dean Acheson rechazó la idea de Nitze.⁵

Todavía quedaba por oír la voz de alguien más, Ibn Saud. A él también tenían que consultarle. Los ejecutivos de Aramco fueron a Riad a ver al Rey. Le explicaron que el "matrimonio" entre las dos compañías

era algo "natural" y que daría como resultado más derechos para el reino. Pero el Rey estaba interesado en un solo punto, y se mostró muy insistente en él; quería estar positivamente seguro de que ni Socony ni Jersey estaban "controladas por británicos". Firmemente seguro del carácter puramente norteamericano de las dos nuevas compañías, el Rey finalmente dio su aprobación a la propuesta.

Pero ¿que pasaría si finalmente los franceses ganaban en los tribunales? Podrían insistir en participar en Aramco. Y, de este modo, si vamos a eso, también lo haría la Anglo-Iranian. El Rey había dejado suficientemente claro que no toleraría tal situación. El trato debía reestructurarse para tener en cuenta esta contingencia. Por lo tanto, el acuerdo final contenía una inteligente cláusula de flexibilidad por si se daba el caso de que las compañías norteamericanas perdiesen algunos de los procesos judiciales. Jersey y Socony garantizaban un préstamo de 102 millones de dólares, que se podría convertir en acciones valoradas en 102 millones de dólares en cuanto legalmente fuese seguro hacerlo. Entre tanto, Jersey y Socony podrían comenzar a extraer petróleo, como si ya fueran sus propietarios. Además, Jersey y Socony se convertirían en socios en Tapline. Socal y Texaco también obtendrían unos pagos como canon por cada barril producido durante cierto número de años. De este modo, en conjunto, Socal y Texaco recibirían un total de unos 470 millones de dólares durante varios próximos años por vender el 40 por ciento de Aramco, obteniendo toda su inversión original y un buen pellizco más. Además, como Gwin Follis, de Socal, comentó posteriormente, las condiciones de la venta a Jersey y Socony nos quitaría de encima "una enorme inversión" necesaria para la construcción del Tapline.

Inicialmente, Jersey y Socony planearon obtener el 40 por ciento. Pero el presidente de Socony, pensando que el petróleo de Oriente Medio "no era absolutamente seguro" y preocupado por los mercados, argumentó que la compañía "debería poner más dinero en Venezuela". Después de algunas consideraciones, Socony decidió que no necesitaba tanto petróleo, y que una participación menor sería igualmente buena. De este modo, Jersey logró el 30 por ciento, la misma posición a la que Socal y Texaco habían llegado, mientras que Socony únicamente se quedó con un diez por ciento. No pasaría mucho tiempo hasta que Socony comenzase a arrepentirse de su tranquilidad.

Todavía había nerviosismo de última hora. Las consideraciones antitruste seguían teniendo su peso en las mentes de los ejecutivos de todas las compañías, hasta que recibieron una garantía del fiscal general del Estado. El fiscal general del Estado dijo que "no veía ninguna objeción legal al trato. Sería algo bueno para el país". Pero entonces, confirmando los peores temores de Harry Collier, salieron a la luz los problemas políticos en el este del Mediterráneo, lo que podría tener impacto en el trato. En Grecia había una insurrección de carácter comunista y

una amenaza soviética sobre Turquía, y se temía que, si Gran Bretaña iba dejando a un lado sus compromisos tradicionales en Oriente Medio, el poder comunista podía crecer en la región. El 11 de marzo de 1947 se reunieron los oficiales de cuatro compañías norteamericanas y firmaron el documento que puso en efecto la transición histórica. La concesión en Arabia Saudí por fin se había "solidificado".

El 12 de marzo resultó ser un día histórico por otro motivo. En ese día, el presidente Harry Truman celebró una cesión conjunta del Congreso para dar lo que se llamó "una charla clara", proponiendo una ayuda especial a Grecia y Turquía para capacitarles para resistir la presión comunista. La charla, un punto clave en el comienzo de la Guerra Fría, inició lo que llegó a conocerse como la Doctrina Truman y lanzó una nueva era en la política exterior norteamericana de la posguerra. Aunque como una coincidencia, la Doctrina Truman y el comienzo de la participación de cuatro gigantes del sector petrolífero norteamericano en las riquezas de Arabia Saudí ahora aseguraban una importante presencia e intereses norteamericanos en una extensa zona, que se alargaba desde el Mediterráneo al Golfo Pérsico.⁶

De nuevo Gulbenkian

El litigio de CFP todavía estaba pendiente. Pero Francia tenía otras muchas cosas en su agenda política con los Estados Unidos que quería lograr; y para mayo de 1947, ya se llegó a un trato que mejoraba bastante la posición francesa en la Iraq Petroleum Company. Y, desde luego, CFP podría, a cambio, retirar su litigio.

Gulbenkian, como venía siendo habitual, era otra cuestión. Instalado en una suite del primer piso del venerable Hotel Aviz de Lisboa, Gulbenkian seguía manteniendo sus acérrimas costumbres. Como era más barato, ya no tenía un chófer y un coche, sino que contrataba a un taxista que le llevaba a dar su paseo habitual por el campo, comprobando cuidadosamente que en el taxímetro no añadiesen el viaje de otra persona. "A Gulbenkian se le podía considerar un hombre de una sola palabra, una vez que la hubiese dado", comentó un funcionario británico. "La dificultad reside en obtenerla. La capacidad de comprometerse no es uno de sus atributos." El funcionario no pudo dejar de añadir que "la concepción de Gulbenkian de su propia integridad económica adquiere una forma peculiar en cuanto se trata de los impuestos, y evitarlos constituye una de sus principales actividades. Evitaba sus impuestos en Francia y Portugal manteniendo un acuerdo con la legislación iraní. Con objeto de evitar los impuestos de patrimonio de su mansión en París,

convirtió una pequeña parte de ella en una galería de arte. Y, cuando vendió el Hotel Ritz en París, insistió en unas condiciones que le permitiesen tener una suite permanente reservada para él, de modo que pudiese decir que estaba "de paso" por París para evitar así los impuestos franceses.

Gulbenkian llevaba esta fiera lucha con detalle, junto con su negativa a comprometerse y sus intensos poderes de concentración, a la lucha sobre el Acuerdo de la Línea Roja. A pesar de que los franceses habían retirado su acusación, Gulbenkian estaba deseando lavar hasta el último trapo sucio, en público si era necesario. Presentó una demanda en un tribunal británico. Jersey y Socony respondieron con una contra-demanda.

El caso tuvo mucha publicidad, lo que ayudó a Gulbenkian en su contraataque contra Jersey y Socony. Después de todo, no era él, sino las compañías norteamericanas las que se tenían que preocupar por el Departamento de Justicia y la opinión pública. Aun así, hubo un efecto secundario de esta notoriedad que definitivamente fue de mal gusto. Debido a su corta estatura, pidió que hicieran un estrado especial en el restaurante del Hotel Aviz, de manera que pudiese almorzar sin perder de vista el ambiente y la concurrencia del comedor. A medida que circularon los comentarios sobre esta plataforma de observación, el ir a ver "al señor Gulbenkian en el Hotel Aviz" se convirtió en uno de los "atractivos" turísticos de Lisboa, junto con las corridas de toros. No le gustaba y protestó ante la dirección del hotel, pero poco se podía hacer al respecto, una vez que la situación fue de dominio público.

Durante bastante más de un año, los negociadores fueron, vinieron, tornaron y retornaron de Nueva York a Londres y a Lisboa en busca de que Gulbenkian transigiera. Entonces la siguiente generación de hombres del petróleo y abogados tuvieron la oportunidad de aprender lo desesperante que era hablar de negocios con Calouste Gulbenkian. "Era costumbre de mi padre evitar que cualquiera de sus solicitudes llegara a un punto de ruptura", dijo su hijo Nubar más adelante, "pero, como era un negociador muy hábil, planteaba sus demandas paso a paso, de modo que cuando había quedado satisfecho sobre un punto, planteaba el siguiente y luego el otro y, de este modo, conseguía todo lo que quería o, por lo menos, mucho más de lo que hubiera obtenido en caso de comenzar por exponer todas sus peticiones de una vez."

Las negociaciones se hicieron todavía más difíciles por el recelo habitual de Gulbenkian, que se había convertido en una obsesión. Gulbenkian no acudió personalmente a las diversas reuniones. Tenía cuatro representantes diferentes en las sesiones, cada uno de los cuales le tenía que informar por separado y por escrito, sin colaborar y, a decir verdad, sin hablar siquiera con los otros. De este modo, además de analizar a sus oponentes, podía comprobar por partida doble las aptitudes de sus negociadores.

Pero ¿qué quería realmente Gulbenkian? Algunos sospechaban que lo que de verdad quería era obtener una participación en Aramco. Eso estaba fuera de lugar. Ibn Saud no lo permitiría jamás. Gulbenkian dio una explicación harto sencilla de sus objetivos a un director de Socony. No se respetaría a sí mismo a menos "que hiciese el mejor negocio posible". En otras palabras, quería todo lo que pudiese arramplar. A otro norteamericano, que no era del sector del petróleo pero que compartía su amor por el arte, Gulbenkian le pudo explicar sus motivaciones. Había ganado tanto dinero que el simple hecho de ganar más no representaba un gran estímulo para él. Se consideraba, en los mismos términos que había usado con Walter Teagle dos décadas antes, un arquitecto, incluso un artista, que creaba bellas estructuras, equilibraba intereses y armonizaba fuerzas económicas. Eso era lo que le hacía disfrutar, dijo. Las obras de arte que había reunido durante su vida habían llegado a constituir la mayor colección que jamás hubiera poseído una sola persona en los tiempos modernos. Las llamaba "sus hijos" y parecía que se preocupaba más de ellas que de su verdadero hijo. Pero su pieza maestra, el mayor logro de su vida, era la Iraq Petroleum Company. Para él, estaba tan arquitectónicamente diseñada, tan impecablemente compuesta como *La Escuela de Atenas*, de Raphael. Como si fuese Raphael, Gulbenkian dejó claro que consideraba a los ejecutivos de Jersey y Socony muy en la línea de la ralea de Girolomo Genga, un imitador de ínfima categoría, ramplón y mediocre, de los maestros del Renacimiento.

Bajo la presión de los desagradables ataques y contraataques que se podían producir a corto plazo en un tribunal de Londres, finalmente parecía cobrar forma un acuerdo con Gulbenkian. Así pues, una "caravana" de magnates del petróleo y de abogados se desplazó a Lisboa. Por fin, a principios de noviembre de 1948, el domingo anterior al lunes en que se habían de iniciar los trámites judiciales, se ultimó el nuevo acuerdo. Nubar, el servicial y agradable hijo de Gulbenkian, había alquilado un salón privado en el Hotel Aviz, donde a las siete de la tarde iba a tener lugar la firma, seguida de una cena de celebración.

A las siete menos cinco, Gulbenkian anunció que había descubierto un punto más que no se había cubierto en los nuevos acuerdos. La consternación inundó el salón. Se cursaron telegramas a los consejeros en Londres y se esperaron las respuestas. Un lúgubre y depresivo silencio cayó sobre el Hotel Aviz. La comida de la cena ya se había cursado y servido, y en seguida se quedaría fría, y no había motivo para no hacerle los honores, por lo menos en opinión de Nubar Gubelkian. Así que sentó a la "caravana" a la mesa. La cena fue muy sombría y más que la celebración de unas negociaciones parecía un funeral; solamente se bebió una botella de champán entre doce personas. No había nada que celebrar.

Alrededor de media noche, llegaron los telegramas con la respuesta de Londres. Se aceptaba la nueva petición de Gulbenkian. Se vol-

vieron a redactar los contratos, Gulbenkian los firmó a la una y media de la madrugada, y se enviaron en un vuelo "charter" a Londres. Se informó a los apoderados pertinentes que debían suspender las actuaciones judiciales que estaban convocadas para más adelante en ese mismo día, y el agotado grupo en Lisboa se fue a un café abierto toda la noche para celebrar con bocadillos y vino peleón una de las mayores operaciones del siglo.

De este modo se negoció el Acuerdo del Grupo de noviembre de 1948, que reconstituyó a la Iraq Petroleum Company. Lo que Gulbenkian obtuvo, además de una producción total más elevada y otras ventajas, fue una asignación adicional de petróleo. Ya no era el Señor Cinco por Ciento, ahora era mucho más. Los propios acuerdos fueron "monumentos de complejidad". Un ejecutivo de Anglo-Iranian (y posteriormente presidente de la compañía) declaró: "Ahora hemos tenido la buena suerte de hacer que el acuerdo sea completamente ininteligible para todos." Pero en tal complejidad había una ventaja, ya que, como dijo uno de los abogados de Gulbenkian: "Nadie será capaz de plantear un litigio a cuenta de estos documentos, ya que nadie será capaz de comprenderlos."

Una vez que se había superado la fuerte obstinación de Calouste Gulbenkian y se había firmado el nuevo Acuerdo del Grupo para la Iraq Petroleum Company, el Acuerdo de la Línea Roja perdió su validez y el impedimento legal sobre la participación de Jersey y Socony en Aramco desapareció. Había sido una larga y penosa lucha con la que las dos empresas se aseguraron su entrada en Arabia Saudita. "Si se colocasen una tras otra todas las conversaciones que se han mantenido en este trato", dijo uno de los participantes, "llegarían a la luna." En diciembre de 1948, dos años y medio después de que se hubiese empezado a negociar la operación, los préstamos de Jersey y Socony se pudieron convertir en pagos y la fusión de Aramco finalmente se completó. Se había creado una nueva entidad corporativa, más conmensurada con las reservas sauditas. Con el trato finalizado, Aramco era propiedad de Jersey y Socony, así como de Socal y Texaco. Y era ciento por ciento norteamericana.

Por su parte, Gulbenkian había triunfado de nuevo en su empeño por conservar su exquisita creación, la Iraq Petroleum Company, así como su posición dentro de ella, contra el poderío combinado de las principales fuerzas internacionales en el sector del petróleo. Su última obra de arte fue ganar cientos de millones de dólares más para los intereses de Gulbenkian. El propio Gulbenkian vivió durante otros seis años más en Lisboa, ocupándose en discutir una y otra vez con sus socios de IPC y en redactar y volver a redactar su testamento. Cuando siete años después, en 1955, murió a la edad de ochenta y cinco años dejó tres legados duraderos: una inmensa fortuna, una espléndida colección de arte y, lo más acorde con él, un litigio interminable a propósito de su testamento y las condiciones del cuerpo de herencia.⁸

Kuwait

Otra compañía norteamericana, Gulf Oil, se enfrentaba a un apuro en Oriente Medio. Como propietaria de la mitad de la Kuwait Oil Company, la Gulf tropezaba con limitaciones para competir con su asociada, la Anglo-Iranian, especialmente en India y Oriente Medio. ¿Dónde más podría Gulf dar salida a su petróleo? Tenía una pequeña red en Europa que era insuficiente incluso para una fracción del creciente caudal de petróleo que iba a conseguir en Kuwait. Gulf necesitaba salidas, principalmente en Europa. De modo que el coronel J.F. Drake, presidente de la compañía, fue en busca de ellas. La mejor solución al problema de Gulf enseguida se hizo aparente: el Grupo Royal Dutch/Shell. Poseía una de las dos mayores organizaciones de marketing en el Hemisferio Oriental, especialmente en Europa. Y, al contrario de sus competidores, tenía acceso a muy poco petróleo de Oriente Medio. Como Drake explicó al Departamento de Estado, un trato "entre Gulf que tiene mucho petróleo y pocos mercados, y Shell, que tiene muchos mercados y poco petróleo", tenía mucho sentido.

Las dos compañías perfilaron un singular acuerdo de compra-venta; era una integración disfrazada que permitiría que el crudo kuwaití de la Gulf fluyese por la red de refinación y comercialización de la Shell mediante un contrato a largo plazo, inicialmente de diez años, que posteriormente se amplió a otros trece años. El volumen total de petróleo durante la duración del contrato se había estimado en una cuarta parte de las reservas demostradas de Gulf en Kuwait. A cambio, Gulf proveería a Shell el 30 por ciento de sus necesidades en el Hemisferio Oriental. Nadie sería tan irresponsable como para establecer un precio fijo durante un período tan largo e incierto. De modo que las dos compañías crearon una solución innovadora, que se llegaría a conocer como "precios limpios". El contrato estipulaba un reparto a medias de los beneficios, considerándose que tales beneficios eran la diferencia entre el "precio final de venta" y todos los costes intermedios. Los planes y las fórmulas de contabilidad con los que se iban a calcular los beneficios eran tan complicados que ocupaban más de la mitad de las ciento setenta páginas impresas del contrato.

En verdad, Gulf no tenía otra alternativa más que Shell. La producción kuwaití estaba subiendo rápidamente; el Emir insistiría en tales aumentos, especialmente cuando viese las curvas de aumento de la producción de sus países vecinos. Muy pocos sistemas podían absorber tanto petróleo. El de Shell era el único que había disponible. Además, había un aspecto dentro del trato que ciertamente obtendría la aprobación del Departamento de Estado. Era, dijo el coronel Drake, la única opción que Gulf podía contemplar que dejase "completamente en manos norteamericanas" sus intereses en la mitad del crudo kuwaití. En resumen,

primero con Aramco, y ahora con el acuerdo Gulf-Shell, los intereses norteamericanos en Oriente Medio estaban totalmente protegidos. Y, en lo concerniente a Shell, el trato le daría una parte substancial de la producción total kuwaití. Era más que un simple comprador a largo plazo. Como lo expuso el Foreign Office, "desde el punto de vista del Gobierno de Su Majestad," Shell era "en todos los sentidos y a todos los efectos un socio de la concesión."⁹

Irán

La tercera de las grandes operaciones petroleras de la posguerra tuvo que ver con Irán. En el curso de las primeras discusiones, en Londres, sobre la anulación del Acuerdo de la Línea Roja a finales del verano y comienzos del otoño de 1946, los representantes de Jersey y Socony comentaron en privado la posibilidad de un contrato a largo plazo para el crudo iraní con sir William Fraser, presidente de Anglo-Iranian. "Willie" se mostró ciertamente muy receptivo. Al igual que Gulf, Anglo-Iranian no tenía capacidad para construir rápidamente un gran sistema propio de refino y comercialización en Europa y temía que el barato y abundante petróleo de Aramco acabara por cerrarle las puertas del mercado europeo.

Pero las consideraciones políticas también fueron determinantes para que AIOC entablara relaciones a largo plazo con las compañías norteamericanas y, de este modo, ayudara a "solidificar" su propia posición. Porque Irán estaba bajo una continua y considerable presión de la Unión Soviética. En la última parte de la Segunda Guerra Mundial, la Unión Soviética había reclamado una concesión petrolífera en Irán, y las tropas soviéticas ocuparon Azerbaiján en el norte de Irán después de la guerra. Stalin no se retiró hasta la primavera de 1946, y lo hizo únicamente en respuesta a las intensas presiones que estaba recibiendo de Estados Unidos y Gran Bretaña. De hecho, lo que llegó a conocerse como la crisis iraní de 1946, fue la primera confrontación importante Oriente-Occidente de la Guerra Fría.

A comienzos de abril de 1946, al mismo tiempo que los soviéticos empezaron finalmente a retirar sus tropas, el embajador norteamericano en Moscú fue al Kremlin, donde mantuvo una reunión privada con Stalin a avanzadas horas de la noche. ¿Qué quiere la Unión Soviética y hasta dónde va a llegar Rusia?, preguntó el embajador.

"No vamos a ir mucho más allá", fue la respuesta nada tranquilizadora del dictador soviético, que pasó a describir los esfuerzos soviéticos por ampliar su influencia sobre Irán como un movimiento defensivo pa-

ra proteger su propia posición petrolera. "Los campos petrolíferos de Bacú son nuestra principal fuente de suministros", dijo. "Están cercanos a la frontera iraní y son muy vulnerables." Stalin, que se había convertido en un "jornalero de la Revolución" en Bacú cuatro décadas antes, añadió que "los sabotadores –incluso un hombre con una caja de cerillas– pueden provocar graves daños. No vamos a arriesgar nuestros suministros de petróleo".

De hecho, Stalin estaba interesado en el crudo iraní. La producción de la Unión Soviética en 1945 era solamente un sesenta por ciento de la de 1941. El país había recurrido desesperadamente a una gran variedad de sustitutos durante la guerra, desde importaciones de petróleo de Estados Unidos, a gasógenos alimentados con carbón vegetal para sus camiones. Poco después de la guerra, Stalin interrogó a su ministro del petróleo, Nikolai Baibakov (que a continuación iba a estar al frente de la economía soviética durante dos décadas, hasta que, en 1985, Mijail Gorbachov le destituyó). Pronunciando mal el nombre de Baibakov, como habitualmente hacía, Stalin exigió que le informara de lo que iba a hacer la Unión Soviética en vista de su mala situación petrolera. Sus campos petrolíferos estaban seriamente dañados y casi agotados, con pocas perspectivas de futuro. ¿Cómo podía reconstruirse la economía sin petróleo? Los esfuerzos, dijo el dictador, tienen que redoblar-se.

Con ese fin, la Unión Soviética formuló sus exigencias en el sentido de crear una empresa conjunta de prospección dentro de Irán. De modo que, a todas luces, el petróleo era un objetivo soviético en Irán, pero no el único, ni mucho menos, ni tampoco el más importante. En 1940, en el contexto del Pacto Nazi-Soviético el ministro de Asuntos Exteriores soviético Viacheslav Molotov había declarado que "en la orientación general del Golfo Pérsico, la zona al sur de Batum y Bacú tenía que reconocerse como el centro de las aspiraciones de la Unión Soviética". Esa zona tiene un nombre, Irán. Stalin estaba buscando la forma de crear su propia esfera de influencia en los países fronterizos, y extender el poder y la influencia soviética por todas las partes que pudiese. Al tratar de llegar a Irán y abrirse paso hacia el Golfo Pérsico, también estaba persiguiendo un objetivo tradicional de la política exterior rusa, objetivo que tenía ya más de siglo y medio de antigüedad. Cuando el cambio de siglo, la persecución de ese mismo objetivo había dado la motivación para que el gobierno británico apoyara la concesión iraní original a William Knox d'Arcey, en 1901, como una manera de frenar el avance ruso.

Después de que Stalin retirase a sus soldados del norte de Irán en 1946, la Unión Soviética siguió tratando de obtener una posición favorecida en la zona y buscó la creación de una compañía conjunta soviético-iraní. Mientras tanto, el partido Tudeh, de inclinación comunista, estaba llevando a cabo una campaña de manifestaciones y presión política para ganar más terreno al gobierno central, incluyendo una huelga general y

manifestaciones en el complejo anglo-iraní de refinerías de Abadan, durante las cuales murieron violentamente varias personas. Irán atravesaba una situación extremadamente inestable, las instituciones políticas del país eran débiles y existía la peligrosa posibilidad de una guerra civil o incluso de la desaparición de Irán, absorbida por el bloque soviético.

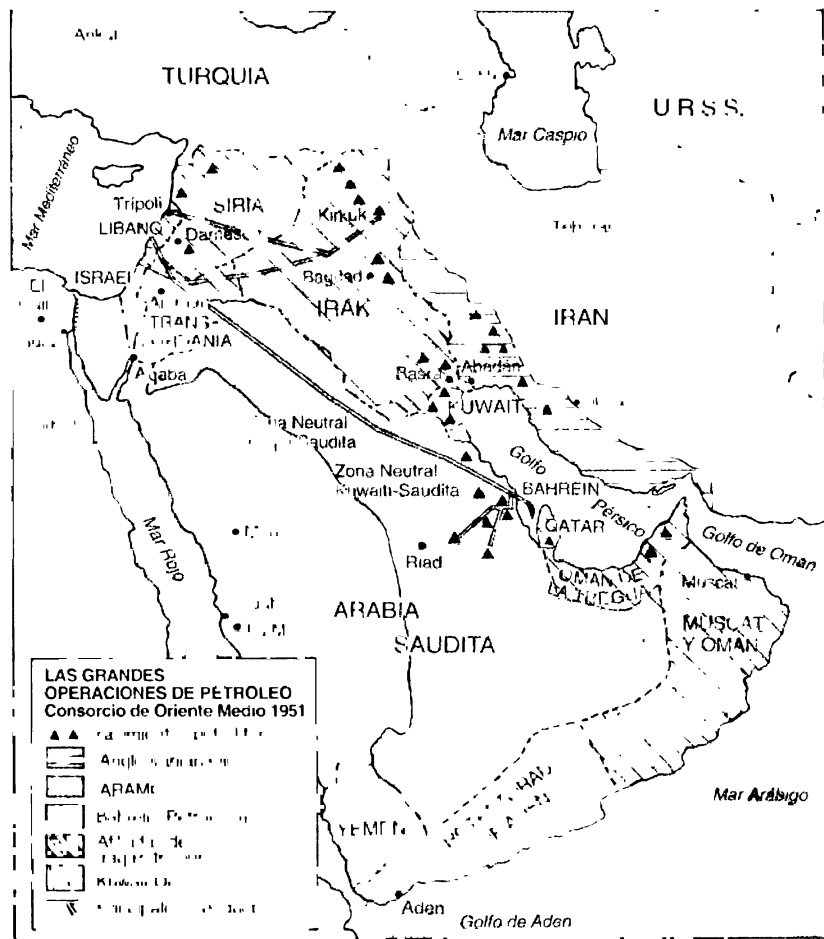
Tanto el gobierno británico como el norteamericano estaban tratando de ayudar al mantenimiento de la independencia e integridad territorial de Irán. Y Londres fue categórico: la posición petrolífera de la Anglo-Iranian en Irán era la joya de la corona de la compañía y tenían que mantenerla a toda costa. En vista de tal incertidumbre y ante tamaños riesgos, había no poco valor en el hecho de tener a las grandes compañías norteamericanas interesadas en el petróleo iraní. De este modo, realidades políticas tanto como comerciales sustentaban el trato entre Anglo-Iranian y las dos compañías norteamericanas, Jersey y Socony. En setiembre de 1947, las tres compañías firmaron un contrato de veinte años.¹⁰

Con la materialización de los tres grandes pactos —Aramco, Gulf-Shell y los contratos iraníes a largo plazo—, los mecanismos, el capital y las redes de comercialización estaban en situación de mover grandes cantidades de petróleo de Oriente Medio en los mercados europeos. En el mundo de la posguerra, el "centro de gravedad" del petróleo —no solamente para las compañías petroleras sino también para las naciones occidentales— estaba desplazándose claramente a Oriente Medio. Las consecuencias serían vitales para todos los implicados.

La crisis energética europea

El gran volumen del petróleo de Oriente Medio fue crucial en la recuperación de la posguerra de la devastada Europa. En todas partes estaban presentes la destrucción y la desorganización. La vida en el corazón de Europa, Alemania, seguía, pero muy a duras penas. Por toda Europa, los alimentos y las materias primas escaseaban terriblemente; las normas y las organizaciones clásicas de comercio se habían venido abajo, la inflación era cada vez mayor y había una gran escasez de los dólares norteamericanos que hacían falta para comprar las importaciones necesarias. Para 1946, Europa ya estaba inmersa en una grave crisis energética: una terrible escasez de carbón. Y entonces, la climatología, el más duro y largo invierno del siglo, llevó las condiciones de la crisis a su límite. En Inglaterra, el río Támesis se congeló en Windsor. A lo largo y ancho de Gran Bretaña, la escasez de carbón fue tal que se tuvieron que cerrar las centrales de producción de energía eléctrica, y la electri-

ciudad para la industria o se redujo drásticamente o, en algunos casos, se cortó radicalmente. El desempleo se multiplicó por seis de repente, y la producción industrial británica estuvo prácticamente paralizada durante tres semanas, algo que las bombas alemanas nunca habían llegado a conseguir.



Esta inesperada carencia de energía hizo que el país llegara a conocer el nivel hasta el que Gran Bretaña había llegado a empobrecerse por la guerra. Su papel imperial se había convertido en una carga insoportable. Durante esas pocas, frías y decisivas semanas de febrero de 1947, el gobierno laborista de Clement Attle presentó su insoportable problema palestino ante las Naciones Unidas y anunció que concedería la independencia a la India. Y el 21 de febrero dijo a Estados Unidos que no podía seguir ayudando a la economía griega. Pidió que Estados Unidos aceptase esa responsabilidad y, por lo tanto, mayores responsabilidades por todo el Cercano y Medio Oriente. Aun así, la situación empeoró. Por toda Europa, la debilidad económica creada por la climatología y la crisis energética en el invierno de 1947 acentuó la escasez de dólares estadounidenses, lo que mermaba la capacidad de Europa de importar los artículos vitales, y paralizó su economía.¹¹

El primer paso para evitar una caída masiva se dio en junio de 1947, en Harvard Yard, en Cambridge, Massachusetts. Allí, en la ceremonia de entrega de títulos, George Marshall, secretario de Estado de Estados Unidos, presentó el concepto de un gran programa de ayuda al extranjero que podría revitalizar y reconstruir las economías de Europa Occidental en un marco continental y que podría llenar el hueco creado por la escasez de dólares. Además, el Programa de Recuperación Europea, o el Plan Marshall, como pronto llegaría a conocerse, sería un elemento crucial en la contención del poder soviético.

Entre los primeros problemas que había que abordar estaba la crisis energética europea. No había bastante capacidad de extracción de carbón, la productividad era baja y la masa trabajadora estaba desorganizada. Además, los comunistas ocupaban puestos de liderazgo en los sindicatos obreros de muchos países. El petróleo era parte de la solución, podía sustituir al carbón en las calderas industriales y las centrales termoeléctricas. El petróleo también era, obviamente, la única fuente de combustible para los aviones, automóviles y camiones europeos. "El Plan Marshall no hubiese funcionado sin petróleo", decía un informe gubernamental estadounidense de aquella época.

Aquellos que estaban en París al frente del Programa de Recuperación Europea no se preocuparon demasiado de la disponibilidad física del petróleo. Se limitaban a contar con que las compañías estaban para asegurar que los suministros de petróleo estarían allí. Sin embargo, había que importar el petróleo y eso lo hacía no solamente parte de la solución sino también parte del problema. Aproximadamente la mitad del crudo de Europa venía de las compañías norteamericanas, lo que significaba que tenían que pagarlo en dólares. Para la mayoría de los países europeos, el petróleo era la partida mayor por sí sola dentro de sus presupuestos de dólares. Se estimó que en 1948 más del veinte por ciento del total de la ayuda del Plan Marshall

durante los siguientes cuatro años iba a estar destinado a las importaciones de petróleo y equipos.¹²

El precio pasó a ser un tema muy discutido. Los europeos se mostraron especialmente críticos ante el agotamiento de los dólares por la compra de petróleo en 1948, cuando los precios del petróleo que aumentaban rápidamente, alcanzaron su punto más alto de la posguerra. "¡Qué lamentable fue!", dijo el secretario de Asuntos Exteriores británico, Ernest Bevin, al embajador norteamericano, que "mientras que los norteamericanos estaban votando la asignación de dinero para ayudar a Europa, la subida de los precios del petróleo anulaba en gran medida sus esfuerzos". La escasez de dólares llevó a una amarga discusión sobre cuánto "petróleo en dólares" (de las compañías norteamericanas) y cuánto "petróleo en libras" (de las compañías británicas) entraría en el Reino Unido y el resto de Europa. También se estaba manteniendo una batalla con las compañías petroleras sobre los costes, especialmente para los volúmenes crecientes de petróleo de Oriente Medio, y sobre si esos precios se fijaban de un modo competitivo o podían y debían ser más bajos. Realmente, después de esas disputas, el petróleo de Oriente Medio comenzó a bajar sus niveles de precios por debajo de lo que, hasta entonces, había sido el nivel de precios de la Costa del Golfo. Esto significaba el fin de la convención de precios que se había establecido dos décadas antes, en el Castillo de Achnacarry. El último vestigio del sistema "Tal Como Estamos" de la pre-guerra había desaparecido.¹³

Aun así, a pesar de todas las controversias, el hecho fundamental fue que el Plan Marshall hizo posible y fomentó una transición de amplio alcance en Europa: el cambio de una economía basada en el carbón a otra basada en el petróleo importado. La escasez de suministros de carbón, junto con la escasez de mano de obra y las huelgas en el sector de la minería, dieron un gran ímpetu a ese cambio. "No es nada agradable, pero es una necesidad nacional importar más petróleo", dijo a Marshall el canciller del Tesoro británico, Hugh Dalton. Hubo medidas gubernamentales que también fomentaron la conversión de las centrales eléctricas y de la industria del carbón al petróleo. Como consecuencia de la gran cantidad de producción barata proveniente de Oriente Medio, el petróleo podía competir en precios de un modo eficaz contra el carbón. Además, cuando los consumidores industriales tuvieron que tomar su decisión, pudieron ver una clara distinción entre el carbón, cuyas tribulaciones y escasez aparecían a diario en la prensa, y el petróleo, cuyos suministros y distribución se realizaban de un modo eficaz y con pocas fricciones.

En aquellos casos en que fue posible, las compañías petroleras se movieron para conquistar nuevos mercados, tanto en las industrias como en los hogares, en este último caso, con la revolucionaria innovación de la calefacción central. En palabras de un directivo de Shell, "los ingleses han comenzado a darse cuenta de que no tiene sentido pasar frío, y que

no hay motivo para no tener las comodidades de sus primos canadienses y norteamericanos". A pesar de que Europa seguía teniendo una economía basada principalmente en el carbón, el petróleo fue adquiriendo cada vez más importancia, especialmente para atender al gran crecimiento de la demanda de energía. Aquí fue donde la nueva producción de Oriente Medio iba a tener mucho que ver. En 1946, el setenta y siete por ciento de los suministros de petróleo que llegaban a Europa provenían del Hemisferio Occidental; para 1951, se esperaba que se produjera un cambio radical y que el ochenta por ciento de los suministros proviniera de Oriente Medio. La sincronización de las necesidades de Europa y el desarrollo del petróleo de Oriente Medio significó una poderosa y adecuada combinación.¹⁴

¿Va al mercado?

Todavía quedaba por resolver el problema de colocar esos volúmenes de petróleo, que aumentaban rápidamente, en el mercado. Aramco y sus compañías matrices, ahora cuatro, seguían luchando incesantemente por construir el Tapline, que llevaría el petróleo de Arabia Saudita al Mediterráneo. Pero en su camino se encontraron con grandes obstáculos. El acero, del que todavía había pocas disponibilidades, estaba aún bajo el control de Estados Unidos y la verdad es que una gran parte de la producción total de acero de Estados Unidos tendría que utilizarse para los tubos y tuberías necesarios para la colosal construcción. Los empresarios independientes del petróleo y sus aliados en el Congreso trataron de bloquear la asignación, con objeto de evitar la acumulación de grandes cantidades de petróleo extranjero barato, que temían pudieran entrar a raudales en el mercado estadounidense. Pero la Administración Truman apoyaba el Tapline, en gran parte debido a la idea de que los suministros de petróleo de Oriente Medio eran esenciales para el éxito del Plan Marshall. Sin el oleoducto, advirtió un funcionario del Departamento de Estado, "el programa de recuperación de los países europeos se va a ver gravemente obstaculizado".

Otro obstáculo fue la negativa de los países por los que iba a atravesar el oleoducto, particularmente Siria, ya que todos pedían unas desorbitantes tarifas de tránsito. También fue el momento en que la división de Palestina y el establecimiento del Estado de Israel, estaban agravando las relaciones norteamericanas con los países árabes. Pero la aparición de un estado judío, junto con el reconocimiento norteamericano que le siguió, puso aún más en peligro los derechos de tránsito para el oleoducto. Ibn Saud estaba tan decidido y claramente en con-

tra de los sionistas y de Israel, como pudiera estarlo cualquier otro líder árabe. Dijo que los judíos habían sido los enemigos de los árabes desde el siglo VII. El apoyo norteamericano a un Estado judío, dijo a Truman, sería un golpe mortal para los intereses norteamericanos en el mundo árabe y, si se llegara a crear un Estado judío, los árabes "lo sitiarian hasta que muriese de hambre". Cuando Ibn Saud hizo una visita a las oficinas centrales de Aramco en Dhahran en 1947, elogió mucho las naranjas que le sirvieron pero preguntó directamente si eran de Palestina, es decir, de los kibutzim judíos. Le garantizaron que no; las naranjas eran de California. En su oposición a un Estado judío, Ibn Saud tenía lo que un funcionario británico llamó "una carta de triunfo": podría castigar a Estados Unidos cancelando la concesión de Aramco. Esta posibilidad no solamente alarmó a las compañías interesadas sino también, como es lógico, a los Departamentos de Estado y Defensa de Estados Unidos.

Aun así, el nacimiento de Israel tuvo su propia conmoción. En 1947, el Comité Especial de las Naciones Unidas sobre Palestina recomendó la partición de Palestina, que fue aceptada por la Asamblea General y por la Agencia Judía, pero los árabes la rechazaron. Un "Ejército de Liberación" árabe invadió Galilea y atacó la zona judía de Jerusalén. La violencia asoló Palestina. En 1948, Gran Bretaña, sin saber ya qué hacer, optó por renunciar a su mandato y retiró su ejército y su administración, hundiendo a Palestina en la anarquía. El 14 de mayo de 1948, el Consejo Nacional Judío proclamó el Estado de Israel. La Unión Soviética lo reconoció prácticamente al momento, y a continuación lo hizo Estados Unidos. La Liga Árabe lanzó un ataque en gran escala. Había comenzado la primera guerra árabe-israelí.

Pocos días después de la proclamación de Israel como Estado, James Terry Duce, de Aramco, comunicó al secretario de Estado, Marshall, que Ibn Saud había indicado que "se vería obligado, en ciertas circunstancias, a aplicar sanciones contra las concesiones petroleras norteamericanas... no por su deseo de hacerlo, sino por la presión a que le estaba sometiendo la opinión pública árabe, tan intensa que ya no podía soportarla". Sin embargo, un estudio del Departamento de Estado, hecho a toda prisa, descubrió que, a pesar de sus grandes reservas y dejando aparte a Irán, el Oriente Medio no producía más que el seis por ciento de los suministros petroleros del mundo y que tal recorte en el consumo de petróleo "se podría soportar sin que ningún grupo de consumidores se viera afectado en demasía".¹⁵

Ibn Saud realmente podría haber cancelado la concesión, pero con un riesgo considerable, porque Aramco era la única fuente de su riqueza que tan rápidamente estaba creciendo y porque unas más amplias relaciones con Estados Unidos representaban una garantía básica de la integridad e independencia territorial de Arabia Saudita. Receloso siempre de los británicos, el Rey temía que Londres, al igual que había hecho después de la Primera Guerra Mundial, pudiera patrocinar una

nueva coalición en pro de los hachemitas —a quienes Ibn Saud había expulsado de La Meca dos décadas antes— para facilitarles la reconquista de la parte occidental del país. Su temor aumentó cuando se dijo que Abdullah, el rey hachemita de Jordania, "había comparado al régimen saudí con la ocupación judía de Palestina". Y los hachemitas constituían para Ibn Saud un peligro aún mayor que los judíos. La Unión Soviética y los comunistas, también eran una amenaza más peligrosa, en términos de la presión soviética en el Norte y el impacto de la actividad comunista dentro del mundo árabe.

De hecho, en vista de las amenazas hachemitas y comunistas, Ibn Saud presionó a los norteamericanos e incluso a los británicos, a finales de 1948 y 1949 para crear un pacto tripartito de defensa. El ministro británico en Arabia Saudita observó en su informe anual a Londres, "como Israel se ha convertido, como la mayoría de los árabes temían, en una realidad que no se puede deshacer con sólo desearlo, el gobierno de Arabia Saudita se ha resignado en la práctica a su existencia, al tiempo que mantiene su hostilidad formal al sionismo". Ibn Saud descubrió que podía distinguir entre Aramco, una empresa comercial propiedad de cuatro compañías privadas, y la política del gobierno de Estados Unidos en cualquier otro lugar de la región. Cuando otros países árabes declararon que Arabia Saudita debería cancelar la concesión como represalia contra Estados Unidos y demostrar así su lealtad a la causa árabe, Ibn Saud replicó que los derechos del petróleo habían ayudado a hacer de Arabia Saudita "una nación más fuerte y poderosa, mejor preparada para ayudar a los estados árabes vecinos a resistir a las pretensiones judías".

Y, de este modo, a pesar de que los judíos y los árabes estaban en guerra en Palestina, la febril explotación del petróleo continuó dentro de Arabia Saudita, así como la construcción del Tapline. Se terminó en septiembre de 1950. Se necesitaron dos meses más para llenar las conducciones y, en noviembre, el petróleo comenzó a llegar a Sidón, en Líbano, en el Mediterráneo, donde lo recogían petroleros para la última parte del viaje hasta Europa. Los 1.710 kilómetros del Tapline sustituían a los 11.580 kilómetros de viaje por mar desde el Golfo Pérsico a través del Canal de Suez. Su caudal anual equivalía a sesenta petroleros que viajaran continuamente desde el Golfo Pérsico, a través del Canal de Suez, hasta el Mediterráneo. El petróleo que transportaba sería la savia de la recuperación de Europa.¹⁶

Ya no "muy lejos": La nueva dimensión de seguridad

En la segunda mitad de la década de 1940, la superposición de política y economía había creado un nuevo centro estratégico tanto para el gobierno británico como para el estadounidense. En el caso del gobierno británico, aunque se habían retirado de los más apartados confines de su imperio, no podían irse de Oriente Medio. Los soviéticos estaban ejerciendo mucha presión en la "zona norte" –Grecia, Turquía y, sobre todo, Irán. E Irán, junto con Kuwait e Irak, eran las principales fuentes de petróleo para Gran Bretaña. Se necesitaba un acceso continuo para la seguridad militar y los dividendos de la Anglo-Iranian eran grandes generadores de ingresos para el Tesoro. "Sin Oriente Medio y su petróleo", dijo el secretario de Estado Bevin al Comité de Defensa del Gabinete, "no hay esperanza de que seamos capaces de alcanzar el nivel de vida que estamos buscando para Gran Bretaña."

Si el foco británico se estrechaba, el cambio de perspectiva y compromisos creció en gran medida para Estados Unidos. Nunca más diría un presidente norteamericano, como Franklin Roosevelt dijo en 1941, que Arabia Saudita estaba demasiado lejos. Estados Unidos se estaba convirtiendo en una sociedad mucho más dependiente del petróleo, que ya no podía satisfacer sus propias necesidades con su producción nacional. La guerra mundial, recién finalizada, había demostrado lo importante y crítico que era el petróleo para el poder nacional. Los líderes y responsables de la política norteamericana se estaban moviendo también hacia una definición mucho más amplia de la seguridad nacional, que reflejara la realidad del equilibrio de poderes de la posguerra, el creciente choque con la Unión Soviética y el hecho evidente de que la influencia estaba pasando de Gran Bretaña a Estados Unidos, que a la sazón era, y con mucho, la potencia predominante del mundo.

El expansionismo soviético –tal como era y tal como podía llegar a ser– hizo que el Oriente Medio ocupara el centro de la escena. Para Estados Unidos, los recursos petrolíferos de la región constituían un interés no menos vital, a su manera, que la independencia de Europa Occidental; y los campos petrolíferos de Oriente Medio tenían que conservarse y protegerse en el lado occidental del Telón de Acero para asegurar la supervivencia económica de todo el mundo occidental. Los planificadores militares tenían considerables dudas de si los campos petrolíferos se podrían defender en una prolongada "guerra caliente" y pensaron tanto en la manera de destruirlos como en la de defenderlos. Pero, en la Guerra Fría, este petróleo sería de gran valor y se debería hacer todo lo posible por evitar su pérdida.

Arabia Saudita se había convertido en el centro dominante de los creadores de la política norteamericana. Aquí había, según dijo un funcionario norteamericano en 1948, "lo que probablemente era el más rico

premio económico del mundo en el campo de la inversión extranjera". Y aquí Estados Unidos y Arabia Saudita estaban forjando una nueva y auténtica relación. En octubre de 1950 el presidente Harry Truman escribió una carta al rey Ibn Saud. "Deseo renovar a Su Majestad las garantías que se le han hecho varias veces en el pasado de que Estados Unidos está interesado en la conservación de la independencia y la integridad territorial de Arabia Saudita. No podrá producirse amenaza alguna contra su reino sin que sea cuestión de inmediata preocupación para Estados Unidos." Eso sonaba como una garantía.

La relación especial que se estaba creando representaba un entrelazado de intereses públicos y privados, de comercio y estrategia. Se desarrolló tanto a nivel gubernamental como a través de Aramco, que se convirtió en un mecanismo no solamente para la explotación de petróleo, sino también para el desarrollo integral de Arabia Saudita, aunque aislado de la amplia gama de la sociedad árabe y siempre dentro de los límites prescritos por el Estado saudita. Era una unión poco factible, árabes beduinos y petroleros texanos, una autocracia tradicional árabe aliada con el moderno capitalismo norteamericano. Aunque la verdad es que estaba destinada a durar.¹⁷

El final de la independencia energética

Dado que el petróleo de Oriente Medio no se podría proteger fácilmente en caso de guerra y era, en palabras del Estado Mayor Conjunto de Estados Unidos "muy susceptible a interferencias enemigas", ¿cómo se podría garantizar la seguridad general de suministro en un futuro conflicto? Este extremo fue materia de importantes discusiones tanto en Washington como en el sector petrolero. Algunos razonaron que se debía importar más petróleo en tiempos de paz con objeto de reservar los recursos nacionales para caso de guerra. Este era el razonamiento que se propugnaba en *A National Policy for the Oil Industry*, un controvertido libro de Eugene V. Rostow, profesor de la Facultad de Derecho de Yale. Un nuevo organismo federal, la Junta de Recursos para la Seguridad Nacional, formuló un razonamiento similar en una enmienda política de 1948; importar grandes cantidades de crudo de Oriente Medio permitiría reservar un millón diario de barriles de producción del Hemisferio Occidental, lo que indudablemente crearía una buena reserva militar en el subsuelo, "el lugar ideal de almacenaje para el petróleo".

Muchos dijeron que Estados Unidos debía hacer lo que había hecho Alemania durante la guerra: crear un sector de combustibles sintéti-

cos, extrayendo líquidos no solamente del carbón sino también del esquistos de las montañas de Colorado y del abundante gas natural. Algunos confiaban en que los combustibles sintéticos podrían ser una importante fuente de energía en un futuro inmediato. "Estados Unidos está en el umbral de una profunda revolución química", dijo el *New York Times* en 1948. "En los siguientes diez años se verá el auge de un nuevo y gigantesco sector que nos liberará de la dependencia de las fuentes extranjeras de crudo. La gasolina se fabricará a partir del carbón, el aire y el agua."

El Departamento del Interior declaró, en un arranque de optimismo, que se podría obtener gasolina, tanto del carbón como del esquistos, a once centavos el galón, ien un momento en que el precio de venta de la gasolina era de doce centavos el galón!

El punto de vista más realista y difundido en el sector petrolero era que los combustibles sintéticos, en el mejor de los casos, estaban en un horizonte lejano. Aun así, a finales de 1947, cuando la Guerra Fría se intensificó, el Departamento del Interior dio a conocer el Proyecto Manhattan: un enorme programa de urgencia, dotado con 10.000 millones de dólares, que podría producir, en el plazo de cuatro o cinco años, dos millones de barriles de combustibles sintéticos al día. Tal como se desarrollaron los acontecimientos, sólo se asignaron al proyecto 85 millones de dólares durante la Administración Truman. Y, según iba pasando el tiempo, las previsiones de costes cada vez eran más elevadas, hasta que finalmente, en 1951, se calculó que la gasolina de carbón podría costar en el mercado de tres a cuatro veces más que la gasolina convencional. Al final, la creciente disponibilidad de crudo extranjero barato fue lo que hizo que los combustibles sintéticos resultasen inadecuados y antieconómicos. El petróleo importado mató a los combustibles sintéticos. Y muertos seguirían durante tres décadas, hasta que finalmente resucitaron en respuesta a una interrupción en el flujo de petróleo importado.¹⁸

En los primeros años de la posguerra, la tecnología estaba abriendo nuevas fronteras nacionales para la prospección y la explotación. Se obtuvieron niveles mucho mayores de profundidad en las perforaciones, con el lógico aumento de la producción. E incluso fue mucho más innovador el desarrollo de la producción en los yacimientos marinos. Retrocediendo hasta mediados de la década de 1890, nos encontraríamos con los primeros explotadores que perforaban en la costa, cerca de los diques de Santa Bárbara, pero los pozos no producían más allá de uno o dos barriles al día. En las primeras décadas del siglo XX, se perforaron

pozos a partir de plataformas lacustres fijas en Lousiana y Venezuela. En la década de 1930, los perforadores se adentraron en las transparentes aguas de las playas de Texas y Lousiana, aunque con poco éxito. Estaban a muy poca distancia de la orilla. Otra cosa muy diferente era ir a mar abierto, en las profundas aguas del Golfo de México, sin ver tierra. Eso necesitaría la creación de un nuevo sector. Kerr-McGee, un independiente de Oklahoma, aceptó el envite. Y era un envite muy grande. No había tecnología ni conocimientos para construir una plataforma, situarla en posición, comenzar a perforar en el fondo marino o, incluso, prestar el servicio de mantenimiento que precisaría. Además, los conocimientos sobre cuestiones tan importantes como la climatología (incluyendo huracanes), mareas y corrientes, eran también rudimentarios e incluso inexistentes.

Debido a su tamaño, la dirección de Kerr-McGee razonó que no tenía muchas oportunidades de obtener un buen terreno de "primera clase" en contra de las grandes empresas. Pero cuando se trató de emplazamientos en mar abierto en el Golfo de México, no había prácticamente ninguna competencia. De hecho, muchas otras compañías pensaban que la explotación en mar abierto era prácticamente imposible. Kerr-McGee ató por fin todos los cabos y, en una clara mañana de domingo en octubre de 1947, encontraron petróleo en el Bloque 32, a diez millas y media de la costa de Lousiana.

El pozo en el Bloque 32 marcó un hito en la historia del petróleo y otras compañías comenzaron a seguir los pasos de Kerr-McGee. Aun así, el progreso de las prospecciones en mar abierto no fue tan rápido como debía haber sido, en parte debido a los elevados gastos. Un pozo en mar abierto costaba como unas cinco veces más que uno en tierra a una profundidad similar. La explotación también se vio retrasada por la dura lucha entre el gobierno federal y los estados a los que realmente pertenecían esas costas. Desde luego, por lo que realmente estaban luchando era por quién obtenía los ingresos en forma de impuestos, cuestión que no se resolvería hasta 1953.¹⁹

Dado que los combustibles sintéticos resultarían muy caros y que la explotación en mar abierto no había hecho más que empezar, ¿quedaba alguna otra alternativa que el petróleo importado? La había. La respuesta se podía ver por la noche, por las interminables carreteras de Texas, en los chorros rutilantes de luz que se podían ver brotar de las dilatadas praderas. Era el gas natural, que se consideraba un subproducto inútil e incómodo de la producción de petróleo, por cuyo motivo se quemaba, ya que no había cosa alguna que hacer con él. El gas natural era el huérfano del sector petrolero. Solamente se utilizaba una fracción muy pequeña del gas natural, principalmente en el Suroeste. Aun así, el país parecía tener grandes reservas de gas natural, que podría sustituir al petróleo —o, si vamos a eso, al carbón— en la calefacción de las casas y en la industria. Pero carecía tanto de mercados que se vendía, sobre una

base energética, por solamente una quinta parte de lo que costaría el petróleo del mismo pozo.

El gas natural no necesitaba complejos procesos de ingeniería para poder utilizarlo. El problema era el transporte: cómo se podía llevar hasta los mercados del Noreste y el Medio Oeste, donde se encontraban las grandes aglomeraciones urbanas y las principales industrias del país. Se necesitarían gasoductos de largo recorrido que atravesasen la mitad del país en un sector para el que hasta entonces eso del largo recorrido había representado 240 kilómetros. Pero los argumentos comerciales, reforzados por las preocupaciones por la seguridad nacional y la dependencia del petróleo extranjero, eran muy convincentes. En unas declaraciones que encontraron muy buena acogida por parte del secretario de Defensa Forestal, el Comité del Congreso para las Fuerzas Armadas declaró que aumentar la utilización del gas natural era "el método más rápido y barato, disponible al momento, para reducir el consumo interno de petróleo" y por este motivo "se debería asignar acero para los gasoductos antes que para ningún otro fin que ahora se propusiera".

En 1947, tanto el Big Inch como el Little Inch, los oleoductos que se habían construido a toda prisa durante la guerra para llevar el petróleo del Suroeste al Noreste se vendieron a la Texas Eastern Transmission Company y se transformaron en gasoductos. Ese mismo año, en un proyecto dirigido por Pacific Lighting, compañía matriz de la Southern California Gas, Los Angeles quedó horquillado por una tubería de gran diámetro que se dirigía a los yacimientos de gas de Nuevo México y el oeste de Texas. El gasoducto en sí, propiedad de El Paso Natural Gas, se llamó "Biggest Inch". Para 1950, el movimiento interestatal de gas natural alcanzó los 2,5 billones de pies cúbicos, casi el doble del nivel de 1946. Sin los usos adicionales de gas natural, la demanda norteamericana de petróleo habría consumido setecientos mil barriles más al día.

Para entonces se había establecido el nuevo orden del petróleo, centrado en Oriente Medio y las compañías petroleras se estaban moviendo dentro de él a un ritmo febril para satisfacer la demanda que aumentaba rápidamente en el mercado—el consumo en Estados Unidos subió en 1950 un 12 por ciento sobre el de 1949. El petróleo resultó ser un combustible muy útil, no solamente en Estados Unidos, sino también en Europa Occidental y posteriormente en Japón, donde fue la energía que movió dos décadas de un considerable crecimiento económico. Creado para hacer frente a las nuevas realidades políticas y económicas, el orden petrolero de la posguerra fue un gran éxito, de hecho, en determinados aspectos tuvo demasiado éxito. Ya en 1950 estaba claro que el problema al que ahora se enfrentaba el sector no era la inquietud inmediata de la posguerra de no ser capaz de hacer frente a la demanda. Por el contrario, tal como un análisis de la Jersey de julio de ese mismo año describía la situación, "parece que en el futuro, el crudo de Oriente Medio

disponible para la Jersey podría superar con mucho a las necesidades". Lo que era cierto para la Jersey sería cierto para las otras grandes empresas. La previsión de Jersey no fue más que una mínima parte del enorme excedente al que se enfrentaría el sector en los siguientes años. Entre tanto, a pesar de que el nuevo orden petrolero estaba comenzando a generar grandes beneficios, ya se estaban planteando enconadas batallas respecto de cómo se iban a repartir estos beneficios.²⁰

Cincuenta-cincuenta: El nuevo trato del petróleo

EN 1950 VARIOS REPRESENTANTES del Tesoro de Estados Unidos se reunieron en Londres con funcionarios británicos. En el curso de sus discusiones, los norteamericanos mencionaron determinados acontecimientos relacionados con las políticas petroleras de Arabia Saudita, cuyos efectos probablemente se dejarían sentir por todo Oriente Medio. "El gobierno de Arabia Saudita ha formulado recientemente unas peticiones sorprendentes a Aramco", comentó uno de los funcionarios norteamericanos. "Habían cubierto todos los puntos que se le pudieran imaginar a un gobierno concesionario." De una forma u otra, todas las peticiones se centraban en un mismo punto: los sauditas querían más dinero por la concesión. Bastante dinero más.

Tales peticiones no se limitaron únicamente a Arabia Saudita. A finales de la década de 1940 y principios de la de 1950, las compañías petroleras y los gobiernos discutieron continuamente acerca de las condiciones económicas en que se basaría el orden petrolero de la posguerra.

El tema central era la división de lo que se había dado en llamar "la condición difícil e importante de la economía de los recursos naturales": las rentas. El carácter de la lucha variaba de unos a otros países, pero el objetivo central de aquellos que iniciaban la lucha en cada país era siempre el mismo: el traspasar parte de los ingresos de las compañías petroleras y de los Tesoros de los países consumidores que cobraban impuestos a los tesoros de los países exportadores de petróleo. Pero el dinero no era lo único que estaba en juego. También lo estaba el poder.

Arrendador y arrendatario

John Maynard Keynes dijo en una ocasión: "Los hombres prácticos, que creen estar totalmente exentos de cualquier tipo de influencias intelectuales, normalmente son esclavos de algún economista cuyas teorías ya no tienen validez." Cuando se trataba del petróleo, esa masa de "hombres prácticos" incluía no solamente a los hombres de negocios en los que pensaba Keynes, sino también a los reyes, presidentes, primeros ministros y dictadores, así como sus ministros de petróleo y economía. Ibn Saud y los otros líderes del momento, así como varios potentados que les siguieron, han padecido bajo la esclavitud de David Ricardo, un corredor de Bolsa que alcanzó un gran éxito en la Inglaterra de finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX. (Entre otras cosas, hizo su agosto a cuenta de la derrota que sufrió Napoleón a manos de Wellington en Waterloo.) De origen judío, Ricardo se convirtió en cuáquero, posteriormente fue un docto miembro de la Cámara de los Comunes, y uno de los padres fundadores de la economía moderna. El y Thomas Malthus, su amigo y rival intelectual, constituyeron entre los dos la generación sucesora de Adam Smith.

Ricardo desarrolló el concepto que iba a dar el marco para la batalla entre naciones-estados y las compañías petroleras. Era la noción de "rentas" como algo diferente de los beneficios normales. Su estudio práctico hablaba de cereales, pero también podía aplicarse al petróleo. Supongamos que hay dos terratenientes, decía Ricardo, uno con tierras mucho más fértiles que las del otro. El último obtenía, tal vez, unos beneficios, pero el primero, el que tenía las tierras más fértiles, recibía no solamente un beneficio, sino también algo mucho mayor, rentas. Sus ingresos –rentas– se derivaban de las cualidades particulares de sus tierras, que no son fruto de su ingenio o de su trabajo denodado, sino solamente del legado fértil de la naturaleza.

El petróleo era otro legado de la naturaleza. Su presencia geológica no tenía nada que ver con el carácter o las tareas de las gentes

que vivían sobre él, o con la naturaleza de un régimen político específico que reinaba en la región donde se encontraba ese petróleo. Este legado también generaba rentas, que se podían definir como la diferencia entre el precio del mercado, por una parte, y por la otra, los costes de producción más una parte para los costes adicionales —transporte, proceso y distribución— y para algo de rendimiento sobre el capital. Por ejemplo, a finales de la década de 1940, el petróleo se estaba vendiendo a alrededor de 2,50 dólares el barril. Algunos propietarios de campos en Texas solamente sacaban diez centavos de beneficio en cada barril. Pero en Oriente Medio no costaba más que veinticinco centavos producir cada barril. Deduciendo cincuenta centavos para otros costes, tales como transporte, y reservando un "beneficio" de diez centavos por barril vendido a 2,50 dólares, quedaba una jugosa cifra de 1,65 dólares en cada barril producido en Oriente Medio. Esta suma constituía la llamada renta. Si se multiplicaba por los siempre crecientes números de producción, la cantidad de dinero aumentaba rápidamente. ¿Y quién —el país anfitrión, la compañía productora, o el país consumidor que les aplicaba impuestos— se quedaría con una u otra parte de esas rentas? No había acuerdo en este tema primordial.

Todos tenían derechos legítimos. El país anfitrión tenía soberanía sobre el petróleo que estaba bajo su suelo. Aunque el petróleo careció de valor hasta que la compañía extranjera arriesgó su capital y utilizó su experiencia para descubrirlo, producirlo y comercializarlo. El país anfitrión era, en esencia, el arrendador, la compañía un simple arrendatario que, desde luego, pagaría una renta acordada. Pero, si gracias a los esfuerzos y a los riesgos que corre el arrendatario se llegara a descubrir algo y el valor de la propiedad del arrendador aumenta mucho, ¿debería el arrendatario seguir pagando la misma renta original, o debería aumentarla el arrendador? "Este es el gran problema del sector petrolero: un descubrimiento rico despierta la insatisfacción del arrendador", dijo el economista petrolero M.A. Adelman. "Este sabe que el beneficio del inquilino es bastante mayor que lo necesario para que mantenga su actividad de producción y quiere algo de renta. Y si consigue algo, pronto querrá más."¹

La batalla de la posguerra sobre las rentas no se limitaba exclusivamente a la economía. También era una lucha política. Para los arrendadores, los países productores de petróleo, la lucha se veía acrecentada con los temas de soberanía, consolidación nacional y la fuerte tendencia nacionalista contra los "extranjeros", de los que se decía que "explotaban" el país, frenaban el desarrollo, negaban la prosperidad social, tal vez corrompiendo a la clase política, y ciertamente actuando como "señores" de una manera desagradable, arrogante y "superior". Se veía en ellos la personificación demasiado evidente del "colonialismo". Pero sus pecados no terminaban ahí; además, estaban esquilmando la "irreemplazable herencia" y tierra del arrendador y de sus futuras genera-

ciones. Desde luego, las compañías petroleras lo veían de una manera completamente distinta. Habían asumido los riesgos con un nudo en la garganta, habían optado por poner su capital y sus esfuerzos en ese lugar y no en otro, y habían firmado contratos laboriosamente negociados, que les daban determinados derechos. Habían creado valor donde no había nada. Necesitaban que les compensasen por los riesgos que habían corrido y por los agujeros secos que habían perforado. Creían que estaban siendo víctimas de la codicia, la rapacería y la duplicidad de las nacientes potencias locales. No creían que estuviesen explotando a nadie; su lastimera queja era: "Nos han robado."

Todavía quedaba otra dimensión política en la lucha. Para los países consumidores del mundo industrial, el acceso al petróleo era un premio estratégico, vital no solamente para su economía y su capacidad de desarrollo, sino también como elemento crucial y esencial en la estrategia nacional —y, a buen seguro, como fuente importante de ingresos por impuestos, tanto directamente en impuestos interiores como motor de toda la actividad económica del país. Para el país productor, el petróleo también significaba poder, influencia, importancia y categoría, cosas de las que anteriormente carecían. De modo que, era una lucha en la que el dinero significaba tanto poder como orgullo. Eso fue lo que hizo que en ocasiones la lucha fuese tan enconada. El primer frente de esta contienda épica se estableció en Venezuela.

Limpieza ritual de Venezuela

La tiránica dictadura del general Gómez de Venezuela llegó a su fin en 1935, con el método más seguro cuando todos los demás han fallado: la muerte del dictador. Gómez dejó tras de sí un país en ruinas; había tratado a Venezuela como si fuese de su exclusiva propiedad, su hacienda personal, dirigiéndola para su propio enriquecimiento. Gran parte de la población era pobre, mientras que el sector petrolero de la nación se había desarrollado hasta el punto de que el destino económico del país dependía de él. Gómez también dejó tras de sí una amplia oposición. Los militares habían sido humillados por el trato que recibieron de manos del general Gómez; les pagaban poco, carecían de categoría y tenían que pasar parte de su tiempo atendiendo a los enormes rebaños de ganado del dictador. No menos importante fue la creación de una oposición de izquierda democrática, centrada en lo que se conoció como la "Generación del 28", estudiantes de la Universidad Central de Caracas que se rebelaron contra Gómez en 1928. Entonces fracasaron y sus líderes o bien fueron a la cárcel, donde les colocaron grilletes de treinta kilos en los to-

billos, o fueron al exilio, o Gómez los envió como trabajadores para la construcción de carreteras en las junglas del interior asoladas por las enfermedades. Muchos miembros de la Generación del 28 fallecieron, víctimas –de uno u otro modo– de los crímenes de Gómez. Aquellos que sobrevivieron formaron el núcleo de los reformadores, liberales y socialistas, que volvieron a la vida política venezolana después de la muerte de Gómez. Cuando finalmente llegaron al poder, la Generación del 28 venezolana constituyó la base para definir de nuevo la relación entre las compañías petroleras y los países productores, entre los arrendadores y los arrendatarios de todo el mundo, así como la metodología para redistribuir las rentas.

Dado que el petróleo dominaba prácticamente la economía venezolana –pues representaba más del 90 por ciento del valor total de las exportaciones a finales de la década de 1930– los sucesores de Gómez emprendieron la reforma de la caótica regulación del sector y efectuaron una revisión exhaustiva de los acuerdos contractuales entre la nación y las compañías que producían su petróleo, incluyendo la redistribución de las rentas. El gobierno de Estados Unidos fue un catalizador del proceso. Durante la Segunda Guerra Mundial, Washington fue harto consciente de la continua lucha con México a propósito de la nacionalización de su sector petrolero e hizo todo cuanto pudo por proteger su acceso a Venezuela, que era la fuente de petróleo más importante fuera de Estados Unidos, y relativamente segura. De modo que el gobierno norteamericano intervendría directamente para evitar otro México y salvaguardar lo que, en medio de la guerra, era un gran premio estratégico. Por su parte, las compañías no querían correr el riesgo de la nacionalización. La Standard Oil of New Jersey y la Shell era, los productores dominantes en Venezuela. Sabían que estaban asentados sobre una de las reservas petrolíferas más importantes del mundo, que no se podían permitir el lujo de perder. Venezuela era la principal fuente de petróleo a bajo coste, y Creole, la filial de Jersey, generaba la mitad del total de la producción mundial de la compañía y al mitad de sus ingresos totales.²

No obstante, en Jersey había profundas escisiones respecto de lo que convendría hacer en vista de que el gobierno venezolano quería redistribuir las rentas. Los tradicionalistas en la compañía, algunos de los cuales habían sido defensores del antiguo régimen de Gómez, querían que la empresa hiciese frente a cualquier cambio, bien forzado por Caracas o por Washington. En situación opuesta a ellos estaba Wallace Pratt, que había sido el geólogo jefe de la compañía antes de pasar a un cargo ejecutivo superior. Pratt, con una amplia experiencia en Iberoamérica, pensaba que el mundo había cambiado y que el cambio y la adaptación por parte de la compañía no solamente era inevitable sino esencial para proteger sus intereses a largo plazo. También estaba convencido de que la resistencia implacable no solamente iba a ser cara sino también inútil. Desde el punto de vista de Pratt era mejor ayudar a

crear el nuevo orden que ser víctima de él. El debate saltó en un momento en el que la propia Jersey era el blanco de unos traumáticos y dolorosos ataques políticos en Washignton a consecuencia de la controversia sobre su relación antes de la guerra con I. G. Farben, y una nueva campaña antitruste del Departamento de Justicia. Como resultado, Jersey alteró su actitud y orientación hacia la política pública y el entorno político, y no solamente en Estados Unidos. Además, la Administración Roosevelt dejó bastante claro que en cualquier disputa que se pudiese producir con Venezuela por inadaptación de la compañía, la Jersey no contaría con el apoyo de Washington.

La verdad era que la Jersey no podía correr el riesgo de perder su posición en Venezuela, y Wallace Pratt ganó. Jersey situó a un nuevo hombre punta en Venezuela, Arthur Proudfit, que simpatizaba con los objetivos sociales del país y que demostraba cierta sensibilidad hacia la cambiante escena política de Venezuela. Proudfit había sido parte de la migración de profesionales del petróleo que fueron de México a Venezuela durante la década de 1920; se llevó consigo los recuerdos de las desastrosas relaciones entre el gobierno y las compañías y el penoso trabajo en los campos petrolíferos junto con la determinación de aplicar las dolorosas lecciones que él había aprendido en México.

Todos los principales participantes —los gobiernos de Venezuela y Estados Unidos, la Jersey y la Shell— querían solucionar los problemas. Para facilitar las cosas, el subsecretario de Estado, Sumner Welles, dio el paso inaudito de recomendar al gobierno de Venezuela los nombres de asesores independientes, incluyendo a Herbert Hoover, Jr., hijo del antiguo Presidente y harto conocido como geólogo por méritos propios, para que ayudaran a Venezuela a mejorar su posición negociadora ante las compañías. Welles presionó también al gobierno británico para asegurarse de que la Royal Dutch/Shell estaba de acuerdo. Con la ayuda de los asesores, se llegó a un acuerdo basado en el nuevo principio "cincuenta-cincuenta". Era un acontecimiento básico en la historia del sector petrolífero. De acuerdo con este concepto, los diversos derechos e impuestos debían aumentar hasta un punto en que la parte del gobierno fuese igual a los beneficios netos de las compañías en Venezuela. Las dos partes, de hecho, se convertirían en socios a partes iguales, dividiendo las rentas por la mitad. A cambio, se pasarían por alto diversos extremos relativos a la validez de varias concesiones, y la verdad es que había algunos muy peliagudos sobre cómo habían obtenido algunas concesiones la Jersey y otras compañías. Los títulos de las concesiones existentes también se solidificarían, su vigencia se prolongaría y se pondrían a disposición de las compañías nuevas oportunidades de prospección. Esto era un logro muy deseable para las compañías.

Los miembros de Acción Democrática, el partido liberal socialista que habían creado los supervivientes de la Generación del 28, criticaron muy duramente esa propuesta de ley. Dijeron que, según estaba re-

dictada, la ley daría como resultado una división bastante por debajo del cincuenta-cincuenta para Venezuela y argumentaron que se debía compensar a Venezuela por los pasados beneficios que habían obtenido unilateralmente las compañías. "La purificación total del sector petrolero venezolano, su limpieza ritual, no será posible hasta que las compañías paguen la compensación económica adecuada a nuestro país", declaró Juan Pablo Pérez Alfonzo, el representante de temas petroleros de Acción Democrática. A pesar de la abstención de los diputados de Acción Democrática, el Congreso aprobó la nueva ley del petróleo en marzo de 1943, dando así su bendición al acuerdo.

Las grandes compañías estaban bastante preparadas para vivir a tenor de este nuevo sistema. "Lo que buscan es más dinero", dijo Frederick Godber, presidente de Shell, refiriéndose al gobierno venezolano poco después de que se aprobase la ley. "A menos que se vean forzados a hacerlo por nuestros amigos del otro lado del mar, no es probable que rechacen un buen montón de dinero venga de donde venga." Pero, al contrario que las grandes, algunas de las pequeñas compañías que operaban en Venezuela estaban muy irritadas, William F. Buckley, presidente de Pantepec Oil Company, telegrafió al secretario de Estado para denunciar que la nueva ley era "una carga pesada" y para decirle que se había aceptado únicamente "bajo intimidación del gobierno venezolano y de nuestro Departamento de Estado". Era una clara invitación, añadía, a una futura "agitación e intentos de interferir en los derechos de propiedad de los intereses petroleros norteamericanos". El telegrama de Buckley fue archivado sin que nadie le hiciera caso.

Dos años más tarde, en 1945, el régimen provisional de Venezuela fue derrocado por un golpe organizado por insatisfechos oficiales jóvenes del ejército, que actuaban en colaboración con Acción Democrática. Rómulo Betancourt fue el primer Presidente de la nueva junta. El había jugado en el equipo de fútbol campeón de la Universidad antes de destacar como líder de la Generación del 28. Subsiguientemente le exiliaron en dos ocasiones, ocupó el puesto de secretario general de Acción Democrática y estaba desempeñando un cargo en el Ayuntamiento de la Ciudad de Caracas en el momento del golpe. El ministro de Desarrollo era Juan Pablo Pérez Alfonzo, que había sido el principal crítico en el Congreso de la Ley del Petróleo de 1943, y que se quejaba de que el reparto cincuenta-cincuenta que se había pactado estaba ahora en un sesenta-cuarenta a favor de las compañías. Pérez Alfonzo instituyó importantes revisiones de la legislación fiscal, calculadas para asegurar que el reparto fuese realmente al cincuenta-cincuenta. La Jersey aceptó los cambios; su director residente, Arthur Proudfit, dijo al Departamento de Estado que "no podría haber ninguna objeción razonable a una revisión de la estructura de impuestos sobre beneficios". En conjunto, las rentas se habían redistribuido espectacularmente entre Venezuela y las compañías petroleras por la Ley del Petróleo de 1943 y los

subsiguientes reajustes de Pérez Alfonso. Como resultado de estos cambios, además de la rápida expansión de la producción, los ingresos totales del gobierno fueron en 1948 ocho veces superiores a lo que habían sido en 1942.

En otra maniobra que daba al traste con todos los precedentes, Pérez Alfonso intentó obtener ingresos de los segmentos del sector orientados hacia el consumidor; dijo que quería que Venezuela "sacase beneficios de los transportes, proceso de refinó y comercialización". En la persecución de este objetivo, insistió en aceptar parte de los derechos que se adeudaban a Venezuela no en dinero, sino en especie, es decir, en petróleo. Entonces hizo las gestiones pertinentes para vender ese petróleo directamente en el mercado mundial. Esto rompió un "tabú" internacional, dijo el presidente Betancourt. "El nombre de Venezuela se conoce ahora en el mercado petrolero mundial como el de un país donde se puede comprar petróleo negociando directamente. El velo de misterio sobre la comercialización del petróleo —tras el que los anglosajones habían mantenido un monopolio de derechos y secretos— se corrió para siempre."

En acusado contraste con lo que había ocurrido en México, las grandes compañías no solamente aceptaron la nueva distribución de las rentas sino que también crearon una excelente relación de trabajo con Acción Democrática durante su permanencia en el poder. Creole empezó rápidamente a llenar su plantilla con trabajadores nacionales; en unos pocos años, su masa laboral fue en un noventa por ciento venezolana. Arthur Proudfit, de Creole, llegó incluso a cabildear en favor del gobierno de Venezuela ante el Departamento de Estado de Estados Unidos, en un momento en que la propia Creole fue descrita por *Fortune* como "tal vez el puesto avanzado más importante del capital y de los conocimientos técnicos norteamericanos en el extranjero".

Betancourt había llamado en una ocasión a las compañías internacionales "pulpos imperialistas". Pero él y sus colegas eran principalmente pragmáticos; sabían que necesitaban a las compañías y que trabajarían con ellas. El petróleo aportaba el sesenta por ciento de los ingresos del gobierno; la economía estaba basada prácticamente en el petróleo. "Hubiese sido un salto suicida en el vacío nacionalizar por decreto el sector", diría posteriormente Betancourt. Los objetivos nacionales se podían alcanzar sin necesidad de la nacionalización, con algo de orgullo. Betancourt señaló que, como resultado de las reformas fiscales de mediados de 1940, el gobierno venezolano recibió un siete por ciento más por barril que lo que percibió el gobierno mexicano con la nacionalización del sector. Y la producción venezolana era seis veces mayor que la mexicana.

Con el gobierno de Betancourt, el principio cincuenta-cincuenta se consolidó en Venezuela de un modo seguro. Pero el tiempo iba pasan-

do. En diciembre de 1947 se eligió un nuevo gobierno de Acción Democrática con más del setenta por ciento de los votos. Menos de un año después, en noviembre de 1948, fue derrocado por miembros del mismo grupo militar que habían sido sus aliados en el golpe de 1945.

Algunos de los industriales del petróleo apoyaron el golpe de 1948. William F. Buckley estaba satisfecho ya que, según dijo, Betancourt y sus aliados de Acción Democrática "habían utilizado los enormes recursos en dólares del país para fomentar los intereses comunistas rusos en el Hemisferio Occidental y habían forzado al capital norteamericano a aportar el dinero para esta campaña antinorteamericana". Sin embargo, no era esta la forma en que las grandes compañías veían las cosas. Arthur Proudfit encontró el golpe "descorazonador y desagradable". Puso en peligro tres años de intensos esfuerzos para crear una relación estable con el gobierno democrático. Y Betancourt había demostrado su pragmatismo de diferentes maneras. Incluso invitó a un destacado ciudadano norteamericano a establecer una nueva empresa —la International Basic Economy Corporation, que costearía proyectos de desarrollo y nuevas empresas en Venezuela. Este individuo norteamericano debía su considerable fortuna al petróleo. Era el recientemente nombrado coordinador para Asuntos Interamericanos del Departamento de Estado, Nelson A. Rockefeller, nieto de John, D.³

Zona neutral

Otra nueva definición que conmocionó todos los precedentes de la relación entre arrendadores y arrendatarios se produjo en una zona remota del mundo donde no había un arrendador, sino dos. La Zona Neutral eran los cinco mil y pico de kilómetros cuadrados de desierto pelado que habían obtenido los británicos en 1922, en el curso del trazado de fronteras entre Kuwait y Arabia Saudita. Con objeto de acomodar a los beduinos, que andaban adelante y atrás entre Kuwait y Arabia Saudita y cuya nacionalidad era un concepto sin definir, se acordó que los dos países compartieran la soberanía sobre dicha zona. Si todo sistema tiene dentro de sí las semillas de su propia destrucción, entonces fue en la Zona Neutral —y en la manera en que se habían parcelado sus derechos petroleros— donde comenzó la erosión que acabaría por llevar a la finalización del orden petrolero de la posguerra.

Al final de la guerra, el gobierno de Estados Unidos, y sobre todo el Departamento de Estado, propició y apoyó activamente muchos de los nuevos acuerdos petroleros en Oriente Medio, pero estaba continuamente preocupado por una cosa: las relaciones entrelazadas que se es-

taban produciendo entre las grandes compañías como consecuencia de los "grandes acuerdos del petróleo". Estaba preocupado por el efecto sobre la competencia y los mercados. Y se preocupaba aún más por la *opinión reinante* tanto sobre el papel dominante de un pequeño grupo de empresas como aquel y del apoyo que el gobierno de Estados Unidos le estaba prestando. Todo esto bien podía parecer un cártel, algo perfecto para los nacionalistas y comunistas que acechaban por toda la región y sus alrededores. Al mismo tiempo, el nuevo sistema en Oriente Medio bien podría hacer surgir las críticas y la oposición de diferentes grupos en Estados Unidos, no solamente por parte de los revientatrustes y críticos liberales de las grandes empresas, sino también por la facción independiente del sector petrolero nacional, con su enorme enemistad hacia el "gran petróleo" y ahora, cada vez más, hacia "el petróleo extranjero".

Para prevenir estas críticas y opiniones, Washington adoptó una política sorprendentemente explícita de animar a las "nuevas compañías" a participar en la explotación del petróleo de Oriente Medio, con objeto de contrarrestar a las grandes y sus consorcios. Tal política crearía otras dos fuentes adicionales de preocupación para el Departamento de Estado. La incorporación de más participantes estimularía el ritmo de explotación de las reservas petrolíferas de Oriente Medio y, de este modo, aportaría mayores ingresos a los países en la región, lo que era cada vez un objetivo más importante. Al mismo tiempo, se pensó que cuantas más fuentes de petróleo hubiese en Oriente Medio, más barato sería el petróleo para los consumidores. Pero no hay tantas formas diferentes de repartir las rentas, y precios más bajos para los consumidores y mayores ingresos para los países productores eran, en último extremo, objetivos irreconciliables.

En 1947, el Departamento de Estado, para promover su nueva política, cursó una circular a las compañías norteamericanas, informándoles de que Kuwait podría sacar a subasta sus derechos sobre la Zona Neutral y que el gobierno de Estados Unidos celebraría mucho verles sacar partido de esta oportunidad. Varias de las grandes compañías pensaron que era demasiado arriesgado. Temían que si participaban en una subasta, tal vez tuviesen que ofrecer condiciones considerablemente mejores que las que estaban pagando por sus actuales concesiones, lo que irritaría mucho a los países implicados.

Una persona que estaba muy familiarizada con la nueva orientación de la política norteamericana, así como con las oportunidades en Oriente Medio era Ralph Davies, el antiguo ejecutivo de marketing de la Standard of California que había sido el segundo de Harold Ickes en la Administración del Petróleo para la Guerra y posteriormente presidente de la División de Petróleo y Gas del Departamento del Interior, y que ahora había vuelto a su vida privada. En 1947, con objeto de poder ofertar para adjudicarse la concesión de la Zona Neutral de Kuwait, Davies organizó un consorcio que incluía compañías independientes tan

destacadas como Phillips, Ashland y Sinclair. Se le llamó "Aminoil". ¿Qué nombre mejor podía haber? Aminoil era la abreviatura de American Independent Oil Company. Davies previno a sus socios de que debían esperar una lucha intensa, puesto que ahora estaban "ante su mejor e irrepetible oportunidad", dijo, y la competencia con los grandes iba a ser muy reñida.

Pero Aminoil tropezó con una oportunidad singular, de la mano de Jim Brooks, un soldador de los campos petrolíferos de Texas quien, en viaje de regreso después de terminar un trabajo a destajo en Arabia Saudita, se alojó en el Hotel Shephard de El Cairo. Por coincidencia, también estaba allí el secretario del Emir de Kuwait, que acababa de recibir instrucciones de encontrar a un petrolero de Texas sin conexiones con los grandes, con objeto de captar a más interesados en la subasta. El sombrero vaquero del soldador fue suficientemente llamativo para dar pie a una conversación y, al poco tiempo, el soldador se encontró como invitado en el palacio de Dasman en la ciudad de Kuwait, donde se ganó un perdurable agradecimiento al arreglar toda la fontanería del palacio y ahorrar así el noventa por ciento del agua que se había consumido hasta entonces en palacio, lo que no era tarea despreciable en aquel principado tan escaso de agua. Cuando el soldador regresó finalmente a Estados Unidos, la noticia de su nueva amistad corrió como la pólvora por todo el mundillo del petróleo, aunque la historia no se consideró del todo fiable. Pero, como consecuencia de estas valiosas conexiones, le reclutaron para el equipo de negociación de Aminoil, con efectos muy positivos. Aminoil consiguió la concesión de la Zona Neutral perteneciente a Kuwait con un precio de subasta que sorprendió a todo el sector: siete millones y medio en efectivo, unos derechos mínimos de 625.000 dólares anuales, un quince por ciento de los beneficios y un yate de un millón de dólares para el Emir de Kuwait. Con eso fijado, todavía quedaba el tema de los derechos de Arabia Saudita sobre la Zona Neutral, los que también estaban a disposición de quien quisiera pujar por ellos.⁴

"El mejor hotel en la ciudad"

Si uno de los objetivos de la política de Estados Unidos era aumentar la riqueza difundiendo las propiedades, el hecho de que la concesión en la Zona Neutral kuwaití fuese a parar a manos de independientes norteamericanos iba a tener un efecto opuesto al deseado. Ya que, después de ocho años de haber conseguido la concesión, un petrolero llamado Jean Paul Getty, o J. Paul Getty, como se llamaba a sí mismo, se convertiría en el hombre más rico de Norteamérica. Desde sus

primeros días en el negocio, el introvertido, vanidoso e inseguro Getty había estado guiado por una poderosa necesidad de hacer dinero, unida a un extraordinario talento para hacerlo. "En una ciudad siempre hay un hotel que es el mejor y una habitación que es la mejor del mejor hotel de la ciudad, y siempre hay alguien en ella", dijo en una ocasión. "Y también está el peor hotel de la ciudad, la peor habitación del peor hotel de la ciudad, y también hay alguien en ella, siempre." Claramente él intentaba ocupar siempre la mejor habitación.

Getty estaba constantemente buscando victorias, tratando de ejercer dominio sobre la gente, para luego, o al menos así les parecía a algunos, traicionar a aquellos que dependían de él o que habían puesto toda su confianza en él. La verdad es que no se podía confiar en él más que en Gulbenkian. "Uno se ve casi siempre decepcionado por los subordinados", explicaba. "Pueden estar en lo cierto en el ochenta por ciento de los casos, pero en lo tocante al otro veinte por ciento, hacen cosas de lo más inverosímil." Había dos cosas que Getty no podía soportar: perder en una discusión y compartir la autoridad. Tenía que conservar el control. "Tengo una perfecta relación con J. Paul Getty", dijo un socio de sus negocios. "He tenido mil peleas con él, y jamás he ganado ni una. Getty no cambia nunca de opinión. No le importan las pruebas que uno pueda aportar. Aunque se le pueda demostrar que una decisión está diez a uno a su favor, no cambiará, es cuestión de principios." Getty era un jugador, pero incluso en sus mayores apuestas era cauteloso, conservador y haría todo lo que estuviese en su mano para favorecer su posición. Como explicó: "Si quisiera apostar en los típicos juegos de azar, me compraría un casino y los porcentajes serían para mí, en lugar de tener que jugar."

El padre de Getty era abogado de una compañía de seguros de Minnesota que fue a Oklahoma a cobrar una deuda y acabó como petrolero millonario. El hijo comenzó a crear sus propios negocios petroleros, junto con su padre, durante la Primera Guerra Mundial. El padre era un hombre para quien su palabra era sagrada. El hijo, por el contrario, se metió en lo que se llamaban "prácticas astutas" del sector petrolero, y lo hizo con tanta habilidad y gusto que convirtió esas prácticas en todo un arte. Se sentía orgulloso de sus triunfos, en los negocios y en otras cosas. Getty "tenía una buena complexión física, era peleón por naturaleza y rápido", dijo el boxeador Jack Dempsey, que había hecho guantes con Getty en una ocasión. "Nunca he conocido a nadie con tanta concentración y fuerza de voluntad, tal vez más de lo que es bueno para él. Ese es el secreto."

Desde joven, Getty había tenido una vida de idilios alocados y aventuras sexuales, con una predilección especial por las jovencitas quinceañeras. Se casó en cinco ocasiones. Pero los fracasos matrimoniales no eran para él ni siquiera un inconveniente; para embarcarse en algunos de sus idilios más clandestinos utilizaba un alias que ni siquiera

era discreto: "Mr. Paul". Le gustaba viajar a Europa porque se notaba menos que "mantenía relaciones" con dos a tres mujeres a la vez. Aun así, el único amor verdadero de su vida pudo ser una mujer francesa, la esposa de un cónsul general ruso en Asia Menor, con la que tuvo un apasionado idilio en Constantinopla, en 1913. Se separó de ella en lo que imaginó que sería una despedida temporal en el muelle de Estambul, pero luego perdió todo contacto con ella para siempre, debido al tumulto de la guerra y la revolución que le siguió. Incluso sesenta años después, mientras que podía hablar de sus cinco matrimonios casi técnicamente, como si se tratasen de simples pleitos, bastaba una simple mención a esta mujer, madame Marguerite Tallasou y era suficiente para que las lágrimas aflorasen a sus ojos.

A decir verdad, Getty tenía otras serias inquietudes. Metido a hombre de letras, escribió por lo menos siete libros, incluyendo uno sobre cómo ser rico (para *Playboy*), una historia sobre el negocio del petróleo, un libro de colecciones de arte y un tomo titulado *Europe in the Eighteenth Century*. También tuvo una notable actividad como coleccionista de obras de arte, creando una de las mayores colecciones del mundo. Pero aunque estos intereses externos, especialmente las mujeres, podían hacerle aparecer en los titulares de los periódicos y en las salas de los juzgados con más frecuencia de la deseable, nunca permitió que ninguno de ellos interfiriese en el camino de su principal vocación: su búsqueda obcecada de la riqueza a través del petróleo. "Un hombre es un fracasado en los negocios si deja que su vida familiar se entrometa en ellos", declaró en una ocasión. O, como más francamente confesó a una de sus esposas: "Cuando estoy pensando en el petróleo no estoy pensando en las chicas."

Getty siempre estaba al acecho de un buen negocio. "Tenía una idea fija", dijo uno de sus socios. "Estaba obsesionado con el valor. Si pensaba que algo tenía valor, lo compraba y jamás lo vendía." En su búsqueda de valor, no vacilaba en ir en contra de la corriente. En la década de 1920 decidió que era más barato perforar en busca de petróleo que comprar las hipervaloradas acciones de las compañías petroleras. Después del hundimiento del mercado de valores en 1929 cambió por completo de táctica; vio que las acciones se estaban vendiendo muy por debajo de su valor contable y entonces se dedicó a buscar petróleo en el parquet de las bolsas, empeño que le llevó a una prolongada y enconada batalla para absorber a la Tidewater Oil Company, por la que también se habían interesado la Standard of New York y otras compañías. Su decisión de comprar tantas acciones fue una enorme apuesta. También fue una decisión correcta. Esas adquisiciones fueron la base del aumento de su fortuna en la década de 1930.

Getty siempre quería el precio más barato, el mejor negocio y era implacable en esa búsqueda. Durante la Depresión, despidió a todos sus

empleados para volver a contratarlos después, pero con sueldos inferiores. En 1938, adquirió el Hotel Pierre en la Quinta Avenida de Nueva York por 2,4 millones de dólares, menos de la cuarta parte de su coste de construcción. En ese mismo año, varios meses después de la invasión nazi de Austria, Getty estaba en Viena, donde se las arregló para que le dejasen entrar en la casa del barón Louis Rothschild. No estaba allí para ver al barón, que en ese momento estaba preso de los nazis, sino para ver los valiosos muebles de la casa, que pensó que en poco tiempo podría tener a su disposición. Le gustó lo que vio e inmediatamente fue a Berlín (donde tenía amigas muy bien relacionadas) e intentó saber qué iba a hacer la SS con los muebles del barón. Acabó comprando algunas piezas a precio de ganga, lo que le produjo una enorme satisfacción. No obstante, también pasó su miedo durante todos aquellos años. Dijo a una de sus esposas que tenía un yate siempre a punto en California para poder escapar rápidamente en caso de que los comunistas lograsen el poder en Estados Unidos.

Para finales de la década de 1930, Getty ya era un hombre muy rico. Había hecho contribuciones substanciales al Partido Demócrata y a varios políticos, y buscó un puesto en la diplomacia y luego, una vez que Norteamérica entró en la guerra, en una comisión de la Armada de Estados Unidos. Sus esfuerzos fueron en vano, ya que tanto el FBI como los servicios de espionaje comenzaron a sospechar que había tenido relaciones sociales bastante estrechas con los líderes nazis y tal vez hasta simpatía por ellos, al menos hasta última hora. Algunos informes fueron incluso más lejos; por ejemplo, hubo sorprendentes alegaciones de que los empleados que había contratado para el Hotel Pierre eran espías alemanes e italianos. Su petición para formar parte de una comisión naval, de acuerdo con el servicio de información de la Armada, "se rechazó por las sospechas de actividades de espionaje". Fuera cual fuese la verdad de todo esto, él siguió fascinado por los dictadores durante el resto de su vida.

Durante la guerra, Getty estuvo en Tulsa, dirigiendo una fábrica de aviones, filial de una de sus empresas petroleras. Para esta época sus excentricidades eran muchas. No solamente dirigió la empresa de Tulsa desde un refugio de hormigón armado, sino que además vivió en él, en parte debido al temor de ser bombardeado por la Luftwaffe alemana. Adquirió la costumbre de masticar treinta y tres veces cada bocado de alimento, y él mismo se lavaba la ropa interior por las noches debido a su antipatía por los detergentes comerciales. A la edad de cincuenta y cinco años ya se había hecho dos operaciones de cirugía estética para eliminar las arrugas del rostro y se teñía el pelo de un tono entre castaño y rojizo, todo lo cual le daba un aspecto apergaminado y embalsamado.

El final de la guerra fomentó aun más su ambición irrefrenable de hacer mucho, mucho más dinero. Primero se dedicó en cuerpo y alma a

lo que pensó que sería el camino seguro hacia una riqueza fabulosa al ver cómo los norteamericanos se echaron a las autopistas y carreteras en los años de la posguerra: la fabricación de caravanas. Pero dejó eso para dar paso a una cosa que conocía mucho más: el petróleo. Getty estaba seguro de que quería la concesión saudita de la Zona Neutral incluso antes de haber hecho ninguna prospección. "Si uno quiere ser alguien en el negocio petrolero mundial", declaró, "debe tener un pie en Oriente Medio". Esta era su oportunidad.

El director de prospección de la división en las Montañas Rocosas de la compañía petrolera Pacific Western, propiedad de Getty, era un joven geólogo llamado Paul Walton, un doctor del Instituto de Tecnología de Massachusetts. Walton había trabajado en Arabia Saudita para la Standard of California a finales de la década de 1930 y sabía cómo moverse allí. Walton sería el adelantado de Getty para hacer el trato con los sauditas. Getty le invitó a ir unos días al Hotel Pierre para plantear tácticas y recibir información. Walton recordaría siempre desde entonces que Getty tenía una expresión "medio aloca-da" en su cara, una especie de mueca hosca y desagradable que había adquirido para mantener a la gente a una cierta distancia de su persona y de su dinero. Walton encontró a Getty muy dominante, aunque también apreció en él una considerable inteligencia. Pero sus conversaciones sobre la concesión saudita se desarrollaron sin asperezas y Getty fijó los límites para el trato: con qué precio debería comenzar la oferta en la subasta y el techo al que podía llegar Walton. También dio a Walton una orden muy firme: cuando Walton llegase a Arabia Saudita, no iba a comentar nada con nadie.

Walton salió con destino a Jiddah y enseguida se encontró cara a cara con Abdullah Suleiman, el mismo ministro de Economía que había dirigido las negociaciones para la concesión original de Socal casi dos décadas antes. Suleiman se las arregló para que Walton subiese a un DC-3 y volase bajo sobre el desierto de la Zona Neutral. Walton casi no podía creer lo que vio desde el avión: un pequeño montículo que destacaba sobre el terreno liso. Se quedó maravillado. Parecía exactamente igual que el montículo que había en el campo Burgan, de Kuwait, que por entonces era el mayor campo petrolífero que se conocía en el mundo.

Aunque estaba muy entusiasmado cuando regresó a Jiddah, Walton recordó los comentarios de Getty sobre la seguridad y se mostró extremadamente cauteloso. No había caja de seguridad en la habitación de su hotel en Jiddah, de modo que no dejó ningún papel a la vista. No se molestó en enviar ningún mensaje a Getty por radio, ya que estaba seguro de que lo interceptarían. En su lugar, envió una carta escrita a mano por correo aéreo. Juzgando por lo bajo, dijo a Getty, las posibilidades de descubrir un gran campo petrolífero estaban al cincuenta-cincuenta. Podía haber puesto mucho más altas las posibilidades, pero había esta-

do en Arabia Saudita después del descubrimiento original en 1938 y recordaba que dos estructuras muy similares que se habían perforado habían resultado estar "tan secas como el infierno". De todos modos, el cincuenta-cincuenta era mucho más prometedor que las posibilidades en las prospecciones en las Montañas Rocosas, que eran una a diez o incluso una a veinte.

Walton inició las negociaciones con Suleiman y la mayor parte de ellas se realizaron en el porche de la casa de Suleiman en Jiddah. Claramente, el trato iba a ser caro. De nuevo, Arabia Saudita necesitaba dinero urgentemente y, al igual que en 1933, Suleiman quería un cuantioso pago por adelantado. Siguiendo las instrucciones que le dio Getty, Walton abrió la puja con 8,5 millones de dólares. El trato finalmente se cerró en 9,5 millones de dólares, un millón de dólares, garantizado al año incluso aunque no se encontrara petróleo y unos derechos de cincuenta y cinco centavos por barril, un precio bastante más alto de lo que se estaba pagando en cualquier otro lugar. Walton también acordó que Getty establecería programas de formación, construiría casas, escuelas e incluso una pequeña mezquita, y daría gasolina gratis al ejército saudí. Además, Suleiman insistió en que Getty pagase una unidad del ejército saudita para proteger la zona de la concesión contra cualquier posible amenaza iraní o soviética. Finalmente, para retirar este asunto de la mesa de negociaciones, fue necesario cursar al gobierno saudita un telegrama firmado por el secretario de Estado Dean Acheson, en el que se explicaba que las empresas privadas norteamericanas tenían prohibido legalmente financiar a los ejércitos de otras naciones.

El último día del año 1948, Suleiman aseguró a Walton que Getty había conseguido la concesión. Sin embargo, Suleiman también tomó la precaución de decir a Aminoil y a una firma de Wall Street que si superaban la oferta de Getty, la concesión podría ser suya. Desde luego, Walton por su parte, había jugado una buena partida de póquer. Suleiman había parado en 9,5 millones. Nunca llegó a saber que, en el Hotel Pierre, Getty había autorizado a Walton a llegar hasta los 10,5 millones de dólares. Aun así, la compañía de Getty estaba pagando un elevado precio, que no tenía precedentes, por perforar en un desierto desconocido.⁵

Arabia Saudita y Kuwait tenían, cada uno, lo que se llamaba "medio interés indivisible" en la Zona Neutral. Eso significaba que ambos se repartirían todo el pastel. Por lo tanto, sus respectivos concesionarios tuvieron que amalgamar las operaciones en un grado importante. El resultado fue un matrimonio totalmente desgraciado. Las relaciones entre Aminoil y la Pacific Western de Getty fueron terribles; Getty y Ralph Davies, el presidente de Aminoil, no se podían aguantar el uno al otro. Pacific Western era de un hombre; Aminoil era un enrevesado consorcio que necesitaba la aprobación de muchos de sus miembros.

Aminoil tenía el papel dominante en la exploración de la zona. Nada era fácil. Lucharon por mantener bajos los costes y hacer todo del

modo más barato posible. Pero ya podía hacer Aminoil todos los esfuerzos que pudiese, que nunca conseguiría hacer las cosas de una manera suficientemente barata para J. Paul Getty. La prospección duró mucho más tiempo de lo previsto y resultó muy difícil; consecuentemente, los costes fueron muy superiores a lo que se había calculado. A medida que iba pasando el tiempo, la inquietud aumentó rápidamente entre los petroleros norteamericanos, y con buena razón. Para comienzos de 1953, había pasado más de media década desde que se otorgaron las concesiones, ambos grupos habían incurrido en unos gastos que excedían los 30 millones de dólares y no tenían nada que justificase sus esfuerzos, excepto cinco agujeros secos. Getty trató de calmar su inquietud de diferentes maneras. Se centró en sus intereses empresariales. Viajó por toda Europa. Pasó varias semanas investigando sobre un retrato de Marten Looten, pintado por Rembrandt, que poseía. Al igual que el joven John D. Rockefeller un siglo antes, el sexagenario Getty se relajaba revisando sus gastos e ingresos cada noche. En un apunte hecho en París, aparecían como "ingresos" unas sumas que totalizaban miles y millones, y como "gastos" partidas como "diez centavos de periódicos" y "cinco centavos del autobús". Al volver a Estados Unidos, finalmente ganó su lucha, que había durado veinte años, por conseguir el control de Tidewater Oil, compró una excepcional mesa estilo Luis XV, y se apuntó en un curso de 178 dólares en la Escuela de Danza de Arthur Murray, donde se centró especialmente en el samba y el buguibugui y en mejorar su habilidad al llevar a su pareja.

Aun así, la paciencia y la confianza de Getty cada vez eran menores. No sólo era desesperante que los pozos estuviesen secos, sino también la gran cantidad de gastos, incluyendo el millón de dólares anual que tenían que pagar a Arabia Saudita. Getty dejó muy claro que estaba muy disgustado con todo el método de trabajo que se estaba siguiendo. El equipo de Aminoil no prestó atención alguna al pequeño montículo que Walton había visto desde el avión. Getty insistió en que el sexto pozo se debía perforar en ese lugar. Además, los costes obligados, hartos obligados eran; si el sexto agujero también estaba seco, lo dejaría todo. Tal acción extrema resultó ser innecesaria. En marzo de 1953 el equipo de Aminoil encontró petróleo en el punto en que Walton había indicado, desde el principio, que se encontraría petróleo. Llamarlo un gran descubrimiento hubiese sido una forma de quedarse exageradamente corto. La revista *Fortune* lo describió como "algo entre lo colosal y lo histórico".

Supermultimillonario

Fue entonces cuando Getty hizo su primera visita a la zona. En previsión de que algún día tendría que hacer ese viaje, había seguido el curso "Aprenda árabe por sí solo" grabado en discos y aprendió lo bastante para utilizar el árabe a la hora de describir la geología en la Zona Neutral en un "seminario banquete" conjunto, del que fue anfitrión, junto con Aminoil, para el Emir de Kuwait y el Rey Saud, que había sucedido a su padre, Ibn Saud, recientemente fallecido. El rival de Getty, Ralph Davies, de Aminoil, la verdad es que nunca había ido a la Zona Neutral; en palabras de uno de los ejecutivos de Aminoil, "tenía un miedo patológico al polvo, la suciedad y los gérmenes", lo que era una buena razón para quedarse cerca de casa.

Getty utilizó su producción de la Zona Neutral, especialmente el barato y pesado "petróleo basura" para crear unas inmensas instalaciones petroleras integradas en Estados Unidos, Europa Occidental y Japón. Reorganizó todas sus sociedades matrices y puso a la Getty Oil en el nivel más alto, convirtiéndose así en el único dirigente de ese gran imperio. Para finales de la década de 1950, Getty era el séptimo comercializador de gasolina en Estados Unidos, por el volumen de sus operaciones. La revista *Fortune* anunció en 1957 que era el hombre más rico de Estados Unidos y su único "milmillonario". Se mostró estoico en vista de esas noticias. "Mis banqueros me dicen que es así, pero tengo la esperanza de no darme cuenta", dijo en una ocasión. Y añadió un consejo muy sensato: "Si puedes contar tu dinero, no tienes mil millones de dólares." Posteriormente adquirió mucha fama como el Mísero Milmillonario. Pasó los últimos años de su vida en Surrey, en Sutton Place, una mansión de estilo Tudor con setenta y dos habitaciones, y allí, entre el esplendor de su valiosísima colección de obras de arte y antigüedades, instaló una cabina telefónica que funcionaba con monedas para que sus invitados no usaran el teléfono sin pagar.

Paul Walton, el geólogo, había caído enfermo de disentería amébrica en 1948 mientras estaba llevando a cabo las negociaciones en Arabia Saudita. Necesitó tres años para recuperarse. Getty le concedió una bonificación de mil doscientos dólares y Walton regresó a Salt Lake City a trabajar como geólogo independiente. A principios de la década de 1960, más de una década después de que divisase por primera vez desde el aire el pequeño montículo en la Zona Neutral, Walton estaba de visita en Inglaterra. Telefonicó a Getty desde Londres, y el multimillonario lo invitó a ir a Sutton Place. Getty demostró los efectos positivos de su devoción al ejercicio físico; ya septuagenario, levantaba regularmente pesas, que tenía en su cuarto. Los dos hombres recordaron lo enfadado que se había puesto Getty ante la negativa de la gente de Aminoil a perforar en el montículo que Walton había localizado desde el aire. Fi-

nalmente cedieron, dando la razón a Walton, y a Getty. La Zona Neutral, dijo Getty, era con mucho, su mejor posesión. "Estaba muy impresionado con toda la explotación", recordaba Walton. Y bien que podía estarlo. Se calculó que su compañía tenía todavía unas reservas recuperables de más de mil millones de barriles en aquella concesión. La Zona Neutral le había convertido no solamente en el hombre más rico de Norteamérica, sino también en el ciudadano más rico del mundo. Y, en lo que respecta a Walton, el hombre que localizó el lugar exacto, siguió haciendo negocios del todo normales en el mundillo de la perforación petrolífera allá en Salt Lake City.

Cuando Getty murió, en 1976, a la edad de ochenta y tres años, el duque de Bedford dijo las exequias de su funeral. "Cuando pienso en Paul, pienso en el dinero", dijo el duque. Para J. Paul Getty tal vez no podía haber habido mejor elogio.

El extraordinario negocio que Getty hizo con los sauditas en 1948-1949 fue exactamente lo que las compañías establecidas habían temido como resultado de la llegada de los independientes. La conmoción fue la reacción general a la oferta de la Pacific Western, de Getty, cuyas condiciones fueron mucho más lejos de lo que se podía esperar. Los derechos de 55 centavos por barril para los sauditas superaban con mucho los derechos de 35 centavos que daba Aminoil a Kuwait, los derechos de 33 centavos que Aramco iba a comenzar a pagar a los sauditas y estaba muy lejos de los 16,5 centavos que pagaban la Anglo-Iranian y la Iraq Petroleum Company a Irán e Iraq respectivamente, así como de los derechos de 15 centavos que pagaba la Kuwait Oil Company. El director general de la Iraq Petroleum dijo que los derechos de 55 centavos "eran totalmente insensatos, fuera de lugar y responsables de las dificultades con que se estaba tropezando en Irán e Iraq". Un diplomático británico denunció airadamente la "escandalosa concesión de la Pacific Western".

Nadie tenía un presentimiento más profundo de lo que iba a ocurrir tras la llegada de los independientes que la persona más ducha en la negociación de concesiones petroleras en Oriente Medio: Calouste Gulbenkian. "Estos nuevos grupos carecen de experiencia en la explotación de concesiones petroleras en Oriente Medio", escribió a un ejecutivo de la Standard Oil of New Jersey. "Ofrecen condiciones fantásticas a los gobiernos locales, que luego esperan fantasías similares de nosotros. El resultado se traduce en dificultades por doquier." Puede ser que Gulbenkian albergara resentimientos personales contra Getty; después de todo, el norteamericano era un *arriviste* en los intranquilos feudos del petróleo mediorientado, que Gulbenkian había defendido celosamente durante medio siglo. Además, Getty le estaba plantando cara en otra esfera: una competencia feroz por destacar a nivel mundial como coleccionista de obras de arte. Aun así, Gulbenkian bien que hablaba basado en su larga experiencia y con la perspicacia del superviviente astuto. "Harto seguro estoy de que los gobiernos locales, aunque no mantienen entre ellos unas

relaciones muy cordiales, sí que se pondrán de acuerdo respecto de esta cuestión de las concesiones petrolíferas, y harán todo lo que puedan para sacarnos el jugo", profetizó. "Temo que los aires de nacionalización y otras complicaciones... también nos puedan alcanzar a nosotros." Añadió otra advertencia más: "Yo no estaría tranquilo."⁶

"La retirada es inevitable"

La demanda mundial de crudo saudita, que había ido aumentando rápidamente, disminuyó en 1949 como consecuencia de la recesión norteamericana y los problemas económicos en Gran Bretaña. Al reducirse la producción de Aramco, los ingresos sauditas también se vieron reducidos, pero los compromisos económicos del Rey y su reino aumentaban rápidamente a un ritmo imparable. Parecía la reminiscencia de las dos anteriores crisis económicas de principios de las décadas de 1930 y de 1940. No pagaron los sueldos a militares y funcionarios, las subvenciones a las tribus se retuvieron, y el gobierno iba acumulando más deudas.

¿Dónde más recurrir, en su actual situación de necesidad, que no fuese a la muy rentable Aramco? El ministro de Economía Abdullah Sulaiman había negociado muy hábilmente, con la ayuda de Jack Philby, la concesión original saudita de 1933. Pero ahora amenazaba constantemente con cerrar todas las explotaciones petrolíferas a menos que Arabia Saudita pudiese participar en lo que él denominaba los "grandes beneficios de la compañía". Las exigencias de Sulaiman parecían inacabables: Aramco debería pagar por los proyectos de construcción; Aramco debería contribuir a un "fondo de bienestar social" saudí; Aramco debería conceder nuevos préstamos. "Cada vez que la compañía estaba de acuerdo con algo", dijo el abogado general de Aramco, "siempre había otra cosa más." Pero lo que realmente querían los sauditas era una nueva negociación de la concesión original de modo que la parte de "ingresos" por rentas del gobierno fuese mucho mayor. Aramco era claramente una compañía muy rentable, e insistieron en obtener su justa participación. Querían lo que los venezolanos ya habían conseguido.

No eran simplemente noticias de lo que los venezolanos habían conseguido lo que llegaba de Caracas. Una delegación venezolana estaba promulgando el concepto cincuenta-cincuenta por todo el Oriente Medio, incluso tomándose la molestia de traducir sus documentos al árabe. Los venezolanos no habían corrido con estos gastos adicionales simplemente por altruismo. En Caracas, tal como observó Rómulo Betancourt, cada vez "era más evidente que la competencia de la amplia

producción a bajo coste de Oriente Medio era una grave amenaza para Venezuela". Lo mejor sería subir esos costes, lo que se podría conseguir si en Oriente Medio aumentaban sus impuestos. De modo que, en las irónicas palabras de un experto en petróleo del Departamento de Estado, los venezolanos decidieron "difundir los beneficios" del principio cincuenta-cincuenta "a la zona que les estaba restando negocio: Oriente Medio".

El lugar más cercano a Arabia Saudita al que llegaron los venezolanos fue Basra, en Iraq; a los sauditas no les había gustado nada que Venezuela votase a favor de Israel en las Naciones Unidas y no permitieron la entrada de la delegación. No obstante, el concepto cincuenta-cincuenta cruzó la frontera y cuando los sauditas observaron las cifras de 1949, vieron la enorme diferencia que podría representar. Los beneficios de Aramco ese año eran casi tres veces mayores que los ingresos de la concesión obtenidos por Arabia Saudita. Sin embargo, lo que realmente sorprendió a los sauditas fue la manera en que el gobierno de Estados Unidos había subido los impuestos, hasta el punto de que en 1949 los impuestos que Aramco había pagado al gobierno norteamericano eran de cuarenta y tres millones de dólares, cuatro millones más que los derechos que Aramco había pagado a Riad. Los sauditas dejaron claro a los norteamericanos que sabían perfectamente lo que la compañía había ganado, lo que habían pagado en concepto de impuestos a Estados Unidos, y la comparación con el pago de derechos a Arabia Saudita. Y también dejaron claro, como el presidente de Aramco dijo delicadamente, que "no estaban ni una pizca de contentos por ello".

Las condiciones de la nueva concesión de J. Paul Getty en la Zona Neutral ciertamente les demostraron que las compañías petroleras podían pagar mucho más. Aun así, los sauditas no querían presionar demasiado fuerte. Todavía quedaba por hacer un gran programa de inversiones a realizar dentro de la concesión. Además, viendo que Aramco estaba perdiendo participación en el mercado, los sauditas no querían poner en aprietos a la compañía con costes adicionales que pudieran hacer menos competitivo su petróleo en comparación con el de otros países del Golfo Pérsico.

Tal vez podrían sacar más dinero de Aramco sin afectar directamente a la posición competitiva de la compañía. Los sauditas hicieron su investigación; sin el conocimiento de Aramco, llegaron a contratar su propio asesor de legislación fiscal norteamericano y, para su satisfacción, tuvieron conocimiento de una disposición de lo más interesante de la legislación fiscal estadounidense que dejaría indemne a Aramco. Se llamaba "desgravación fiscal extranjera".

De acuerdo con una legislación que databa de 1918, una compañía norteamericana que estuviese operando en el extranjero podría deducir de sus impuestos en Estados Unidos lo que pagase de impuestos en el extranjero. El objetivo era tratar de evitar las penalizaciones a

las compañías que estuviesen haciendo negocios en el extranjero. Los derechos y otros pagos fijos —los costes de hacer negocios— no se podían deducir, solamente los impuestos pagados. Esa distinción era vital. Eso quería decir que si Arabia Saudita hubiese recogido no solamente treinta y nueve millones de dólares en derechos, sino otros treinta y nueve en impuestos, entonces esos treinta y nueve millones se podrían haber deducido de los cuarenta y tres que tuvo que pagar Aramco al fisco de Estados Unidos. Como resultado, Aramco no tendría que pagar al Tesoro de Estados Unidos nada más que cuatro millones de dólares —la diferencia entre 43 y 39— y no cuarenta y tres millones. Por su parte, Arabia Saudita recibiría no solamente treinta y nueve millones, sino el doble, es decir, setenta y ocho. En otras palabras, los impuestos a pagar por Aramco serían los mismos, pero la mayoría se recaudaría en Riad y no en Washington. Y para los sauditas, así era como debían de haber sido las cosas, por lo que a ellos se refería, ya que al fin y al cabo era su petróleo.

Con un arma más en su arsenal, Arabia Saudita presionó a Aramco, hasta que finalmente, en agosto de 1950, la compañía se enfrentó a la realidad y autorizó unas negociaciones para una revisión fundamental de la concesión. La compañía estaba en continuo contacto con el Departamento de Estado, que era un acérrimo defensor de que se atendieran las exigencias sauditas. La guerra de Corea había comenzado en junio de 1950 y el gobierno norteamericano estaba ahora más preocupado a cuenta de la influencia comunista y de la expansión soviética en Oriente Medio y a cuenta de la estabilidad regional y el acceso seguro al petróleo. Había que mantener a raya a los nacionalistas antioccidentales. A pesar de la pérdida que ello representaba para el Tesoro de Estados Unidos, el Departamento de Estado quería que se destinasen más ingresos a Arabia Saudita y otros países productores de aquella región, con objeto de mantener en el poder a los gobiernos prooccidentales y mantener el descontento dentro de unos límites manejables. En el caso de Arabia Saudita, era especialmente urgente hacer todo lo que fuese necesario para mantener la posición de las compañías norteamericanas.

Solamente habían pasado doce años desde que México expropió las compañías petroleras británicas y estadounidenses. Eso no dejaba de ser una advertencia de lo mal que podían ir las cosas. "Como la retirada de las compañías es inevitable", concluyó un informe del Departamento de Estado, "lo mejor será que la retirada sea lo más beneficiosa y ordenada posible para todos los implicados". Tal como lo veía George McGhee, vicesecretario de Estado para los Asuntos de Oriente Medio, el cincuenta-cincuenta era inevitable. "Los sauditas saben que los venezolanos están obteniendo el cincuenta-cincuenta", dijo posteriormente. "¿Por qué no iban a quererlo ellos también?" En una reunión del Departamento de Estado, el 18 de setiembre de 1950, McGhee dijo a los representantes de las compañías petroleras norteamericanas que estaban ope-

rando en Oriente Medio que realmente estaba llegando el momento de "hacer frente a la situación".

Quedaba un único obstáculo: las cuatro sociedades matrices de Aramco. Algunas de ellas se oponían decididamente a esa idea; después de todo, las condiciones de la concesión original prohibían explícitamente el gravamen de un impuesto sobre la renta. Pero, en el siguiente encuentro, McGhee dijo de repente a las compañías que no había otra alternativa y que los contratos a largo plazo creaban "la necesidad práctica de negociar". Hablando a favor del cincuenta-cincuenta, un vicepresidente ejecutivo de Aramco dijo: "Desde un punto de vista psicológico esa fórmula parecía justa y en Arabia Saudita la considerarán justa." Persuadió a las sociedades matrices. El 30 de diciembre de 1950, después de un mes de complejas negociaciones, Aramco y Arabia Saudita firmaron un nuevo acuerdo, y su principio fundamental era el cincuenta-cincuenta de Venezuela.

Pero, si los sauditas estaban satisfechos con sus nuevos ingresos, todavía quedaba una cuestión abierta y muy importante sobre si esos pagos se podrían considerar una desgravación fiscal en Norteamérica. De hecho, esta desgravación no se confirmó hasta 1955, cuando la Administración Fiscal Norteamericana, en el curso de una auditoría del pago de impuestos de Aramco en 1950, aprobó la desgravación. En 1957, los miembros del Comité Conjunto del Congreso sobre Fiscalidad de las Rentas Internas añadieron su aprobación, basándose en las varias leyes sobre materia fiscal, su historial legislativo, las decisiones judiciales y las normativas de la AFN respecto de "otros contribuyentes en situaciones similares". En los últimos años, algunos argumentarían que el gobierno de Estados Unidos, en especial el Consejo de Seguridad Nacional, había modificado las leyes sobre materia fiscal para dar a Aramco una dispensa especial sobre la cuestión de la desgravación fiscal. Pero, basado en los informes disponibles, ese no resultó ser el caso. La decisión sobre Aramco era consecuente.

En ese mismo período, y posteriormente, gran parte de los ingresos pasaron del Tesoro de Estados Unidos al de Arabia Saudita. Mientras que en 1949 el Tesoro había recaudado cuarenta y tres millones de dólares en impuestos de Aramco, comparado con los treinta y nueve millones que se habían pagado a Arabia Saudita, la División de Rentas en 1951 fue completamente diferente. En ese año, Arabia Saudita recaudó 110 millones de dólares de la compañía, mientras que, después de la aplicación de la desgravación fiscal, Aramco pagó únicamente seis millones de dólares al Tesoro de Estados Unidos.

El impacto del trato saudita-Aramco en los países vecinos fue rápido. Los kuwaitíes insistieron en un acuerdo similar, y la Gulf Oil temía que no pudiese responder. "Podríamos levantarnos una mañana y darnos cuenta de que habíamos perdido Kuwait", dijo a los funcionarios norteamericanos el preocupado coronel Drake, presidente de Gulf. Gulf

consiguió superar las obstinadas objeciones del presidente de Anglo-Iranian, sir William Fraser, y consiguió que esa compañía, copartícipe suya en la Kuwait Oil Company, accediese a un cincuenta-cincuenta con Kuwait. La Administración Fiscal de Gran Bretaña se opuso al principio de desgravación fiscal en la participación en Anglo-Iranian, pero recibieron presiones de otras partes del gobierno británico hasta que finalmente vieron las cosas claras y accedieron a un mecanismo apropiado de desgravación fiscal. En el vecino Iraq también estaba en funcionamiento un convenio de cincuenta-cincuenta, en 1952.

De este modo, se establecieron unas nuevas bases para las relaciones entre el arrendador y el arrendatario de David Ricardo. Y las compañías petroleras arrendatarias tuvieron que hacer frente a su significado. Dentro de Jersey, varios departamentos colaboraron en la confección de un documento de trabajo sobre los acuerdos cincuenta-cincuenta, para dar directrices internas para la compañía. En el documento se destacaba que Jersey había experimentado un considerable proceso de educación desde la expropiación mexicana. "Ahora sabemos que nuestra seguridad en otro país no depende solamente de cumplir las leyes y contratos, o de la frecuencia o cantidad de nuestros pagos al gobierno sino de si toda nuestra relación es aceptada en un momento dado por el gobierno y la opinión pública del país —y por nuestro propio gobierno y la opinión pública de nuestro país— como 'justa'. Si no se acepta así, se debe cambiar. "Lamentablemente, 'justo' e 'injusto' son esencialmente conceptos de las emociones más que normas mensurables y fijas." Por más desconcertante e inaceptable que resultara a los ingenieros, hombres de negocios y aventureros que dirigían las compañías petroleras internacionales, las cosas eran así. "La experiencia ya nos ha demostrado que hay algo de satisfacción inherente en el concepto 50/50."

Satisfactorio o no, era una necesidad. Pero, ¿había terminado la guerra sobre las rentas con un tratado de paz duradero o era solamente una tregua? ¿Tenían ahora las compañías una posición que podrían defender satisfactoriamente contra el nacionalismo, la reafirmación de soberanía y la inevitable sed de las naciones-estado deseosas de más ingresos? El documento preparado para la dirección de Jersey exponía una advertencia crucial: "Si en algún momento admitimos en cualquier país que la división a partes iguales no tiene mucho de 'justa', nos estaríamos minando el terreno en todos los países." El documento advertía que Jersey debía sentar su postura sobre el cincuenta-cincuenta: "el 50/50 es una buena postura que no necesita defensa y es difícil de atacar; el 55/45 o el 60/40 no serían así y solamente provocarían posturas defensivas en una retirada ilimitada".

La línea divisoria

El acuerdo cincuenta-cincuenta entre los sauditas y Aramco, de diciembre de 1950, se describió, justificadamente, como una "revolución" por un historiador del declive y caída del Imperio Británico —"una línea divisoria económica y política no menos importante para Oriente Medio que el traspaso de poder para India y Paquistán". Y, en lo referente al gobierno norteamericano, satisfizo la urgente y crítica necesidad de aumentar los ingresos de Arabia Saudita y otros gobiernos con objeto de mantener el orden petrolero de la posguerra y ayudar a mantener en el poder a esos regímenes "simpatizantes". Los riesgos y peligros eran enormes. En un momento en que cada dólar de la Doctrina Truman y del Plan Marshall representaba una batalla en el Congreso, un acuerdo que capacitase a los gobiernos de Oriente Medio a aplicar impuestos sobre los beneficios de las compañías petroleras era más eficaz que tratar de obtener en el Congreso ayuda adicional para el extranjero. Además, el principio cincuenta-cincuenta tuvo el efecto psicológico correcto. Tanto política como simbólicamente, hizo el trabajo que necesitaba hacerse.

Muchos años después, en 1974, cuando las políticas petroleras internacionales fueron más controvertidas, George McGhee, que como ayudante del secretario de Estado había fomentado el trato entre los sauditas y Aramco, fue acrobilado a preguntas en una comparecencia ante el Senado a propósito del acuerdo que había ayudado a realizar en 1950. Un senador le preguntó si la desgravación fiscal no era realmente "una manera muy ingeniosa de transferir por una decisión ejecutiva muchos millones del tesoro público de Estados Unidos a manos del Tesoro de un gobierno extranjero sin necesitar ni siquiera una asignación o autorización del Congreso de Estados Unidos".

McGhee no estaba de acuerdo. No se trataba de un juego de manos. Se evacuaron las correspondientes consultas con el Departamento del Tesoro y con el Congreso, en su momento. La decisión no fue secreta. El principio del cincuenta-cincuenta ya estaba en funcionamiento en Venezuela desde hacía siete años cuando se adoptó en Arabia Saudita. McGhee explicó que la cuestión se apartaba de la realidad. "La propiedad de esa concesión petrolera era un activo valiosísimo para nuestro país." El peligro de no atenerse a estas pautas de comportamiento era muy grande. "En esencia", dijo McGhee, "el riesgo era la pérdida de la concesión".⁸

Y, a decir verdad, se había conservado la concesión de Aramco en Arabia Saudita. Pero, dentro de los seis meses siguientes a la firma del acuerdo saudita cincuenta-cincuenta en diciembre de 1950, los acontecimientos de la vecina Irán iban a demostrar que la relación entre arrendador y arrendatario no se había resuelto, ni mucho menos, de forma satisfactoria.

23

El "Viejo Mossy" y la lucha por Irán

CUANDO EN 1944 LLEGARON NOTICIAS a Teherán de que Reza Pahlevi, el anterior Sha de Irán había muerto en el exilio en Sudáfrica, su hijo y sucesor se sintió abrumado. Muchos años después resumió su reacción diciendo simplemente: "Mi dolor fue inmenso." Mohammed Reza Pahlevi había adorado a su padre, el resuelto y fornido comandante de la brigada de Cosacos Persas que había conquistado el poder y se había auto-proclamado Sha en la década de 1920. Desde entonces, el sha Reza puso orden en el díscolo país, lo comenzó a modernizar a un ritmo vertiginoso, y sojuzgó a los poderosos mullahs, a quienes tanto el padre como el hijo consideraban peligrosos enemigos mortales desde la Edad Media.

Pero lo que empeoró la pena y la culpabilidad del hijo fue el hecho de que, si no el usurpador directo del trono de su padre, sí fue parte de los que provocaron su caída. En agosto de 1941, dos meses después de que Alemania invadiera la Unión Soviética, los británicos y los rusos desplazaron tropas a Irán con objeto de proteger la refinería en Abadán

y la línea de abastecimiento desde el Golfo Pérsico a la Unión Soviética. Alarmados por los rápidos avances de los alemanes en Rusia y el norte de Africa, los aliados temieron que se pudiera producir un movimiento de tenaza sobre Irán. Depusieron al sha Reza, que había demostrado bastante amistad y simpatía por los nazis, y le remplazaron por su hijo, que solamente tenía veintiún años.

Después de la muerte del sha Reza, Mohammed Pahlevi se dedicó a la memoria de su padre, que no le abandonó en toda su vida. Siempre trató de ser digno del sha Reza, con cuyos logros siempre le compararían los demás y su propia conciencia. Un día de 1948, el propio Sha llegó a admitir a un visitante: "Mi hermana Ashraf me preguntó ayer si yo era un hombre o un ratón." Se había reído de ello, pero desde luego no lo encontraba nada divertido. Siempre hubo comentarios de que era débil, indeciso y poco apto para el puesto, en comparación con su padre. Siempre habría, también, algo que haría del Sha una especie de personaje extraño en su propio país. A la edad de seis años confiaron su educación a una institutriz francesa; con doce años le enviaron a un colegio a Suiza. Su educación y sus vivencias crearon un claro distanciamiento con la sociedad iraní. En 1950 un embajador norteamericano comentó: "Desde luego, bien pudiera ser que esté un poco occidentalizado para reinar en un país oriental." Esa posibilidad le perseguiría durante casi cuatro décadas.

Aun así, fueran cuales fueren las propias inquietudes del Sha, se vio inmerso, desde muy temprana edad, en circunstancias traicioneras, que hubiesen puesto en graves aprietos incluso al político más seguro de sí mismo y experimentado. La legitimidad de su dinastía era problemática; el papel de la monarquía en Irán era una cuestión que estaba sin solucionar. Tenía que hacer frente a la continua intervención de las potencias extranjeras, así como la presión directa de la Unión Soviética sobre la integridad territorial de su país y una presencia económica británica extremadamente descollante. Se vio forzado a luchar para reafirmar su autoridad en un sistema político desgarrado por toda clase de divisiones: de clases, regionales, religiosas, y de los modernos contra los tradicionales. Una parte la formaban los fundamentalistas islámicos, dirigidos por el fanático ayatollah Seyed Kashani, que estaban airadamente en contra de todas las intrusiones del mundo moderno, bien fuese por la presencia de asesores extranjeros o por el hecho de que el sha Reza permitiera a las mujeres ir sin velo. En la otra parte estaban los comunistas y los tudeh, un partido de izquierdas muy bien organizado y relacionado con Moscú. En el medio estaban los reformistas y nacionalistas y republicanos, todos los cuales querían reestructurar el sistema político, así como los oficiales militares que estaban deseando conquistar el poder.

La cultura política de Irán era caótica y fantasmagórica, dado el enorme fanatismo y las emociones violentas. Los chanchullos y la

corrupción eran un modo de vida. El encargado de negocios británico resumió las reglas del juego como lo jugaban los Majlis, el Parlamento de Teherán, con una frase muy directa: "Los diputados esperan que les sobornen." Dispersos por todo el país vivían multitud de tribus y clanes, que odiaban su subordinación a Teherán y a los Pahlevi. Prácticamente ni una sola zona de los dominios del Sha era inmune a las tendencias secesionistas. Y a finales de la década de 1940 la nación se vio asolada por una terrible pobreza y los sufrimientos del colapso económico. Por todo el país se extendió una morbosa desesperanza.

Solamente había una cosa que realmente unía al país: el odio a los extranjeros y, en especial, a los británicos. Nunca se había atribuido tanta malevolencia a una potencia que decaía tan a prisa. Se tenía a los ingleses por poco menos que demonios sobrenaturales, que controlaban y manipulaban todo el país. Todos los políticos iraníes, pertenecieran a la tendencia política que perteneciesen, estaban prácticamente obligados a acusar a sus enemigos y oponentes de ser agentes británicos. Incluso la sequía, las malas cosechas y las plagas de langostas se calificaban hechos demoníacos de esos astutos ingleses. Pero este odio se centraba, principalmente, en el mayor creador de empleo de Irán, la mayor fuente de ingresos extranjeros de la nación, y la visible muestra de la intrusión en el mundo extranjero moderno: la Anglo-Iranian Oil Company.

Parte del odio hacia la Anglo-Iranian estaba alimentado por la batalla a propósito de las rentas del petróleo. Entre 1945 y 1950, la Anglo-Iranian registró un beneficio de 250 millones de libras, comparado con los 90 millones de libras que obtuvo Irán en concepto de derechos. El gobierno británico recibió más dinero de la Anglo-Iranian en concepto de impuestos que lo que Irán recibió en concepto de derechos. Para agravar las cosas aun más, una gran parte de los dividendos de la compañía iban a su propietario mayoritario, el gobierno británico, y se rumoreó que la Anglo-Iranian vendía petróleo a la armada británica con un gran descuento. Pero, en Irán, las emociones y los símbolos eran bastante más importantes que las libras y los peniques. Y esos símbolos y emociones eran los que arrastraban a los políticos y a la gente de la calle a un estado de crispada excitación, y los que convirtieron la animosidad contra la Anglo-Iranian en una obsesión nacional. Venía muy bien tener a mano un chivo expiatorio extranjero cuando había tantas cosas mal en el país.¹

La última oportunidad

Durante la Segunda Guerra Mundial, tanto norteamericanos como británicos consideraron a Irán una responsabilidad de Londres, un "asunto fundamentalmente británico". Sin embargo, a partir de entonces, el desarrollo de la Guerra Fría, combinado con la creciente preocupación sobre la seguridad del crudo en el Golfo Pérsico, puso a Irán en la primera fila de las preocupaciones de la política exterior norteamericana. Las tropas soviéticas se retiraron del norte de Irán en 1946, pero en 1949 los norteamericanos tenían miedo de que, debido a su avanzado estado de decadencia política y económica, Irán se convirtiera en fácil presa para la Unión Soviética.

Las perspectivas para Irán se tornaron todavía más inciertas y la escena política más caótica, si cabe, debido a los endémicos asesinatos e intentos de asesinato. En febrero de 1949, un fanático musulmán, que se hizo pasar por fotógrafo, trató de asesinar al Sha cuando llegaba a la Universidad de Tcherán. Aunque disparó seis tiros a muy corta distancia, no logró más que herir levemente al Sha, que demostró mucho valor y contestó fríamente. "El milagroso fallo de este intento de asesinato", dijo posteriormente, "me demostró una vez más que mi vida estaba protegida." Fue un incidente clave que hizo cambiar el punto de vista que tenía el Sha de sí mismo y de su visión de su país. Utilizó el incidente para imponer la ley marcial y comenzó una dura campaña para reafirmar su autoridad personal. Ordenó que el cuerpo de su padre —a quien póstumamente había concedido el título de "Grande"— fuese exhumado en Sudáfrica y llevado de vuelta a Irán donde le harían un funeral con todos los honores. En su debido momento, se levantarían por diferentes partes de los dominios de su hijo grandes estatuas ecuestres del sha Reza.

El empeño del Sha por extender su control político corrió parejo con los esfuerzos por reajustar los lazos económicos entre Irán y la Anglo-Iranian Oil Company, en paralelo con lo que estaba ocurriendo en otros países exportadores de petróleo. Washington, temeroso de las ambiciones soviéticas y con mucho menos que perder que Londres, presionó al gobierno británico y a la Anglo-Iranian para que aumentasen los derechos que pagaban a Irán. El hombre clave para los norteamericanos fue George McGhee, el vicesecretario de Estado para Asuntos de Oriente Próximo y de África que en aquellos momentos estaba negociando el acuerdo cincuenta-cincuenta entre Aramco y el gobierno de Arabia Saudita, y que pensaba que el reparto de ganancias existente entre la Anglo-Iranian e Irán no era razonable. Los funcionarios británicos, y no es de sorprender, estaban muy resentidos por la intervención y consejos gratuitos de McGhee y otros norteamericanos. Llamaron a McGhee, que en 1949 no tenía más que treinta y siete años, "el niño pro-

digio" y lo consideraban, a él en especial, la fuente de todos sus problemas. Pensaban que era antibritánico y contrario a la Anglo-Iranian. En eso estaban muy equivocados. Mientras disfrutaba de una Beca Rhodes en Oxford, McGhee llegó a conocer a las hijas de sir John Cadman, de Anglo-Iranian, e incluso visitó la casa de campo de Cadman. En el curso de su preparación del doctorado en geofísica en Oxford, compartió su investigación sísmica con Anglo-Iranian (en una zona de Hampshire donde la compañía estaba interesada en perforar) y luego, irónicamente, le ofrecieron un trabajo como geofísico en Irán. Después de pensar seriamente la oferta, la rechazó, pero solamente porque añoraba su hogar y quería volver a Norteamérica. "Sin embargo tenía", según dijo posteriormente, "muy buena impresión de AIOC en aquellos días."

Los acontecimientos demostraron que había tomado la decisión oportuna. Poco tiempo después de su regreso de Inglaterra, al comienzo de la Segunda Guerra Mundial, McGhee descubrió un pozo petrolífero de considerable tamaño en Louisiana, lo que le dio riqueza, independencia y la oportunidad de dedicar el resto de su carrera a la administración pública. Se casó con una hija del eminente Everette DeGolyer y, hasta que entró al servicio de las Fuerzas Armadas, fue socio en la empresa de evaluaciones petroleras de DeGolyer. McGhee, con un anglófilo desenfado (posteriormente llegó a ser presidente del English-Speaking Union), pensaba que los ingleses necesitaban que les salvaran de ellos mismos, especialmente cuando se trataba de su "actitud demoníaca" hacia el petróleo. McGhee también reflejaba justamente el punto de vista de sus colegas, que resumió el secretario de Estado Dean Acheson cuando criticó "la inusual y persistente estupidez de la compañía y del gobierno británico" sobre el tema de Irán.²

Por otra parte, aunque los norteamericanos nunca parecieron creerlo, el gobierno británico no tenía buenas relaciones con la Anglo-Iranian. El gobierno británico era propietario de la Anglo-Iranian en un cincuenta y uno por ciento, pero eso no significaba que hubiese afecto o empatía entre las dos partes. Antes al contrario, había recelo y rencor y algunas de sus más duras luchas se libraron entre las dos partes, en un caso clásico de lo que se llamó "la batalla entre el ministro y el director". El secretario de Asuntos Exteriores Ernest Bevin se había quejado en 1946 de que la Anglo-Iranian era prácticamente "una empresa privada con capital del Estado y cualquier cosa que hacía afectaba las relaciones entre el gobierno británico y Persia. Como secretario de Asuntos Exteriores no tengo poder ni influencia, dentro de esta gran empresa del gobierno, para hacer algo. Y por lo que sé, ningún otro departamento los tiene".

Desde luego, para la compañía, la situación parecía bastante distinta. Por su volumen, era la tercera productora de crudo del mundo, y gran parte de ese petróleo provenía de Irán, y pensaba que los iraníes tenían un buen negocio con las cosas como estaban. Conforme al acuer-

do de 1933, Irán recibía no solamente unos derechos, sino también el veinte por ciento de los beneficios mundiales de la compañía, y esto era mejor que las condiciones de cualquier otro productor de petróleo. Además de eso, la Anglo-Iranian se había convertido en una de las mayores compañías petroleras internacionales. La compañía trataba de dirigir un complejo negocio mundial. Operaba como una empresa privada—esa había sido la intención original de la adquisición de acciones ordenada por Churchill en 1914— y sus ejecutivos superiores se resintieron y resistieron las intromisiones y los consejos de políticos y funcionarios civiles. Pensaban que los burócratas—a quienes el presidente de Anglo-Iranian, sir William Fraser, llamaba despectivamente "caballeros del West End"— simplemente no comprendían el negocio petrolero, o a decir verdad, lo que era tratar de hacer negocios en Irán. Pero las presiones fueron tales que, para el verano de 1949, la Anglo-Iranian se vio forzada a negociar con los iraníes un Acuerdo Suplementario—suplementario de la concesión revisada de 1933. La nueva propuesta representaba un gran aumento de los derechos, así como un gran pago a tanto alzado.

Aunque la Anglo-Iranian y el gobierno iraní habían llegado a un acuerdo, el gobierno, temeroso de la oposición del Parlamento retrasó el remitir este acuerdo a los Majlis durante casi un año, hasta junio de 1950. El comité del petróleo del Parlamento respondió denunciando furiosamente el nuevo acuerdo, pidiendo la cancelación de la concesión y pidiendo la nacionalización de la Anglo-Iranian. Un líder político probritánico fue asesinado, y el Primer Ministro, temeroso, decidió que la prudencia era el mejor camino, y dimitió.

El Sha nombró al general Ali Razmara, jefe del Estado Mayor del Ejército, nuevo Primer Ministro. Delgado, joven "soldado de soldados", graduado de la academia militar francesa de Saint Cyr, ambicioso y de sangre fría, Razmara era conocido por haber hecho algo muy extraño en Irán, como era devolver un soborno. Razmara trató de distanciarse del Sha y adquirir autoridad por sí mismo. Para los norteamericanos y los británicos, parecía ser la última oportunidad. Irán parecía aun más vulnerable a la subversión comunista y a la expansión directa soviética.

Ese mismo mes, junio de 1950, los norcoreanos invadieron Corea del Sur y convirtieron la guerra fría en una contienda muy caliente. Ya había habido choques fronterizos entre las fuerzas soviéticas e iraníes y en el Departamento de Estado George McGhee dirigió urgentemente la preparación de planes de contingencia para responder a la invasión soviética de Irán. Además, en medio de la guerra coreana, el crudo iraní cobró una nueva importancia: representaba el cuarenta por ciento del total de la producción de Oriente Medio, y la refinería de la Anglo-Iranian en Abadán era la mayor fuente de carburante de aviación del Hemisferio Oriental.³

Con unas bazas en juego tan radicalmente superiores, el gobierno

de Estados Unidos pidió al gobierno británico que ejerciese una presión mayor sobre la Anglo-Iranian para que hiciese una oferta que el gobierno iraní pudiera aceptar con rapidez. Pero sir William Fraser no se rendiría fácilmente. Con la experiencia de llevar muchos años tratando con los iraníes, tenía poco respeto por su sistema de gobierno y no contaba con nada más que ingratitud, decepción, malas pasadas y nuevas exigencias. No estaba más dispuesto a ayudar a los norteamericanos. Se quejaría amargamente de los problemas a que se enfrentaba la Anglo-Iranian, que achacaba a la intromisión política de Norteamérica en Teherán y a las actividades de las compañías petroleras norteamericanas—Aramco en particular— en Oriente Medio.

Fraser, muy claramente, fue el hombre que determinó la postura de la Anglo-Iranian. Era un oponente formidable en cualesquiera circunstancias. Carente de las habilidades diplomáticas de John Cadman, era un autócrata inflexible e implacable que dirigía la Anglo-Iranian de una manera invariable: la suya. No se toleraba la discensión. El presidente de la Gulf, que era socio de la Anglo-Iranian en Kuwait, comentó que el dominio de Fraser era tan absoluto que los otros consejeros de la Anglo-Iranian "no se atrevían a decir esta boca es mía". Se decía de Fraser que era "escocés hasta el tuétano". Su padre había sido fundador de la empresa escocesa líder en el mundillo del petróleo de esquisto, que luego se la vendió a la Anglo-Iranian. Uno de sus colaboradores dijo de Fraser: "Pocos, en un sector donde las negociaciones a cara de perro eran cosa de todos los días, era probable que salieran ganando con él."

Lo mismo era aplicable a los casos en que su oponente era el gobierno británico. Un funcionario de alto nivel del Foreign Office declaró que Fraser parecía tener "toda la animadversión de un contable escocés hacia algo que no se pudiera reflejar en un balance". Para otro funcionario británico que trató con él, Fraser era un "obstinado y estrecho tacaño". A pesar de que muchos funcionarios superiores del gobierno pensaban que debían destituirle, y su retiro se pensó en varias ocasiones, parecían incapaces de conseguirlo. Uno de los principales puntos fuertes de Fraser contra todos sus oponentes se derivaba de la gran importancia de los beneficios de Anglo-Iranian para el Tesoro británico y en general para toda la economía británica.⁴

Fraser resistió implacablemente repetidos intentos del gobierno británico para negociar más con Irán y no hizo caso de los norteamericanos. Pero entonces, en el otoño de 1950, Fraser tuvo un cambio de opinión repentino y nada habitual en él. No solamente quería obtener rápidamente más dinero para Irán, sino que también habló de subvencionar el desarrollo económico iraní y apoyar la educación iraní. ¿Qué había pasado? No era que Fraser hubiese experimentado una repentina conversión a la filantropía. Más bien, acababa de enterarse de lo que se llegaría a conocer como "la bomba de McGhee": el inminente trato al cincuenta-cincuenta en Arabia Saudita, y sabía que tenía que hacer algo

a toda prisa. Pero el tiempo ya se había agotado. En diciembre, el anuncio del trato cincuenta-cincuenta con Aramco forzó al premier Razmara a retirar su apoyo al Acuerdo Suplementario, que así encontró su fin.

Después de todo esto, la Anglo-Iranian presentó su oferta cincuenta-cincuenta. Ya no era suficiente. Ahora toda la oposición iraní se centraba en la infame Anglo-Iranian. El líder era un anciano violento, Mohammed Mossadegh, que era presidente del comité del petróleo en el Parlamento. "La fuente de todas las desventuras de esta torturada nación es únicamente la compañía petrolera", declaró Mossadegh. Otro diputado afirmó que para el sector petrolero iraní sería mejor que lo destruyese una bomba atómica que seguir en manos de la Anglo-Iranian. El Primer Ministro Razmara no sabía qué hacer. Finalmente, en un discurso al Parlamento en marzo de 1951, se declaró en contra de la nacionalización. Cuatro días después, cuando se disponía a entrar en la mezquita central de Teherán, lo asesinó un joven carpintero, al que los terroristas islámicos habían confiado la "misión sagrada" de matar al "partidario de los británicos".

El asesinato de Razmara desmoralizó a los partidarios de transigir, debilitó la posición del Sha y creó una amplia oposición. Una semana y media después, también asesinaron al ministro de Educación. Los Majlis se apresuraron a aprobar una resolución para nacionalizar el sector petrolífero, pero no se puso en marcha inmediatamente. Luego, el 28 de abril de 1951, los Majlis eligieron a Mohammed Mossadegh, que para entonces era el enemigo número uno de la Anglo-Iranian, nuevo Primer Ministro, con el mandato específico y terriblemente populista de poner en práctica la ley de nacionalización. El Sha firmó la ley que entró en vigor el 1º de mayo. Los días de la Anglo-Iranian en Irán parecían llegar a su fin, ya que en el decreto de nacionalización se la designaba la "anterior compañía". Como informó el embajador británico, la Anglo-Iranian, aunque tenía negocios por todo el mundo, "había sido abolida ilegalmente" y Teherán "había decidido que no existiese ni un día más".

Mossadegh envió al gobernador de la provincia de Khuzistan a las oficinas centrales de Anglo-Iranian en Khorramshahr. A la llegada, el gobernador sacrificó una oveja frente al edificio, y entonces anunció a una multitud delirante que la concesión se había rescindido. Las instalaciones de la Anglo-Iranian en Irán, así como el petróleo que producía, pertenecían ahora a la nación de Irán. A continuación, el yerno de Mossadegh siguió con un discurso emocional en el que declaró que los días del colonialismo habían terminado y que los días de prosperidad estaban al alcance de la mano. Estaba tan emocionado que le dio un desmayo y tuvieron que llevárselo. Los directores de la recién constituida compañía petrolera del Estado, encabezados por Mehdi Bazargan, decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Teherán, se presentaron en las instalaciones de la refinería en Abadán, llevando con ellos impresos, papel de cartas, sellos de caucho y un gran cartel, en todos los cuales

ponía "Iranian National Oil Company"; el cartel acabarían por clavarlo en la fachada de uno de los edificios de oficinas. Se sacrificaron muchas ovejas más para celebrar el gran acontecimiento y la enorme cantidad de gente que se había reunido para felicitar a los directores se volvió loca de júbilo. Pero, a pesar de que ya se habían sacrificado las ovejas, la transferencia todavía no se había realizado. Y durante los siguientes cinco meses, la situación jurídica de las instalaciones de la Anglo-Iranian en Irán permaneció difuminada por la incertidumbre y la indecisión.⁵

"Viejo Mossy"

Con unos setenta años y de apariencia frágil, con una cabeza completamente calva, una nariz muy larga y unos ojos brillantes y pequeños, Mohammed Mossadegh dominaría completamente la situación durante los dos siguientes años. Astutamente daría sopas con honda a todo el mundo: a las compañías petroleras extranjeras, a los gobiernos británico y norteamericano, al Sha y a sus propios rivales nacionales. El mismo era un hombre de evidentes contradicciones. Cosmopolita, formado como abogado en Francia y Suiza, era un ferviente nacionalista, anti-extranjero y obsesionado por su oposición a los británicos. Hijo de un burócrata y nieto de un Sha de la anterior dinastía, Mossadegh era un aristócrata con extensas propiedades rurales, incluyendo un pueblo de 150 familias que le pertenecía exclusivamente a él. Aun así, se embarcó en las reformas, el republicanismo y la demagogia, apelando a las masas urbanas y movilizándolas. Uno de los primeros profesores del Colegio Persa de Ciencias Políticas, se vio involucrado en la revolución constitucional de 1906, lo que marcó el rumbo para el resto de su carrera. Había ido a la Conferencia de Paz de Versalles después de la Primera Guerra Mundial, encargó un sello con la leyenda "Comité de resistencia de las naciones" y trató de exponer el caso de Persia contra la intervención extranjera, especialmente de los británicos. No le hicieron caso alguno y volvió a casa, sintiendo que sus esperanzas e idealismo habían sido traicionados por las potencias coloniales.

En la década de 1920, Mossadegh ocupó varios puestos en los ministerios y desempeñó un papel líder de oposición a las maniobras del Sha para hacerse el líder absoluto de una dictadura persa. Mossadegh pasó temporadas en la cárcel y bajo arresto domiciliario en su casa de campo, donde se mantenía ocupado con estudios médicos de aficionado y la investigación de remedios homeopáticos. La expulsión del sha Reza, en 1941, por parte de los británicos y norteamericanos dio la señal a Mossadegh para volver al terreno político. Enseguida

tuvo una masa de seguidores; sus largos años dedicado a la oposición le catalogaron de hombre "puro", dedicado a Irán y a liberar al país de la dominación extranjera.

Mossadegh era a la vez modesto y excéntrico en su estilo personal; frecuentemente vestía pijamas, recibía a personalidades iraníes y extranjeras mientras descansaba en la cama, donde pasaba mucho tiempo ya que, como algunos decían, tenía ataques de vértigo. Sus guardaespaldas siempre estaban cerca de él; vivía, como era lógico, con un continuo temor al asesinato. Mossadegh decía aquello que mejor se adaptaba a sus necesidades en cada momento, sin importar lo exagerado o caprichoso que fuese. Pero, al momento siguiente, no había aseveración, con independencia de la dureza con que la hubiese expresado, que no pudiera modificar o cambiar, o con un chiste o una broma, negarla totalmente si era lo más conveniente. Lo que importaba de todo esto era que cualquier cosa que dijese contribuía a sus dos objetivos principales: el mantenimiento de su propia posición política y la expulsión de los extranjeros, los británicos, en particular. En la persecución de sus objetivos, demostró ser un genio al mezclar la teatralidad con la política. En público, se ponía a llorar, gemía; era normal en él que se marease en el punto de máxima exaltación en un discurso. Una vez sufrió un colapso en los Majlis, en medio de un apasionado discurso. Un miembro del Parlamento, que también era médico, se levantó a prisa y pensando que el anciano podría estar en las últimas, tomó la muñeca de Mossadegh para comprobar su pulso. Y mientras lo hacía, Mossadegh abrió un ojo y le hizo un pícaro guiño.

Los funcionarios norteamericanos y británicos que trataban con Mossadegh le solían llamar "Mossy". Anthony Eden comentó que el "Viejo Mossy", con su pijama y la cabecera de hierro de su cama, era el "primer trozo auténtico de carne que se había puesto a tiro de los caricaturistas desde la guerra". Incluso algunos de los que estaban más desesperados con Mossadegh después recordarían lo a gusto que se habían sentido con él. Los norteamericanos, en un principio, tendían a ver a Mossadegh como un líder nacionalista racional y alguien con quien se podía llegar a acuerdos. Podía ser un baluarte contra la Unión Soviética y un agente de la reforma; la alternativa a Mossadegh era el comunismo. Y las consideraciones y temores de la guerra fría moldearon mucho más la política y las opiniones norteamericanas que las británicas. En cualquier caso, y por lo que a Washington se refería, había suficientes buenos motivos para oponerse al imperialismo británico pasado de moda. Nada más ni menos que el presidente Harry Truman dijo que sir William Fraser, de la Anglo-Iranian, parecía el "típico explotador colonial del siglo XIX". Los norteamericanos comprendían, mejor que los británicos, que el mayor problema de Mossadegh se centraba en sus rivales dentro de Irán; siempre se veía presionado por la necesidad de mantener alejados a aquellos que eran más nacionalistas, más extremistas, más funda-

mentalistas, y más anti-extranjeros que él. Entre tanto, improvisaba y se zafaba de las grandes potencias, sin transigir jamás. Finalmente, los norteamericanos perdieron la paciencia con él. Cuando ya todo había pasado, Dean Acheson emitió un juicio muy directo. Mossadegh, dijo, "era un gran actor y un gran jugador".

Los británicos veían las cosas de una manera bastante diferente, desde el principio. Creían que los norteamericanos no habían comprendido lo difícil que era negociar con Mossadegh; algunos funcionarios británicos consideraban de una manera muy exagerada el peligro comunista. "Mossadegh era musulmán y en 1951 no podía haberse puesto a favor de los rusos", dijo Peter Ramsbothan, secretario del Comité Especial para Persia del Gabinete Británico. El peligro real pendía sobre un interés existente en Irán y sobre los acuerdos políticos y económicos establecidos en Oriente Medio. Algunos británicos pensaban que Mossadegh era un "lunático". ¿Qué se podía hacer con un hombre así? Si a esto se añadía el hecho de que a Mossadegh, en palabras del embajador británico, sir Francis Shepherd, había que vigilarlo muy de cerca ya que era "astuto y escurridizo y completamente carente de escrúpulos", las cosas se ponían todavía peor. Desde el punto de vista del embajador, el Primer Ministro iraní parecía un "penco de coche de punto" y emanaba un "ligero tufillo a opio". Pero en lo que estaba a punto de acontecer, tal vez lo más irritante para los británicos era el hecho de que su campeona nacional, la Anglo-Iranian, y de retruque la propia Gran Bretaña, acabarían por ser derrotadas por un pobre viejo en pijama.⁶

Plan Y

En los momentos inmediatamente siguientes a la nacionalización de la Anglo-Iranian, y frente a su oponente tan mañoso y poco merecedor de confianza, los británicos analizaron rápidamente todas sus opciones. Había un total convencimiento de que había que hacer algo para salvar el activo extranjero más valioso para el país que a la vez era su principal fuente de petróleo. Pero, ¿qué podían hacer? El gabinete pensó en el Plan Y, una propuesta de emergencia para la intervención militar. Los campos petrolíferos del interior estaban demasiado alejados para protegerlos fácilmente, dijo el gabinete, pero la isla de Abadán, emplazamiento de la mayor refinería del mundo, era otra cosa muy diferente; era un objetivo mucho más razonable. Con la ventaja de la sorpresa podrían conquistar Abadán. Tal vez una rápida y contundente demostración de fuerza alcanzaría para restaurar una medida suficiente de respeto y transformar la situación.

Pero tal vez no. Realmente se perderían vidas británicas. Se tomarían rehenes. Estados Unidos estaba ejerciendo mucha presión en contra de una intervención armada, por temor a que tal acción británica en el Sur pudiera dar lugar a un movimiento ruso en el Norte y que Irán pudiese terminar detrás del Telón de Acero. Había otros obstáculos a la acción militar. India acababa de declararse independiente, y ya no había ningún ejército indio al que recurrir. Gran Bretaña podría esperar la censura de todo el mundo, por su imperialismo pasado de moda. El propio poderío de Gran Bretaña estaba muy limitado; debido a sus graves dificultades en la balanza de pagos, ya no tenía mucha capacidad de aguante. ¿Cómo podría pagar una intervención militar prolongada?

Aun así, si Gran Bretaña claudicara aquí, dijeron algunos en el gabinete, toda su posición en Oriente Medio se verá perjudicada. "Si Persia consigue salirse con la suya, Egipto y otros países de Oriente Medio se animarán a pensar que también ellos podrían intentarlo", declaró el ministro de Defensa Emmanuel Shinwell. "Lo siguiente podría ser un intento de nacionalizar el Canal de Suez." Fuera del gabinete, el líder de la oposición y venerable defensor del imperio, Winston Churchill, se describió a sí mismo ante Attlee como "bastante conmocionado por la actitud de Estados Unidos, que no parecían apreciar del todo la importancia de la gran zona que se extendía desde el Caspio al Golfo Pérsico: era más importante que Corea". Churchill recalcó "la importancia del equilibrio de los suministros de petróleo como factor disuasorio para que los rusos no emprendan una agresión". El secretario de Exterior, Herbert Morrison, denunció la política de "retirarse y rendirse", y era partidario del uso de la fuerza. Se trasladaron paracaidistas a Chipre con objeto de proteger y si era necesario evacuar el gran número de trabajadores británicos y sus familias en Abadán. No obstante, a algunos les dio la impresión de que Gran Bretaña podría estar sufriendo la tentación de poner en práctica su Plan Y y dar una demostración militar de su decadente poder imperial.

Averell en el País de las Maravillas

La posibilidad de una intervención armada hizo sonar las alarmas en Washington. Los británicos pondrían Irán en bandeja a los soviéticos. Dean Acheson arregló precipidamente un encuentro con el embajador británico y con un viejo amigo de Acheson: Averell Harriman. Sentados en la terraza de la casa de Harriman, viendo discurrir el río Potomac en una tarde de junio, Acheson dejó lo suficientemente claro que quería evitar que los británicos hiciesen lo que desde su punto de vista era

estúpido e incluso peligroso. Sugirió que Harriman podría ir como mediador entre Gran Bretaña e Irán. Todos los presentes pensaron que era una buena idea, todos, menos el propio Harriman, que no quería que le encomendasen semejante tarea. Sin embargo, aceptó.

Alto, y austero, Harriman era un multimillonario que había dejado los negocios privados en pos de la administración pública. Había tratado muchas cuestiones muy complejas y delicadas: había sido diputado especial de Roosevelt en los primeros años de la Segunda Guerra Mundial, embajador en Moscú y Londres, secretario de Comercio, y representante norteamericano en Europa para la supervisión del Plan Marshall. Pero nunca se iba a ver envuelto en otra negociación tan peculiar. Llegó a Teherán a mediados de julio de 1951. Le acompañaban un teniente coronel del ejército de Estados Unidos, Vernon Walters, que serviría de intérprete (Mossadegh quería mantener la conversación en francés) y Walter Levy, que había gestionado los asuntos del petróleo en el Plan Marshall y que acababa de crear su propia empresa de consultoría.

Los británicos habían aceptado de mala gana los esfuerzos de Harriman para desempeñar el papel de intermediario de buena fe. Pero más les preocupaba Levy, al que algunos funcionarios norteamericanos apodaban "el auténtico oráculo del Estado" cuando se trataba de acometer asuntos internacionales relacionados con el petróleo. Levy no ocultaba a nadie su opinión de que la posición de la Anglo-Iranian se había degenerado de tal manera que jamás podría recuperar su anterior forma. Y con esto expresaba lo que ya empezaba a ser una idea generalizada en el bando norteamericano. Si los británicos deseaban recuperar su posición general, dijo Levy, tendrían que "camuflar" la existencia de la Anglo-Iranian y "diluir" dentro de una nueva sociedad explotadora o consorcio que estuviera controlado por unas cuantas sociedades, algunas de ellas norteamericanas. Los británicos montaron en cólera ante lo que consideraron una propuesta para el nefando "mestizaje" de una empresa británica líder. Sospecharon que la auténtica razón de la propuesta de consorcio era que las empresas norteamericanas estaban rapazmente al acecho, en espera de su oportunidad de introducirse en Irán. Las sospechas británicas se vieron acrecentadas cuando un joven congresista, el diputado John F. Kennedy —hijo del antiguo embajador en Londres— viajó a Teherán y sugirió al embajador británico que, si no se llegaba a un acuerdo, "estaría muy bien que los intereses norteamericanos cubrieran la brecha".

En Teherán, Harriman y su séquito se hospedaron en un palacio perteneciente al Sha. Las paredes del gran salón de recepciones estaban llenas de diminutos espejos, que daban la impresión de ser piedras preciosas. A primera vista parecía todo muy novelesco y exótico. Harriman y su séquito no podían pensar que se pasarían allí más de dos meses. Al poco tiempo se hartaron de la decoración del palacio de marra.

Harriman, acompañado de Walters, fue a ver a Mossadegh quien, por el contrario, los recibió en su casa particular, sin lujos de ningún tipo. Encontraron al Primer Ministro tumbado en la cama con las manos cruzadas por debajo del cuello. Dos puertas estaban bloqueadas con armarios para evitar el fácil acceso de unos eventuales asesinos. Mossadegh agitó débilmente sus manos como bienvenida cuando entraron Harriman y Walters y no perdió tiempo en explicar exactamente a Harriman lo que pensaba de los británicos. "No sabe usted lo astutos que son", dijo el Primer Ministro. "No sabe usted lo perversos que son. No sabe usted cómo ensucian todo lo que tocan."

Harriman no se mostró de acuerdo. Los conocía bien; había sido embajador allí. "Le aseguro que entre ellos hay, como en todas partes, buenos y malos", dijo Harriman.

Mossadegh se inclinó hacia delante, cogió la mano de Harriman y sonrió ligeramente. Fue más tarde en una charla cuando Mossadegh mencionó que su nieto, su ojito derecho, estaba en un colegio en el extranjero. "¿Dónde?", preguntó Harriman. "¿Dónde?, en Inglaterra, desde luego", contestó Mossadegh. "¿Dónde si no?"

Pronto establecieron una colocación personal nada habitual para sus discusiones: Mossadegh, o bien sentado o tumbado en su cama, con las manos cruzadas justo por debajo del cuello; el coronel Walters sentado a los pies de la cama, tal vez al estilo yoga; y Harriman en una silla casi pegada a la cama entre los dos hombres. Esta colocación ayudaba a mitigar la deficiente audición de Mossadegh. Walter Levy también se les unía de vez en cuando. Y aquí, en este incongruente escenario, se fraguaría el destino del orden petrolero de la posguerra y la orientación política de Oriente Medio. Era tan fuerte la sensación de continuo paso de la realidad a la fantasía que Walters pidió a Washington un ejemplar de *Alicia en el País de las Maravillas* para que sirviese como libro de consulta para lo que pudiera depararles el futuro.

Día tras día, Harriman, ayudado por Levy, trataba de enseñar a Mossadegh las realidades del negocio petrolero. "En este mundo de sueños", Harriman telegrafió a Truman y Acheson, "La simple aprobación de una legislación que nacionalice el sector petrolero crea un negocio rentable y se espera que todo el mundo ayude a Irán en las condiciones que quiera establecer." Harriman y Levy trataron de explicar a Mossadegh la necesidad de puntos de venta donde comercializar el petróleo, pero no sirvió de nada. Que esta compañía se llamase "Anglo-Iranian" no significaba que todo su petróleo se produjera en Irán. Los ingresos también se obtenían de los procesos de refinación y distribución en muchos países. En un momento dado, Mossadegh parecía pedir más ingresos de un barril de petróleo que el precio de venta total de todos los diferentes productos obtenidos de ese barril. "Señor Mossadegh", dijo Harriman, "si queremos hablar inteligentemente de estas cosas, tenemos que estar de acuerdo en ciertos principios."

Mossadegh miró a Harriman. "¿Como cuáles?"

"Tales como: nada puede ser mayor que la suma de sus partes."

Mossadegh miró fijamente a Harriman y contestó, en francés: "Eso es falso."

Harriman, aunque no hablaba francés, pensó que entendía lo que Mossadegh había dicho, pero no podía creerlo. "¿Qué quiere decir con falso?", preguntó incrédulo.

"Bien, piense en un zorro", dijo Mossadegh. "Su cola generalmente es mucho más larga que él." Con eso dicho, el Primer Ministro puso la almohada sobre la cabeza y se balanceó en la cama, riendo escandalosamente.

Hubo un par de veces en las que, al final de las discusiones del día, Mossadegh parecía coincidir respecto del marco para un acuerdo. Pero a la mañana siguiente, cuando los norteamericanos volvían a reanudar las negociaciones, Mossadegh les decía simplemente que no seguiría adelante con el acuerdo. No sobreviviría. Lo que importaba a Mossadegh, bastante más que el mercado petrolero o la política internacional, era la forma en que todo este asunto podría influir en la política nacional y la forma en que reaccionarían sus diversos rivales tanto de derechas como de izquierdas, así como los defensores del Sha. Especialmente temía a los extremistas musulmanes, que se oponían a cualquier tipo de acuerdo con el mundo extranjero. Después de todo, solamente habían pasado unos cuantos meses desde que los fundamentalistas musulmanes asesinaran al general Razmara.

Harriman, al darse cuenta de que este temor hacía dudar a Mossadegh, fue a ver al ayatollah Kashani, el líder de la derecha religiosa, que había estado en prisión durante la Segunda Guerra Mundial por sus simpatías con los países del Eje. El mullah dijo que, si bien no era un profundo conocedor de los británicos, la única cosa que sabía de ellos era que eran las personas más endemoniadas del mundo. De hecho, todos los extranjeros eran auténticos demonios, a los que había que tratar como se merecían. El ayatollah pasó entonces a contar la historia de un norteamericano que había llegado a Irán varias décadas antes y había estado relacionado con el petróleo. Le habían disparado en una calle de Teherán y le llevaron a toda prisa a un hospital. Una multitud entró en el hospital en busca del norteamericano y le encontraron en la mesa de operaciones, donde le cosieron a puñaladas.

"¿Lo comprende?", preguntó el ayatollah.

Harriman enseguida se dio cuenta de que le estaban amenazando. Con los labios apretados, luchó por mantener bajo control su irritación. "Su Eminencia", dijo con una voz seca, "debe saber que, a lo largo de mi vida, he estado en muchas situaciones peligrosas y que no me asusto fácilmente."

"Bien", murmuró el ayatollah, "no había nada de malo en intentarlo."

En el transcurso de la conversación, el ayatollah Kashani acusó a Mossadegh del peor de los pecados: ser pro-británico. "Si Mossadegh cede", dijo Kashani, "su sangre correrá como la de Razmara." No había ninguna duda de que Kashani era un implacable y peligroso oponente. Pero, en lo tocante a Mossadegh, Harriman contrajo cierto afecto por el Primer Ministro. Era teatral, divertido y, en cierta medida, amable, y Harriman le comenzó a llamar "Mossy", aunque no a la cara.

Harriman también pensó en un posible *modus vivendi*. Voló de regreso a Londres, donde recomendó que los británicos enviasen un negociador especial para continuar. La elección fue un socialista millonario, Richard Stokes, a quien Harriman acompañó de vuelta a Teherán. Stokes, bastante confiado, anunció claramente su objetivo: poner ante Mossadegh "una excelente oferta".

En el viaje de regreso a Teherán con Stokes les acompañaba sir Donald Fergusson, el influyente subsecretario permanente del Ministerio de Combustible y Energía. Fergusson era un crítico impenitente de la Anglo-Iranian y su presidente, sir William Fraser, a quien consideraba corto de luces, dictatorial e insensible a las grandes corrientes y consideraciones políticas. Pero también se mostró escéptico ante la posibilidad de un arreglo, y temía que un trato pudiese hacer que otras inversiones británicas en el extranjero corriesen el peligro de expropiación por parte de otros gobiernos rapaces, y contra lo cual no habría ninguna sanción efectiva. "Fue una empresa británica con su habilidad y esfuerzos", declaró, "la que descubrió petróleo bajo el suelo de Persia, la que lo extrajo, la que construyó la refinería, la que desarrolló los mercados para el petróleo persa en treinta o cuarenta países, con muelles, depósitos de almacenaje y bombas, camiones cisterna y trenes cisterna y otras instalaciones de distribución, y también una enorme flota de petroleros." Por ese motivo, pensaba que sobre una base moral, la solicitud de un reparto al cincuenta-cincuenta —como el líder musulmán Aga Khan había pedido— era "una tontería y se tenía que demostrar que lo era".

En cualquier caso, Fergusson se dio cuenta de que el objetivo de Mossadegh no era obtener "mejores condiciones económicas sino deshacerse de esta compañía extranjera con su predominante influencia fuera de Persia". Y Mossadegh no tenía intención de permitir que la Anglo-Iranian volviera. Además, ahora era prisionero de las pasiones populares que él mismo había provocado. Así que, en esta segunda ronda de negociaciones, no hubo manera de llegar al decisivo acuerdo de quién, en el caso de que se llegase a un acuerdo, iba a dirigir y controlar el sector petrolero iraní. "Una sesión vespertina de las negociaciones en el jardín del palacio donde nos alojábamos se desarrolló como si fuese el último acto de *Figaro*", recordaba Peter Ramsbothan, que era uno de los principales negociadores de la misión de Stokes. "Figuras desconocidas y borrosas se apreciaban por detrás de los rosales. Todo el mundo estaba espionando a los demás. La gente andaba husmeando. Nunca supimos

con quién estábamos tratando. Tampoco lo supo Mossadegh." Stokes decidió poner punto final al asunto. Su misión y la de Harriman, que era mucho mayor, habían fracasado. Harriman terminó diciendo: "Era la imagen de Mossadegh lo que estaba luchando contra los británicos. Cualquier acuerdo sobre esta disputa habría acabado con su poder político." Aun así, en el avión que los sacó de Teherán, Harriman se vio obligado a hacer una dolorosa admisión: "No estoy acostumbrado al fracaso", dijo. Pero hasta entonces nunca había intentado cerrar un trato con una persona como el "Viejo Mossy"⁹

"¡Permaneced firmes, canallas!" – El adiós a Abadán

Mientras tanto, en los campos petrolíferos y en la refinería, las operaciones estaban a punto de parar. Los británicos se las arreglaron para montar un embargo bajo la amenaza de acciones jurídicas contra los propietarios de los petroleros si recogían "petróleo robado". Además, Gran Bretaña embargó productos a Irán y el Banco de Inglaterra suspendió las facilidades financieras y de comercio que habían puesto a disposición de Irán. En resumen, la expropiación iba a tener como respuesta sanciones económicas.

Los Majlis replicaron aprobando una ley según la cual todo aquel a quien se encontrase culpable de "sabotaje o malas intenciones" podría ser condenado a la pena de muerte. Se envió una carta a Eric Drake, el director general de Anglo-Iranian en Irán, acusándole de tal "sabotaje y malas intenciones". Aconsejado por el embajador británico, Drake salió apresuradamente del país, a bordo de un pequeño avión. A partir de ese momento, dirigió las actividades de la empresa desde su oficina en Basra, Iraq, y posteriormente desde un barco en el Golfo. Después de mantener una reunión en Suez con los jefes de Estado Mayor británicos, viajó en avión, con un nombre falso, de vuelta a Gran Bretaña, donde le llamaron repentinamente a una reunión del gabinete de Attlee. La invitación irritó mucho al autocrático sir William Fraser, al que no habían invitado y quien había estado demasiado ocupado para ver a Drake; después de todo, Drake no había sido más que el enviado de Anglo-Iranian. A pesar de la ira de Fraser, Drake fue a la reunión y entró, en el 10 de Downing Street, por un pasadizo secreto a través del jardín trasero con objeto de evitar a los periodistas que estaban esperando. Drake dijo al gabinete que si Gran Bretaña no hacía algo respecto a Abadán, podría perder mucho más, incluyendo el Canal de Suez. Luego le llevaron a una reunión con el líder de la oposición, Winston Churchill, quien después de interrogarle sobre su conversación con el gabinete, de repente le pre-

guntó: "¿Tiene usted una pistola, Drake?" Drake le explicó que había devuelto su pistola a las autoridades iraníes, debido a la nueva ley que aplicaba la pena de muerte a quienes tuviesen una pistola sin autorización. "Drake, con una pistola puede acabar con un hombre", le dijo Churchill. "Lo sé, porque lo he hecho."

Como consecuencia de los fracasos de las misiones de Harriman y Stokes, el gobierno británico debatió de nuevo la utilización de la fuerza militar para ocupar la isla de Abadán y su refinería. Las preparaciones militares secretas estaban, de hecho, tan avanzadas que, en setiembre de 1951, se podría haber organizado en menos de doce horas una operación para ocupar Abadán. Pero, ¿qué se lograría? ¿Se uniría todo Irán en contra de los británicos? ¿Se arriesgarían a una ruptura con Estados Unidos? En cualquier caso, el elemento sorpresa se había perdido. "Sería humillante para este país que los empleados británicos que quedan en Abadán fuesen expulsados", dijo Attlee a su gabinete. Pero el gobierno británico se decidió en contra de utilizar fuerzas armadas para evitarlo. A posteriori, algunos verían en la amenaza pública de utilizar la fuerza, en los primeros meses de la crisis, y al final no hacerlo, el verdadero principio del fin de la credibilidad británica y de su posición en Oriente Medio.

El 25 de setiembre de 1951, Mossadegh dio a los últimos empleados británicos que quedaban en Abadán, una semana para marcharse. Unos cuantos días después, el ayatollah Kashani declaró una fiesta nacional especial "un día de odio hacia el gobierno británico". En el complejo de la refinería de Abadán, los trabajadores británicos del petróleo y las enfermeras del dispensario montaron una fiesta con canciones y parodias para entretenerse; la función se tituló "¡Permaneced firmes, canallas!"

En la mañana del 4 de octubre, los trabajadores del petróleo y sus familias se reunieron frente al Club Gymkhana, que había sido su centro social. Llevaban sus cañas de pescar, raquetas de tenis y palos de golf; unos cuantos tenían perros, aunque la mayoría de los animales de compañía habían sido eliminados. En el grupo se incluían no solamente los hombres de la refinería sino también la indomable señora que dirigía la casa de huéspedes. Sólo tres días antes, había utilizado su paraguas para pegar al comandante de un tanque iraní que había pasado por encima de su césped. El párroco se reunió con los demás en frente del club, inmediatamente después de cerrar la pequeña iglesia que albergaba la historia de la comunidad de la isla "los registros de los que habían nacido, recibido el bautismo, contraído matrimonio o muerto en Abadán".

El crucero británico *Mauritius* estaba esperando a todos ellos para llevarlos río arriba hasta el emplazamiento más seguro de Basra, en Iraq. La banda del barco, en un sorprendente alarde de protocolo, interpretó el himno iraní mientras que lanchas pertenecientes a la armada iraní comenzaron a hacer sus viajes de ida y vuelta entre el barco y el

muelle. Para el mediodía todos estaban a bordo, y el *Mauritius* comenzó a navegar lentamente río arriba, hacia Basra. La banda siguió tocando, pero ahora tocaba "Coronel Bogey." Los pasajeros empezaron a cantar, formando un gran coro bajo el ardiente sol, una versión no publicada y la más obscena de esa venerable marcha militar. Con este estallido de desafío musical, Gran Bretaña decía adiós a su mayor empresa en el extranjero, y a la mayor refinería del mundo, que ahora prácticamente había dejado de funcionar. Era un colofón especialmente humillante para los seis años de retirada imperialista británica durante la posguerra. La primera de las grandes concesiones petroleras de Oriente Medio fue también la primera en cancelarse sumarísimamente.¹⁰

"Un crepitar de fusilería"

De Irán no estaba saliendo petróleo, debido a la eficacia del embargo británico y, en particular, de la vigilancia de la Anglo-Iranian para plantear reclamaciones jurídicas contra los refinadores o distribuidores que receptaran petróleo iraní. Pero el embargo produjo también la retirada del comercio mundial de una substancial cantidad de petróleo en una época crítica, durante la guerra de Corea. Se recurrió al racionamiento en algunas partes de Asia; los vuelos "innecesarios" al este de Suez se redujeron. La Administración del Petróleo para la Defensa de Estados Unidos pronosticó que, sin las aportaciones de Irán, la demanda mundial de petróleo superaría a la oferta disponible a finales de 1951.

Rápidamente se puso en marcha la maquinaria para afrontar la escasez. Al igual que en la Segunda Guerra Mundial, se basó en la cooperación anglo-norteamericana. En Estados Unidos, al amparo de la Ley de Producción para la Defensa de 1950 y con exención de las disposiciones antitruste, diecinueve compañías formaron un Comité Voluntario para coordinar y mancomunar los suministros e instalaciones. Trabajaban en estrecha vinculación con un comité británico muy similar, moviendo los suministros por todo el mundo para evitar embotellamientos y escaseces. Las propias compañías también presionaron para aumentar la producción en Estados Unidos y en Arabia Saudita, Kuwait e Iraq. Tal como luego resultó, la gran explotación petrolífera de la posguerra motivada por el embargo británico contra Irán, y la temida escasez, nunca se materializaron. Para finales de 1952, la producción iraní había caído a sólo 20.000 barriles al día, comparados con los 666.000 en 1950, mientras que la producción mundial total había subido de 10,9 millones de barriles en 1950 a 13 millones en 1952, ¡un aumento más de tres veces mayor que la producción total de Irán en 1950!¹¹

La política británica contra Irán se endureció en octubre de 1951, cuando el gobierno laborista fue sustituido por uno conservador, encabezado de nuevo por Winston Churchill, ahora ya con setenta y siete años, y más de media década mayor que Mossadegh. Churchill estaba demostrando su edad; se quejaba "mi viejo cerebro ya no funciona como lo hacía". Pero tenía ideas muy claras acerca de la nacionalización iraní: el gobierno laborista ha sido demasiado indeciso y débil. Si él hubiese estado al mando, dijo a Truman, "se hubiese oído el crepitar de la fusilería", pero Gran Bretaña "no habría sido expulsada de Irán". Había una gran ironía en todo esto. Como Primer Lord del Almirantazgo unos treinta y siete años antes, Churchill había comprado la parte del gobierno en Anglo-Persian, como se llamaba en aquella época. Entonces, había vivido y permanecido lo suficiente en la política como para volver y encabezar el gobierno en el momento de mayor crisis de la compañía. Defendería la compañía hasta el límite de su capacidad.

Su secretario de Asuntos Exteriores era sir Anthony Eden, que tenía un tipo diferente de afinidad con el asunto. En Oxford, después de la Primera Guerra Mundial, el tema de Eden habían sido los idiomas orientales, y había sido un estudiante muy destacado del persa y un enamorado de las bellezas de la literatura persa. Eden mantenía sus conexiones persas. Como subsecretario del Foreign Office, en 1933, había tenido un papel clave en la resolución de la crisis ocasionada por la expropiación de la Anglo-Persian por el sha Reza. Ocho años después, en 1941, como secretario de Asuntos Exteriores, Eden se inquietó mucho por las amistades del sha Reza con los nazis y tomó parte en la decisión de invadir Irán y destituirle. Cuando regresó como secretario de Asuntos Exteriores en 1951, todavía era capaz de citar proverbios persas. Pero le esperaba una crisis de grandes dimensiones, el resultado de la nacionalización y la expulsión de Abadán. "Nuestra autoridad a lo largo y ancho de Oriente Medio ha sido violentamente desgajada", dijo.

La crisis también planteó un dilema personal muy doloroso para Eden. Una gran parte de sus activos financieros estaban representados por acciones de Anglo-Iranian, cuya cotización había caído en picada. Después de muchas deliberaciones, decidió que —a pesar de que el gobierno era accionista y de la carencia de cualquier regla o convenio que así lo pidiese— no era apropiado para él seguir teniendo las acciones. Las vendió a muy bajo precio. Con ello se fue cualquier oportunidad de crearse una seguridad económica, y esa acción le costó mucho, incluso su casa en el campo.

Con los conservadores de vuelta en el poder, el desacuerdo fundamental que dividió a Londres y Washington comenzó a ser más claro. Los norteamericanos temían que si Mossadegh caía, sus sucesores serían los comunistas, y pensaban que era mejor tratar de trabajar con él, por desesperante que pudiera ser, que en contra de él. Los británicos, por el contrario, creían que era probable que Mossadegh fuese sustituido por

un gobierno más razonable, y cuanto antes mejor. El consentimiento en el caso de Irán —y la capacidad de Mossadegh para actuar con impunidad— inevitable e irresistiblemente tentaría a los países del resto del mundo y acaso crearía una epidemia de nacionalizaciones y expropiaciones. Gran Bretaña no podía arriesgar el resto de sus activos extranjeros. Sir Donald Fergusson, del Ministerio de Combustibles y Energía, dijo: "Deberíamos decir a Estados Unidos, en sus niveles más altos, que incluso en el supuesto de que su punto de vista sea correcto al pensar que hay que mantener a Mossadegh para salvar a Persia del comunismo, tienen que elegir entre salvar Persia y arruinar este país." Hubo muchas discusiones frustrantes en el gobierno británico sobre qué hacer y a quién culpar, y también mucha impaciencia e irritación con Anglo-Iranian y lo que a los funcionarios les parecía obscurantismo. El propio Eden se quejó de que el presidente de la compañía, sir William Fraser, estaba "en Babia".¹²

En otoño de 1951, unas pocas semanas antes de la marcha de los británicos de Abadán, Mossadegh fue a Estados Unidos, para apelar por la causa de Irán ante el Comité de las Naciones Unidas. También fue a Washington para hablar sobre su caso con Truman y Acheson y pedir ayuda económica. El gobierno norteamericano quería estabilidad en Irán, pero no estaba preparado para echar un cable a Mossadegh para conseguirla. Cuando Mossadegh comenzó a explicar a Truman y Acheson que estaba hablando "en representación de un país muy pobre —un país desértico— simplemente arena", Acheson le interrumpió: "¡Sí, y con tanto o más petróleo que Texas!" El Primer Ministro recibió solamente una ayuda económica mínima.

Pero el subsecretario George McGhee, después de unas ochenta horas de conversaciones con Mossadegh durante la visita, creyó que había llegado, ligeramente, a un esbozo de acuerdo. Incluía la adquisición de la refinería de Abadán por parte de Royal Dutch/Shell (con la condición de que era una compañía holandesa y no británica) y un contrato especial de adquisición de petróleo a la Anglo-Iranian que podría tener el efecto de un reparto cincuenta-cincuenta. Pero Mossadegh insistió en una condición adicional: que ningún técnico petrolero británico trabajaría en Irán. Acheson iba a exponer personalmente la propuesta a Anthony Eden en un almuerzo en París. Cuando Acheson telefoneó desde París a McGhee y a los demás que esperaban impacientes en el Departamento de Estado, les dijo que la condición adicional de Mossadegh había irritado profundamente a Eden, que la consideró humillante, y que Eden había rechazado rotundamente toda la propuesta. McGhee, cuyas esperanzas eran muy grandes, se quedó helado. Sus esfuerzos por resolver la crisis petrolera iraní habían fracasado. "Para mí fue casi el fin del mundo", dijo. No estaba claro que Mossadegh compartiese su preocupación, ni que realmente quisiese llegar a un acuerdo. "¿No se da usted cuenta de que, al volver a Irán con las manos vacías",

dijo Mossadegh a uno de los norteamericanos la noche antes de su partida de Estados Unidos, "volveré con una posición mucho más fuerte que si volviese con un acuerdo que tendría que vender a mis fanáticos?"

Aun así, la Administración Truman no perdió la esperanza de llegar a un acuerdo con "Mossy". En el Departamento de Estado y, de hecho, en el Foreign Office en Londres, había propuestas para un consorcio de las compañías para asumir la dirección del sector petrolero iraní. También había un ingenioso plan según el cual el Banco Mundial se haría cargo de las operaciones petroleras en Irán como una especie de fideicomisario hasta que se negociase el acuerdo final. Todo se fue al traste por la falta de interés de Irán por un arreglo que mitigase la nacionalización y su control, o que dejase desempeñar algún papel a la Anglo-Iranian.

A medida que la crisis persistía, durante los primeros meses de 1952, el gobierno de Mossadegh no podía vender su petróleo, se estaba quedando sin dinero y las condiciones económicas se estaban deteriorando. Pero nada de eso parecía importar. Lo más importante era que él era el líder nacional popular que había conseguido el objetivo histórico de echar a los extranjeros y recuperar la herencia nacional. Declaró que, en lo que a él le incumbía, el petróleo podía continuar en la tierra para que lo utilizaran generaciones futuras. El embajador norteamericano en Teherán destacó la básica antipatía de Mossadegh hacia el Sha, que atribuyó al "desprecio secreto" de un hombre de una antigua familia aristocrática hacia el "débil hijo de un destacado impostor tiránico". Pero Mossadegh, el constitucionalista, estaba llegando a extremos extraconstitucionales para dirigir el país, incluyendo el uso de bandas callejeras para manipular la política. También estaba asumiendo un poder dictatorial. "Siempre he considerado que este hombre no es apto para los altos cargos", dijo un líder de la oposición. "Pero nunca imaginé, ni siquiera en mis peores pesadillas, que un anciano de setenta años se pudiese convertir en un agitador. Un hombre que constantemente rodea a los Majlis con gamberros es una amenaza pública." Mossadegh también estaba demostrando que era un innovador político destacado; era el primer líder de Oriente Medio que utilizaba la radio para levantar a sus seguidores. Cuando lo pedía, miles y miles, algunas veces parecía cientos de miles de personas enfervorecidas se echaban a las calles insultando, intimidando, destruyendo las oficinas de los periódicos de la oposición. El Sha se sentía impotente para hacer frente a la popularidad de Mossadegh. "¿Qué puedo hacer?", dijo el embajador norteamericano. "Estoy desprotegido."¹³

"Suerte, sé una señora esta noche"

Más o menos por entonces, Acheson se reunió de nuevo con Eden, quien dijo que "en algún momento sería necesario... hacer que el Sha fuera consciente de la necesidad" de echar a Mossadegh del poder.* Pero ni Estados Unidos ni Gran Bretaña, en modo alguno, habían renunciado a la diplomacia con Mossadegh. Truman imploró a Churchill que aceptase la validez de la ley de nacionalización iraní, "que parecía ser tan sagrada como el Corán a los ojos de los iraníes... Si Irán sucumbe ante el comunismo, no será ninguna satisfacción para nosotros que las posiciones legales se hayan defendido hasta el final". Churchill quería promover una apelación conjunta a Mossadegh, de quien dijo: "Estamos tratando con un hombre al borde de la bancarrota, la revolución y la muerte pero creo que todavía sigue siendo un hombre. Nuestro enfoque combinado puede llegar a convencerle."

Aunque a duras penas, Truman accedió a una propuesta conjunta de arbitraje para determinar una compensación por las propiedades nacionalizadas, pero después de mucho dudar y debatirlo, Mossadegh finalmente rechazó la propuesta porque, dijo, era una "trampa" que le tendía la Anglo-Iranian Oil Company.

Hacia el final de la Administración Truman, tanto los norteamericanos como los británicos habían dejado por imposible a Mossadegh. A finales de 1952, los británicos abordaron a los norteamericanos con la posibilidad de que trabajasen conjuntamente para intentar un cambio en el gobierno en Irán, en otras palabras, un golpe de Estado. La respuesta norteamericana se pospuso hasta que la Administración Eisenhower asumió el poder. Se dio luz verde a tal propuesta, con el apoyo del secretario de Estado John Foster Dulles y su hermano Allen, el nuevo director de la Agencia Central de Información.

Aun así, en las últimas semanas de la Administración Truman y las primeras de la Administración Eisenhower, Estados Unidos hizo otro esfuerzo diplomático para llegar a un acuerdo petrolero entre Irán y Gran Bretaña. Después de muchas discusiones frustrantes, Mossadegh dijo de nuevo que no. Mientras tanto, las condiciones en Irán se habían deteriorado todavía más. Antes de la nacionalización, las exportaciones petroleras habían generado dos terceras partes de las reservas de divisas del país y la mitad de los ingresos del gobierno. Pero, durante dos años,

* Algunas veces confundían a Acheson y Eden. Eden no sabía exactamente por qué. "Acheson", dijo, "no parece el típico ciudadano de Estados Unidos." Pensaba que tal vez fuese porque la madre de Acheson era canadiense. Una vez, en un vuelo de Nueva York a Washington, un oficial de la armada norteamericana pasó una nota a Eden: "Usted es o Dean Acheson o Anthony Eden. Sea quien sea, ¿me pondría su autógrafa en mi libro?"

no había habido ingresos por petróleo, la inflación era enorme y se había dejado a un lado la economía. El país estaba mucho peor que antes de la nacionalización. La ley y el orden se estaban colapsando; habían secuestrado y asesinado al jefe de la policía de Teherán. Además, Mossadegh no demostró condiciones para el gobierno. Dirigía las reuniones de su gabinete desde la cama. En los primeros meses de 1953, trató de mejorar su débil posición nacional tomando en sus manos más poder, ampliando la ley marcial, gobernando por decreto, controlando al ejército, intimidando y silenciando a la oposición, aboliendo la cámara alta del Parlamento y disolviendo la baja y creando un plebiscito al estilo soviético que le dio la victoria por un 99 por ciento. Muchos nacionalistas y reformadores, que en tiempos habían apoyado a Mossadegh, se sintieron contrariados por sus esfuerzos de monopolizar el poder y su dependencia cada vez mayor del recurso a las "masas" y al partido Tudeh. Los fundamentalistas religiosos también se pusieron en contra de él a medida que pretendía aumentar su poder. Decidieron que era un enemigo del Islam. El hecho de que la publicación *Time* le eligiese "Hombre del Año" fue para muchos, una prueba de que era un agente norteamericano. También parecía que Mossadegh estaba preparando el escenario para eliminar al Sha. Y cada vez estaba más cerca de la Unión Soviética. Y respecto del Sha, parecía estar más desprotegido que nunca.

La inclinación de Mossadegh hacia Moscú fue todavía más patente cuando un nuevo embajador soviético fue a Teherán: el mismo hombre que había ejercido de embajador soviético en Praga en 1948, cuando los comunistas dieron un golpe de Estado y asumieron el poder. Solamente los ingenuos podían creer que los rusos no se estaban organizando para lograr el control político de Irán por medio de sus propios agentes y del partido Tudeh. Un objetivo deseado por los rusos desde hacía tiempo —tanto los Romanov como los bolcheviques— parecía estar por fin al alcance de la mano; después de todo, como parte del Pacto Nazi-Soviético, el Kremlin había delimitado a Irán como el centro de las "aspiraciones" soviéticas. El pollo estaba solamente esperando a ser desplumado.

En Washington, en una pesimista reunión del Consejo de Seguridad Nacional, el secretario de Estado Dulles predijo que Irán sería al cabo de poco tiempo una dictadura a las órdenes de Mossadegh, tras lo cual seguiría una usurpación comunista del poder. "No solamente el mundo libre se verá privado de los enormes activos que representan la producción y reservas petrolíferas iraníes", dijo Dulles, "sino que, además, los rusos obtendrán estos activos y por lo tanto se verán libres de la preocupación de sus recursos petrolíferos. Y aun peor, si Irán sucumbe ante los comunistas no habrá ninguna duda de que en breve plazo las otras zonas de Oriente Medio, con un sesenta por ciento de las reservas petrolíferas mundiales, quedarán bajo control comunista."

"¿Había alguna forma viable de actuación para salvar la situación?" preguntó el presidente Eisenhower. La había.

En la parte británica, el secretario de Asuntos Exteriores Eden, había contemporizado, pero estaba enfermo, y en julio de 1953 todavía convaleciente. Churchill, haciéndose cargo directamente del Foreign Office, aprobó un plan para derrocar a Mossadegh. Y lo mismo hicieron los norteamericanos. En palabras de Allen Dulles, la operación entró en fase "activa". El general Fazlollah Zahedi, leal al Sha, tomaría el mando en contra de Mossadegh. Los dos países occidentales creían que no estaban apoyando un golpe —el golpe lo estaba llevando a cabo Mossadegh— sino que más bien apoyaban un contragolpe del Sha y Zahedi.¹⁴

El control del campo de operaciones de lo que se denominó "Operación Ajax" se encomendó a Kermit Roosevelt, nieto de Theodore Roosevelt. El Servicio Británico de Información M16 prestó apoyo. A mediados de julio de 1953, "Kim" Roosevelt entró por carretera en Irán procedente de Iraq. Pero antes de que se iniciara la Operación Ajax, había que convencer al receloso Sha de que el plan era real y tenía probabilidades de éxito. Harto sabedor era de que el gobierno de EE.UU., había estado tratando de ganarse la confianza de Mossadegh. También sospechaba que Mossadegh fuera un agente británico, aunque tal vez algo inestable. Con objeto de reunirse clandestinamente con el Sha y disipar sus dudas, Roosevelt entró en los jardines de palacio a última hora de una noche, tendido sobre el suelo de un coche y cubierto con una manta. Y consiguió convencer al Sha.

La Operación Ajax se desarrolló a mediados de agosto de 1953 con gran "suspense" y misterio. Había nombres en clave para los principales intervinientes. El Sha era el "boy scout"; Mossadegh, "el viejo maricón". Uno de los nombres en clave de Roosevelt, debido a un guarda fronterizo que leyó mal su pasaporte era "el señor de la cicatriz en el lado derecho de la frente". Esperando nervioso durante varios días en casa de uno de sus agentes en Teherán, Roosevelt cantaba una y otra vez la canción "Luck Be a Lady Tonight" (Suerte, sé una señora esta noche), del musical *Guys and Dolls*, que por entonces tenía mucho éxito en Broadway. Se convirtió en la "canción oficial" de la operación.

Pero al principio pareció dar mala suerte. Estaba planeado que la operación comenzase cuando el Sha promulgase una orden cesando a Mossadegh, pero la promulgación de la orden se retrasó tres días, y para entonces, Mossadegh había recibido un soplo, bien de sus seguidores o del Servicio Soviético de Información. Arrestó al oficial que le llevó la orden y puso en marcha su propio plan para derrocar al Sha. El general Zahedi desapareció. Los seguidores de Mossadegh y el partido Tudeh tomaron las calles. Rompieron y tiraron por los suelos las estatuas del padre del Sha en las plazas públicas, en Teherán. El propio Sha huyó en avión a Bagdad. Por lo que a él se refería, el contragolpe había fracasado y tenía muy pocas esperanzas de volver a Teherán. Dijo al embajador

norteamericano en Bagdad que "esperaba ponerse a trabajar en breve, ya que tenía una gran familia y muy pocos medios de subsistencia fuera de Irán".

La siguiente parada del Sha fue Roma, donde él y su esposa se alojaron en una suite prestada del Hotel Excelsior. No tenían prácticamente ropa, ni criados ni dinero. La reina fue por las tiendas sin dinero en efectivo para tratar de comprar algo. La pareja real comía en los comedores públicos del hotel y se enteraban de las noticias por mediación de los periodistas apostados en el hotel. En resumen, fueron unos momentos de gran tensión y desesperación los vividos en el Excelsior.

El 18 de agosto, el subsecretario de Estado Walter Bedell Smith explicó a Eisenhower que la Operación Ajax había fracasado, y añadió con fundado pesimismo: "Ahora tenemos que enfocar de otra manera la situación iraní y probablemente tengamos que congeniar con Mossadegh si queremos conseguir algo allí. No tengo que decir que esto es una dificultad añadida con los británicos." Pero a la mañana siguiente todo cambió en Teherán. El general Zahedi celebró una conferencia de prensa en la que leyó párrafos de la orden de dimisión de Mossadegh que había enviado el Sha. Una pequeña manifestación a favor del Sha creció hasta llegar a constituir una enorme multitud exaltada, encabezada por acróbatas que daban volteretas y luchadores que enseñaban sus músculos y gigantescos levantadores de pesas que doblaban como churros gruesas barras de hierro. La multitud se hacía mayor a medida que se añadían a ella más personas que salían de los bazares y convergían hacia el centro de la ciudad para proclamar su odio hacia Mossadegh y su apoyo al Sha. De repente aparecieron retratos del Sha pegados por todas partes. Los coches encendieron sus luces para demostrar su apoyo al Sha. Las luchas callejeras cobraron una virulencia inusitada y, en ese momento, las fuerzas del Sha parecían ser las vencedoras. Se dio a conocer la dimisión de Mossadegh y el nombramiento de Zahedi como su sucesor. Los principales mandos del ejército se pusieron a disposición del Sha, y los soldados y la policía no quisieron dispersar a los manifestantes a favor del Sha sino que, antes al contrario, se unieron a ellos. Mossadegh salió por el muro trasero de su jardín y Teherán ahora pertenecía a los seguidores del Sha.

En el Excelsior, en Roma, un reportero que estaba de servicio se apresuró a presentar al Sha un boletín que decía: "Teherán: Mossadegh derrocado. Las tropas imperiales controlan Teherán." La reina se puso a llorar. El Sha se quedó blanco y luego habló. "Sabía que me querían." Volvió triunfante a Teherán. El golpe —o el contragolpe— había estado al borde del fracaso, pero había funcionado. Para finales de agosto de 1953, el Sha ocupaba de nuevo su trono, su nuevo Primer Ministro ya estaba en el poder y Mossadegh había sido arrestado. Y las estatuas del padre del Sha, que los seguidores de Mossadegh habían destruido, se estaban reconstruyendo.¹⁵

En los años siguientes, hubo muchas discusiones acerca de la importancia real de las operaciones británico-norteamericanas. ¿Costó menos de cien mil dólares, o costó millones? ¿Crearon el contragolpe los dos países occidentales, o únicamente lo estimularon? El tiempo de Mossadegh realmente se había ido agotando; su base de apoyo se había estrechado considerablemente y podría caer o bien hacia la izquierda o bien hacia la derecha. Lo que hicieron la CIA y el M16 fue facilitar la situación, prestando ayuda económica y logística, apoyando a la oposición y facilitando las conexiones críticas durante las épocas difíciles y las más fluidas. La Operación Ajax tuvo éxito porque contó con un gran apoyo popular hacia el Sha y el régimen existente y una creciente desilusión con Mossadegh, que estaba intentando cambiar el régimen para instaurar uno nuevo en el que él, en lugar del Sha, tuviese el poder absoluto y que, tal vez, hubiese acabado sometido al control soviético. En palabras de uno de los planificadores, la Operación Ajax creó una "situación y una atmósfera en Teherán que obligaron a la gente a elegir entre una institución establecida, la monarquía, y el futuro incierto que ofrecía Mossadegh". Incluso así, el éxito no era seguro del todo. De regreso a Washington, Kermit Roosevelt informó directamente a Eisenhower, quien, con admiración, anotó en su diario que la Operación Ajax "parecía más un folletín de perra gorda que un hecho histórico".¹⁶

"Un grupo de compañías"

Con el Sha de nuevo en el poder, se había vuelto a montar el escenario para reanudar la producción de petróleo iraní y su comercialización en el mercado mundial. Pero ¿cómo se iba a hacer eso? Desde luego, la Anglo-Iranian quedaba descartada. Si volvía a tomar las riendas se reavivarían las llamas nacionalistas de Irán. Y, en lo referente al gobierno británico, era, en palabras de un oficial del Ministerio de Combustibles y Energía, "completamente improcedente".

Claramente Washington tendría que encarrilar la situación hacia el logro de un acuerdo petrolero. El Departamento de Estado retuvo a Herbert Hoover Jr. como representante especial del secretario de Estado Dulles para ver si se podría crear un nuevo consorcio de compañías que salvara los intereses de la Anglo-Iranian. Además de ser hijo del anterior presidente, Hoover era un asesor petrolero de bastante nombradía, que había ayudado a perfilar el acuerdo original cincuenta-cinuenta en Venezuela. También había dado hartas pruebas de su desapego hacia los británicos. La solución que Hoover perseguiría se había convertido en la receta ideal norteamericana que, por otra parte,

ya había entrado en los cálculos del gobierno británico: un consorcio en el que la Anglo-Iranian estuviese camuflada en medio de varias compañías, varias de ellas norteamericanas.

Sin embargo, las compañías petroleras norteamericanas, por lo menos las grandes, no demostraban el mínimo entusiasmo ante la idea de relacionarse con Irán. Su producción en cualquier otro lugar de Oriente Medio estaba subiendo rápidamente. Los productores árabes, que estaban disfrutando de mayores ingresos, no tenían intención de que se redujera su producción o sus ingresos para hacer un hueco para el petróleo iraní, y la verdad es que bien podrían transferir su desagrado a las compañías petroleras. Los cuatro socios de Aramco tenían más que suficiente petróleo en Arabia Saudita para satisfacer sus necesidades en un futuro previsible; estaban haciendo grandes inversiones de capital allí. ¿Por qué invertir en Irán en petróleo que no necesitaban?

Además, ¿quién necesitaba agravar su posición por negociar con los iraníes y soportar su inestable situación política nacional? "No teníamos certeza de que no fuéramos a perder todo de nuevo con el paso de unos cuantos meses", recordaba un funcionario de la Jersey. "Era difícil decidir si el país mantendría una situación razonablemente estable", explicaba. Los riesgos políticos no terminaban con los nacionalistas y los fundamentalistas religiosos. La amenaza continua de la presión rusa sobre Irán creó lo que un representante de la Standard of California llamó una situación "peliaguda".

Por su parte, los funcionarios norteamericanos no creían que resultase muy fácil negociar con los ejecutivos de las compañías petroleras. A mediados de 1953, Richard Funkhouser, un estratega petrolero de nivel superior dentro del Departamento de Estado, advirtió a sus colegas, en un largo estudio sobre el petróleo de Oriente Medio, que "es de vital importancia para el éxito de cualquier planteamiento que se trate a los petroleros con mucho cuidado y diplomacia. Los funcionarios que se ocupan de asuntos relacionados con el petróleo parecen extremadamente sensibles a cualquier indicio de que el sector no es perfecto... La sensibilidad, el orgullo, la lealtad, y los recelos dificultan mucho el que se pueda entrar en razón".

De este modo, se aplicó bastante diplomacia al esfuerzo de conseguir que los petroleros norteamericanos hicieran lo que no tenían ganas de hacer: entrar en Irán y ayudar a mejorar la situación. Así lo hizo también una gran cantidad de persuasión desde Washington, respaldada desde Londres. "Si los gobiernos de Estados Unidos y Gran Bretaña realmente no nos hubiesen aporreado la cabeza, no habríamos ido", diría posteriormente Howard Page, el coordinador de Jersey para Oriente Medio. En especial, el Departamento de Estado hablaba constantemente de un tema: Si el petróleo iraní no se movía, el país entraría en colapso económico y caería, de un modo u otro, bajo el poder soviético. Eso, a su vez, representaría una amenaza para el resto de Oriente Medio —es-

pecialmente para Arabia Saudita, Kuwait e Iraq— y las concesiones allí existentes. También significaría un enorme problema estrictamente en términos comerciales: los rusos podrían introducir el petróleo iraní en el mercado mundial por debajo de sus costes. La amenaza comunista a Irán garantizaba la participación en el país, por lo que habría una notable ventaja. La participación daría a las compañías norteamericanas un importante margen de ventaja, si no un control absoluto, sobre las tasas de producción iraní, que habría que equilibrar en cualquier caso con las de Kuwait y Arabia Saudita.

Herbert Hoover Jr., fue a Londres y dijo a sir William Fraser que no había alternativa y que la Anglo-Iranian tendría que tomar la iniciativa. "El que paga a los músicos es el que tiene que invitar a la gente al baile", dijo Hoover. De modo que, en diciembre de 1953, Fraser escribió a cada uno de los presidentes de las principales compañías norteamericanas, invitándoles a ir a Londres para hablar de la creación de un consorcio. Enviar esas invitaciones fue una humillante admisión de la derrota para Fraser. Tampoco las compañías norteamericanas estaban encantadas de aceptarla. Un vicepresidente de la Jersey escribió al secretario de Estado Dulles: "Desde el punto de vista estrictamente comercial, nuestra compañía no tiene ningún interés en entrar en tal grupo, pero somos muy conscientes de los cruciales intereses de seguridad nacional implicados en el caso. Por lo tanto, estamos preparados para hacer todos los esfuerzos que sean razonables."¹⁷

Pero, antes de que Jersey y las otras compañías pudiesen hacer esos esfuerzos y, de hecho, antes de que se pudiera hacer algo más, había que superar otro obstáculo. Era una cosa muy inoportuna: el gobierno de Estados Unidos estaba planteando un gigantesco proceso antitruste contra las principales compañías petroleras, las mismas compañías que estaban tratando de crear un nuevo consorcio para recuperar Irán. Una vez más, el Departamento de Justicia estaba muy ocupado con los preparativos de un proceso penal contra esas compañías por pertenecer a un "cártel petrolero internacional" y por mantener exactamente el tipo de relaciones comerciales que el Departamento de Estado estaba ahora promoviendo en Irán. En resumen, las cosas estaban muy confusas y no era probable que entusiasmaran a las compañías que iban a formar parte del consorcio.

El caso del cártel petrolífero

En Estados Unidos habían aparecido y reaparecido dos tipos contradictorios, incluso esquizofrénicos, de política pública hacia las principales compañías petroleras. En ocasiones, Washington ayudaba a

las compañías y su expansión con objeto de promover los intereses políticos y económicos de Norteamérica, proteger sus principales objetivos y mejorar el bienestar nacional. En otras ocasiones, esas mismas compañías estaban sujetas a ataques populistas contra "el gran petróleo" por su supuesta avaricia y su forma de actuar monopolística y, de hecho, por ser arrogantes e intrigantes. Sin embargo, estas dos políticas nunca habían llegado a una colisión tan aguda y potencialmente paralizante, con un resultado que podría tener repercusiones económicas y políticas trascendentales.

Los abogados antitruste del Departamento de Justicia recelaban mucho de cualquier tipo de cooperación entre las principales compañías petroleras. El sistema que había surgido bajo el mandato de Harold Ickes para asegurar los suficientes suministros petroleros durante la Segunda Guerra Mundial, dijeron, era simplemente "poner un sello oficial" a un cártel de la preguerra. Miraban con aborrecimiento a Aramco y los otros grandes tratos petroleros de finales de la década de 1940. Buscaban la mano oculta de los Rockefeller y pasaron por alto otras explicaciones sobre la asociación de Aramco: los riesgos económicos y políticos, las grandes necesidades de capital para explotar la concesión, construir el oleoducto y construir una refinería y un sistema de distribución, y los codazos nada agradables del propio gobierno de Estados Unidos. Y los abogados antitruste no fueron las únicas personas que recelaron en Washington. En 1949, la Comisión Federal de Comercio utilizó su poder de investigación para obtener documentos de las compañías y, en su debido momento, presentó el análisis histórico más extenso y detallado de las relaciones internacionales entre las compañías que jamás había salido a la luz del día. Fue un estudio que hizo época, que en la actualidad todavía utilizan los estudiosos del sector.

También tenía un punto de vista decididamente pronunciado, como evidenciaba el título *The International Petroleum Cartel*. Uno de los principales especialistas petroleros del Departamento de Estado comentó en su momento "su enfoque extremadamente tendencioso y subjetivo". Generalmente interpretaba acontecimientos complejos de una forma tal que apoyara su tesis de que el sector petrolero internacional era, de hecho, un cártel. En particular, mostraba una debilidad fundamental; en el mundo de *The International Petroleum Cartel*, las compañías petroleras no tenían que adaptarse y amoldarse a los deseos y necesidades de los gobiernos —los gobiernos inclinados hacia el cártel de la década de 1930, las dictaduras existentes en tantos países, los gobiernos británico y francés durante muchos años, y los gobiernos de los países productores de petróleo que querían ingresos más elevados y que, en cualquier momento, podían cancelar una concesión.

Aquellos que estaban preocupados con la política exterior —en organismos tales como el Departamento de Estado, el Departamento de Defensa y la CIA— se quedaron sorprendidos con el informe de la CFC.

Pensaban que iba a dar muchos trapos sucios que airear a quienes intentaban minar la posición occidental en Oriente Medio y en otros lugares. En palabras del Comité Asesor de Información de la Casa Blanca "ayudaría mucho a la propaganda soviética" y "fomentaría el logro de los objetivos soviéticos por todo el mundo". No podía haber surgido en peor momento; Estados Unidos estaba inmerso en la guerra de Corea y también estaba intentando dar con una solución para el problema de la crisis iraní, y las mismas compañías que eran el blanco de las andanadas de la CFC habían sido requeridas para asegurar suficiente petróleo para la guerra y para que cubrieran el enorme hueco en los suministros que se había producido como consecuencia del parón iraní.

Temerosa de que tuviera unas repercusiones lamentables, la Administración Truman había clasificado el informe como materia reservada. Pero cuando se produjeron filtraciones, la presión política se hizo insoportable en su exigencia de que se diera publicidad al informe, especialmente cuando se aproximaron las elecciones presidenciales de 1952. Truman autorizó finalmente que un subcomité del Senado lo publicara, aunque con algunos recortes. El efecto del informe fue harto dilatado. Tuvo lectores muy interesados desde Riad hasta Caracas y, como era de esperar, fue tema de los comentarios de Radio Bacú en sus programas para Oriente Medio.

Meses antes de su publicación oficial, el informe de la CFC había convencido a los funcionarios de alto nivel del Departamento de Justicia de que debían seguir adelante con una demanda penal antitruste contra lo que denominaron la "conspiración Tal como Estamos". La propia versión del Departamento de Justicia sobre el historial del "cártel del petróleo" contenía muchos errores y extrañas insinuaciones. Por ejemplo, se decía que el "mercado para entrega inmediata" estaba operando "a los precios más altos de la historia". Evidentemente, el informe dejaba entrever que eso era el resultado de las maquinaciones del "cártel" y que no tenía nada que ver ni con el parón de la producción iraní y la consecuente pérdida de suministros o con la guerra de Corea y el repuntar de la economía. En la versión del Departamento de Justicia no había gobiernos extranjeros que estuvieran imponiendo exigencias a las compañías petroleras; según ellos, ni siquiera existía la Comisión del Ferrocarril de Texas.

Para el Departamento de Estado, el informe de la CFC era bastante malo; una larga investigación penal sería más peligrosa. El simple hecho de hacer intervenir a un gran jurado parecería que etiquetaba de delincuentes a las compañías, y la campaña del Departamento de Justicia no solamente invitaría a otros gobiernos —especialmente a los de Oriente Medio— a ir detrás de las compañías petroleras sino que además santificaría tal asalto. Más específicamente, tal persecución haría imposible mitigar la crisis en Irán con la entrada de las compañías norteamericanas. Sin embargo, en junio de 1952, el presidente Truman auto-

rizó al Departamento de Justicia a comenzar con la investigación penal, formar un gran jurado y enviar citaciones.

El Departamento de Justicia también quería ir contra las compañías petroleras extranjeras como Shell, Anglo-Iranian y CFP, todas ellas miembros de la Iraq Petroleum Company. También les enviaron citaciones y les pidieron que presentasen documentos. El gobierno británico estaba airado; las acciones del Departamento de Defensa representaban una violación de la soberanía, creían, y constituían una inaceptable declaración de extraterritorialidad. El caso se consideró estúpido desde el punto de vista de Londres, ya que no solamente complicaría cualquier acuerdo en la crisis iraní, sino que además entorpecería la amplia gama de relaciones con los países productores de petróleo y pondría en peligro los básicos intereses estratégicos, políticos y económicos occidentales. En una reunión del gabinete, en setiembre de 1952, el secretario de Asuntos Exteriores Eden describió el informe como "un mendrugo" y como trabajo de "cazadores de brujas". Incluso así, añadió, las revelaciones de la CFC "podrían ser extremadamente perjudiciales para los intereses de la nación". El gobierno británico ordenó seriamente a Anglo-Iranian y Shell que no cooperasen de ninguna manera. El gobierno holandés recibió la petición de dar instrucciones similares a la Royal Dutch, socia del Grupo Royal Dutch/Shell. Ambos gobiernos, junto con el francés, protestaron enérgicamente ante el Departamento de Estado.

El Departamento de Justicia estaba actuando al amparo de una nueva definición de antitruste, bastante ampliada. Aun en el caso de que las compañías se hubieran involucrado indubitablemente en prácticas de tipo cártel fuera de Estados Unidos, eso, en sí, no constituía una infracción de la Ley Antitruste Sherman. Pero las prácticas de las empresas norteamericanas fuera de Estados Unidos podían ser una infracción de las leyes antitruste norteamericanas, a tenor de las nuevas interpretaciones, si esas prácticas tenían "efectos" en los precios nacionales o en otros aspectos del comercio norteamericano.¹⁸

No es sorprendente que el ataque del Departamento de Justicia hiciera que las compañías petroleras se mostraran reacias a colaborar en los esfuerzos del Departamento de Estado por hacerlas participar en el sector petrolero iraní. A fin de cuentas, Washington había dado la bendición e incluso había fomentado las "grandes operaciones petroleras"—el consorcio Aramco, la Kuwait Oil Company, la reconstrucción de la Iraq Petroleum Company, contratos a largo plazo relacionados con Jersey, Socony y Anglo-Iranian— sobre la base de que beneficiarían, en palabras de un memorando del Departamento de Estado de 1947, "a los intereses nacionales de Estados Unidos". Ahora, el Departamento de Justicia estaba preparando una acusación contra las compañías por conspiración delictiva por esas mismas acciones exactamente en el mismo momento en que el Departamento de Estado trataba de persuadir-

las para que entrasen en el consorcio iraní, lo que, sin duda les haría correr el riesgo de que el Departamento de Justicia se enfadase más aun en una fecha futura...

Dean Acheson, temeroso de las consecuencias que todo esto pudiera tener tanto en la situación de Irán como en todos los objetivos de política exterior norteamericana, hizo toda la fuerza que pudo por frenar a la Justicia. Flanqueado por el secretario de Defensa Robert Lovett y el general Omar Bradley, presidente del Estado Mayor Conjunto, trató de persuadir al fiscal general James McGranery para que se echase atrás. Pero no lo consiguió. La decisión de poner en marcha o no el proceso tenía que tomarla el presidente Truman. Les quedaba muy poco tiempo. Eisenhower había sido elegido en noviembre de 1952 y las últimas semanas de la Administración Truman enseguida llegarían a su fin.

¿Qué podía decidir el Presidente? Harry Truman sabía algo sobre el petróleo. De joven, había sido socio en una compañía que había ido a perforar en varios estados. En aquellos días, Truman estaba motivado por el sueño de obtener buenos resultados y hacer una gran fortuna, pero la cosa no funcionó y perdió su dinero. Paradójicamente, un grupo que compró algunas de las concesiones de Truman encontró un gran campo petrolífero al poco tiempo de hacerse cargo de ellas y, en épocas más avanzadas de su vida, Truman solía especular con lo que hubiera ocurrido si él y sus socios hubiesen encontrado petróleo. Tal vez hubiese llegado a ser millonario en lugar de Presidente. Truman había sido muy escéptico y crítico con el Gran Petróleo; él estaba entre los miembros del Comité del Senado que censuraron duramente a Jersey en 1942 por sus relaciones antes de la guerra con I. G. Farben. Pero, fuera cual fuere la tendencia populista de Truman, fuese cual fuere su sentido de lo que era correcto y lo que no y lo que fuera bueno para la política nacional, los riesgos, como él los veía eran demasiado grandes. Irán era un país que le preocupaba. Una vez, en medio de una discusión sobre la guerra de Corea, Truman puso su dedo sobre Irán en un globo terráqueo. "Aquí es donde comenzarán los problemas si no somos cuidadosos", dijo a uno de sus colaboradores. "Si nos limitamos a quedarnos parados, ellos irán avanzando sobre Irán y conquistarán todo Oriente Medio." Y "ellos" eran los soviéticos.

El 12 de enero de 1953, menos de dos semanas antes del final de su administración, Truman anunció su decisión. La investigación penal se suspendió. Se remplazaría por una acción civil. La Administración Eisenhower puso en marcha el caso civil en abril de 1953, acusando a cinco compañías norteamericanas de participar "en una combinación ilegal y una conspiración para restringir el comercio interestatal y mundial de Estados Unidos en el mercado del petróleo y sus derivados". La única razón por la que el Departamento de Justicia no siguió adelante con el caso penal fue, tal como dijo el abogado antitruste L. J. Emmerglick, "la comedida opinión de dos presidentes, dos secretarios de Estado o sus

principales representantes, de dos secretarios de Defensa y, además, del presidente del Estado Mayor Conjunto, la CIA y varios miembros actuales y anteriores del gabinete".

Para poner en práctica la decisión de la nueva Administración, el Consejo de Seguridad Nacional cursó una directiva al Fiscal General en la que se decía que "la aplicación de las leyes antitruste de Estados Unidos contra las compañías petroleras occidentales que trabajasen en el Cercano Oriente se puede considerar algo secundario para los intereses de seguridad nacional". Pero estaba absolutamente claro que las compañías petroleras no entrarían en el consorcio iraní a menos que tuviesen una garantía específica de no procesamiento que siguiese en vigor indefinidamente, a pesar de los cambios de gobierno. En enero de 1954, tanto el Fiscal General como el Consejo de Seguridad Nacional dieron esta garantía explícita. El plan para el consorcio iraní, dijo Eisenhower al fiscal general Herbert Brownell, "no infringiría las leyes antitruste de Estados Unidos".¹⁹

Creación del consorcio

Ahora comenzaba el esfuerzo real para crear el nuevo consorcio de compañías occidentales que iban a operar en Irán. Se convertiría en un maravilloso caso de diplomacia multidimensional. Además de Anglo-Iranian, había estas otras compañías participantes: las cuatro socias de Aramco –Jersey, Socony, Texaco y Standard of California– además de Gulf, que era socia de Anglo-Iranian en Kuwait; Shell, que estaba relacionada con Gulf en Kuwait; y la compañía francesa CFP. Los gobiernos norteamericano y británico también estaban íntimamente involucrados. Lo que cualificaba a esas siete compañías en particular para ser miembros era que ya fueran miembros de empresas mixtas que producían petróleo en cualquier otra zona de Oriente Medio y, junto con Anglo-Iranian, eran responsables de la mayoría de la producción petrolera de la zona. Durante los años en que Irán había estado fuera del mercado mundial del petróleo, la producción en los países vecinos había aumentado espectacularmente y estaba claro para todos los implicados que la producción cada vez mayor de la región se tenía que frenar para hacer sitio para la reanudación de las exportaciones iraníes. La única manera de asegurar el consentimiento de las siete compañías sería dar a cada una de ellas una participación en el nuevo consorcio.

Incluso antes de que se pudiera abordar la situación en Irán, había que aplacar a los otros países productores de petróleo. Los socios de Aramco fueron a ver al anciano rey Ibn Saud poco antes de su muer-

te, con la delicada misión de explicarle por qué iban a comenzar a tomar petróleo iraní y, de este modo, a reducir la producción saudita. Iban a entrar en el consorcio iraní, dijeron, "solamente porque, si no lo hacían se produciría un gran cataclismo en la zona. No lo estaban haciendo porque quisieran más petróleo, porque no lo querían, sino "como cuestión política a petición de su gobierno". Ibn Saud lo comprendió. Las consideraciones geopolíticas eran claras: en caso de que se actuara de otro modo, Irán pasaría a ser un país comunista, con todos los peligros que ello entrañaría para Arabia Saudita. Los socios de Aramco seguirían adelante, dijo el Rey. Pero tenía una importante advertencia para ellos. "En ningún caso deberán tomar más petróleo del que les obligasen a tomar para satisfacer las necesidades de esa encomienda."

Las compañías enviaron un pequeño equipo a Teherán para negociar con los iraníes. De nuevo se convirtió en una de esas interminables negociaciones persas, en las que los temas, definiciones y objetivos variaban continuamente. Aunque habían expulsado a Mossadegh del poder y los iraníes estaban muy interesados en reanudar las exportaciones de petróleo, no se podían permitir la temeridad de que les viesen como gente que estaba comprometiendo la soberanía de Irán o su percepción de rentas económicas. Además, el Sha y sus negociadores tenían todos un temor racional a otro levantamiento y a ser expulsados del país, o algo mucho peor. Como resultado de tales temores, se mostraban duros e insistentes.

En un momento dado, el equipo de negociación de las compañías, desanimado y desesperanzado, se preparó para regresar a Londres aunque, como dijeron bromeando, dejarían a algunos miembros en Teherán como "rehenes". Howard Page, de la Jersey, volvió a Teherán, al frente de los negociadores, en junio de 1954, para hacer otra intentona. Finalmente, el 17 de setiembre de 1954, Page, que desempeñó un papel decisivo para las compañías, y el ministro de Economía iraní pactaron un acuerdo entre el consorcio y la Compañía Petrolera Nacional Iraní. El Sha lo firmó el 29 de octubre de 1954. El día siguiente —precisamente tres años después de que los británicos se viesen forzados a hacer su deshonrosa retirada de la refinería de Abadán cantando "Coronel Bogey", un tipo harto diferente de ceremonia se celebró en Abadán. Mientras Page y el ministro de Economía iraní pronunciaban sus discursos de celebración, el petróleo comenzó a fluir hacia los petroleros que esperaban ser cargados. El primero en salir del puerto fue el *British Advocate*, propiedad de Anglo-Iranian. Irán había vuelto al negocio petrolero.

El establecimiento del consorcio marcó uno de los más importantes cambios de orientación en el sector petrolero. El concepto de concesión propiedad de los extranjeros se había remplazado, por primera vez, por la negociación y el acuerdo mutuo. La experiencia mexicana había sido una expropiación dictada. Pero ahora, en Irán, todas las partes reconocían, y de nuevo por primera vez, que el activo petrolífero perte-

necía, en principio, a Irán. Conforme a este nuevo trato, la Compañía Petrolera Nacional Iraní, de Irán, sería propietaria de los recursos e instalaciones de su país. Pero, en la práctica, no podría decir al consorcio lo que tenía que hacer. El consorcio, como agente contratante, gestionaría el sector iraní y compraría toda la producción, y cada compañía del consorcio dispondría de su participación de petróleo a través de su sistema de comercialización independiente. Aunque a escondidas, Anglo-Iranian era todavía el socio dominante, con el 40 por ciento del consorcio. Shell tenía el 14 por ciento, cada una de las cinco grandes compañías norteamericanas tenía inicialmente un 8 por ciento, y CFP tenía un 6 por ciento.

Después de unos cuantos meses, el consorcio cobró una composición ligeramente diferente. Mediante un preacuerdo con el gobierno norteamericano, cada una de las compañías norteamericanas iba a dar un uno por ciento a una nueva entidad llamada Iricon, una especie de "pequeño consorcio" dentro de uno mayor. Estaba compuesta de nueve compañías petroleras norteamericanas, entre ellas Phillips, Richfield, Standard of Ohio y Ashland. El gobierno de Estados Unidos había insistido en su entrada por razones políticas y antitruste. Sin su participación, el consorcio tal vez no habría sobrevivido a las peculiaridades de la política interior norteamericana. Tal como Howard Page bromeó posteriormente, había una sensación de que "como la gente siempre se estaba quejando de ello, haríamos mejor metiendo a unos cuantos independientes en el consorcio". Los británicos estaban furiosos con toda la idea. "No sabíamos quiénes eran los independientes", comentó un funcionario británico cuya intervención era de vital importancia en las negociaciones. "No creíamos que fueran comercializadores de buena fama. Pensamos que podrían alterar el orden en Oriente Medio de diferentes maneras y que no eran el tipo de personas con las que convenía hacer negocios." Pero los británicos no tenían otra elección más que acceder ante la insistencia norteamericana.

El "pequeño consorcio" estaba abierto a cualquier independiente norteamericano cuya capacidad económica hubiese sido examinada y aprobada por el gabinete de auditoría Price Waterhouse. Pero, tratando de aplacar la ira del gobierno británico, el Departamento de Estado aseguró a Londres que el propio gobierno asumía "la responsabilidad de dirigir la incorporación de los independientes" y prometió seriamente que "solamente entrarían buenos y fiables independientes".

Con el establecimiento del consorcio iraní, Estados Unidos era ahora el mayor jugador en la partida del petróleo y de la voluble política de Oriente Medio. Aun cuando la perturbación en el suministro producida por el embrollo iraní se había resuelto de una forma mucho más sencilla de lo que en su día se previó, todavía había quienes se lamentaban de la creciente dependencia del petróleo de Oriente Medio. Algunos meses después de la caída de Mossadegh y del retorno del Sha, Loy

Henderson, embajador norteamericano en Teherán y anteriormente subsecretario a cargo de Oriente Medio, trató de poner en orden sus pensamientos. No podía confiar en que la simple desaparición de Mossadegh significara la inexistencia de peligros a largo plazo, sobre todo en lo concerniente a la seguridad de los suministros de petróleo. "Parece prácticamente inevitable que, en algún momento por venir... los países de Oriente Medio... se compenetren y pongan de acuerdo sobre una política unificada que pudiera tener efectos desastrosos en el funcionamiento de las compañías", predijo en 1953. "La continuación y el aumento de la dependencia del petróleo mediorientado que ahora sufre Occidente pueden acabar por colocar a los consumidores europeos a merced de los países productores."

El caso antitruste incoado contra las compañías petroleras seguía siendo un incordio. La aprobación del consorcio iraní, por parte del Fiscal General tuvo como efecto el aislamiento del ataque antitruste de otros acuerdos de producción conjunta centrado en las etapas primeras del proceso total, tal como Aramco. De este modo, el caso se redujo a las etapas finales del proceso —organizaciones e instalaciones de comercialización y distribución— y dio como resultado, a principios de la década de 1960, la disolución de Stanvac, la compañía conjunta de Jersey y Socony en el Lejano Oriente. La red Caltex existente en Europa, de propiedad conjunta de Socal y Texaco y que cubría etapas finales del proceso, se disolvió por razones comerciales. Aunque cada vez era mayor el número de compañías petroleras independientes y nacionales que se incorporaban al mercado mundial del petróleo, el gobierno norteamericano no recogió velas sobre el asunto hasta 1968. Para entonces, el consorcio llevaba casi década y media de funcionamiento en Irán.

Por su parte, la Anglo-Iranian Oil Company salió sorprendentemente bien parada del revuelo iraní. Todo el tiempo insistió en que tendrían que indemnizarla por todas sus propiedades que habían sido nacionalizadas, como parte de cualquier acuerdo de consorcio. El inflexible y tenaz sir Walter Fraser no cejó en su empeño de conseguir una compensación, hasta el punto de que, en más de una ocasión, provocó la irritación de todos los demás participantes, miembros de las otras sociedades o de los gobiernos intervinientes, en las diversas negociaciones. Pero Fraser no estaba dispuesto a retroceder mucho. A fuerza de ser tan insistente, finalmente obtuvo la compensación que quería, aunque no provino de Irán, que incluso bajo el mandato del Sha insistió en que no adecuaba nada, sino de las demás compañías que formaron el consorcio. Pagaron a Anglo-Iranian alrededor de unos noventa millones de dólares por el sesenta por ciento de los derechos a los que decía que renunciaba la compañía. Además, la Anglo-Iranian percibiría los derechos de diez centavos por barril sobre toda la producción controlada por el consorcio hasta que se pagasen otros quinientos millones de dólares, más o menos. De modo que, a pesar de la aceptación oficial de la nacionalización

y de que Irán poseía de hecho sus recursos petrolíferos y su sector petrolero, las otras compañías estaban pagando a Anglo-Iranian, y no al gobierno iraní, unos derechos nada despreciables sobre el petróleo. "Fue un trato maravilloso para Fraser, el mejor que Willie Fraser había hecho en su vida", dijo John Loudon, el director gerente de Royal Dutch/Shell. "Después de todo, Anglo-Iranian realmente no tenía nada que vender. Ya la habían nacionalizado."²⁰

El otro irascible anciano que desempeñó un papel muy importante en la crisis iraní no salió tan bien parado. El Sha llevó a juicio a Mohammed Mossadegh quien, a pesar de sus exaltados alegatos en su propia defensa, pasó tres años en la cárcel. Vivió el resto de sus días bajo arresto domiciliario en su finca, donde siguió experimentando con sus fórmulas homeopáticas, al igual que había hecho tres décadas antes, cuando el padre del Sha le puso también bajo arresto domiciliario. Mientras tanto, los ingresos en concepto de rentas del petróleo eran cada vez más elevados e iban transformando las inseguridades del joven Sha, ahora firmemente asentado en el Trono del Pavo Real de Irán, en las pretensiones de un monarca muy seguro de sí mismo y con aspiraciones mundiales.

24

La crisis de Suez

EL CANAL DE SUEZ —un estrecho paso marítimo de ciento ochenta kilómetros de largo, excavado a través del desierto egipcio para unir el Mar Rojo con el Mediterráneo— era uno de los mayores logros del siglo XIX. Era el trabajo de Ferdinand de Lesseps, un francés considerado desde entonces como "el Gran Ingeniero". De hecho, no era realmente ingeniero, aunque era un hombre de considerables logros, diplomático, emprendedor y promotor. Y sus talentos no terminaban aquí. A la edad de sesenta y cuatro años se casó con una mujer de veinte y, a partir de ese momento, fue engendrando hijos hasta llegar a doce.

Aunque se habló mucho de él antes de su construcción, se pensaba que ese paso marítimo iba a ser imposible hasta que de Lesseps creó una compañía privada, la Compañía del Canal de Suez, que obtuvo la concesión de Egipto para construir el Canal y comenzó la construcción en 1859. Una década después, en 1869, el Canal estaba terminado. Enseguida que lo vieron, los británicos reconocieron que era algo bueno,

especialmente si se tenía en cuenta el hecho de que reducía la distancia de los viajes desde la India, la joya del imperio, y se lamentaron de su falta de participación directa en "nuestra carretera a la India" como llamó el Príncipe de Gales al paso marítimo. Afortunadamente, en 1875, el cuarenta y cuatro por ciento de la propiedad del Canal, que estaba en manos de Egipto, salió al mercado debido a la insolvencia del Khedive, el gobernante del país. Con la velocidad del relámpago y con la muy oportuna ayuda económica de la sucursal británica de los Rothschild, el Primer Ministro de Gran Bretaña, Benjamin Disraeli, adquirió esas acciones. La Compañía del Canal de Suez pasó a ser anglo-francesa, y Disraeli informó de sus esfuerzos con una nota lacónica e inmortal a la reina Victoria: "Lo tiene, Señora."¹

Una ventaja maravillosa para los viajeros y los hombres de negocios: el Canal reducía a la mitad el tiempo necesario para un viaje a la India. Pero la principal importancia del Canal era la estratégica; realmente era la principal carretera, la arteria vital del Imperio Británico, que unía Inglaterra con la India y el Lejano Oriente. La "defensa de las comunicaciones con la India" se convirtió en la justificación fundamental para la estrategia de seguridad británica. Las fuerzas británicas se estacionaron permanentemente en la Zona del Canal. La importancia militar del Canal quedó muy clara en la Segunda Guerra Mundial cuando los británicos montaron su base en El Alamein para defender el Canal contra los avances de Rommel.

Pero, en 1948, el Canal perdió de repente su tradicional justificación. En ese año, la India se declaró independiente y el control sobre el Canal ya no se podía mantener durante más tiempo sobre la base de que era crítico para la defensa de la India o de un imperio que se estaba liquidando. Y aun así, exactamente en ese mismo momento el Canal estaba adquiriendo un nuevo papel, como carretera no del imperio, sino del petróleo. El Canal de Suez era el camino que seguían los grandes volúmenes de petróleo del Golfo Pérsico que iban destinados a Europa, reduciendo el viaje hasta Southampton (diecisiete mil ochocientos km rodeando el Cabo de Buena Esperanza) a diez mil seiscientos km. Para 1955, el petróleo representaba las dos terceras partes del tráfico total del Canal y, a su vez, dos terceras partes del petróleo destinado a Europa pasaba por él. Flanqueado al Norte por el Tapline y los oleoductos de IPC, el Canal era la conexión crítica en la estructura de la posguerra del sector petrolero internacional. Y era un paso marítimo de importancia única para las potencias occidentales, que cada vez dependían más del petróleo de Oriente Medio.²

El nacionalista: El papel encuentra su héroe

Gran Bretaña había ejercido control sobre Egipto y, por lo tanto sobre el Canal de Suez durante tres cuartos de siglo, primero mediante la invasión directa y la ocupación militar, y posteriormente por el dominio económico y político gracias a una sucesión de regímenes dependientes. Pero había existido una fuerte corriente de nacionalismo en Egipto, que fue todavía mayor en los años de la posguerra. En 1952, un grupo de oficiales del ejército dieron un golpe de Estado y enviaron al sibarita rey Farouk al exilio en la Riviera, donde, aunque no llorado, adquirió nuevo protagonismo tanto por sus muchas amigas como por estar inmensamente gordo. Allá por 1954, el coronel Gamal Abdel Nasser derrocó al general Mohammed Naguib, el líder titular del golpe de 1952, y se instauró como dictador indiscutible de Egipto.

Hijo de un empleado de correos y conspirador de nacimiento, Nasser había comenzado con sus maniobras antibritánicas una década antes, durante la Segunda Guerra Mundial, y desde entonces continuó con el juego de la intriga. Un informe secreto de la CIA sobre Nasser concluía: "Obtiene un placer pueril de los actos de conspiración." Incluso cuando ya era Jefe de Estado decía a sus visitantes y allegados que todavía se sentía como un conspirador. También tuvo la habilidad de despertar y dirigir el nuevo espíritu de nacionalismo en el mundo árabe. Un excelente estudiante de Mohammed Mossadegh, dominaba el uso de la retórica y la radio para levantar y movilizar a las masas, convenciendo a decenas o cientos de miles de manifestantes para que saliesen a las calles llenos de pasión enloquecida. Por otra parte, iba a llegar a ser el modelo de oficial del ejército convertido en fiero líder nacionalista para las naciones emergentes del Tercer Mundo.

Nasser era realmente un nacionalista, dedicado a la restauración de Egipto y a su independencia. Pero también quería ir más allá de las fronteras egipcias desde un extremo a otro del mundo árabe, desde la zona occidental del norte de Africa a las orillas del Golfo Pérsico. "La voz de los árabes" era el nombre de su poderosa emisora de radio que se sintonizaba por todo Oriente Medio y llevaba a través de las ondas discursos enloquecidos en los que se pedía el rechazo a Occidente y se amenazaba a otros regímenes árabes de la región. Su programa incluía el panarabismo, la creación de un nuevo mundo árabe, dirigida por Gamal Abdel Nasser, la eliminación de los israelíes que dividían el mundo árabe y la desaparición de lo que él llamaba "el mayor crimen internacional de la historia", la creación del Estado de Israel.

El Canal de Suez —con barcos guiados a través de él bajo el sol ardiente por pilotos en su mayoría extranjeros, británicos y franceses con impecables medias hasta la rodilla, pantalones cortos, blancas camisas resplandecientes y gorra de capitán— era un símbolo evidente y embar-

zoso del colonialismo del siglo XIX justo en medio de lo que iba a ser el nuevo Egipto de Nasser. Sin embargo, los símbolos, no eran la única consideración. Al igual que con la concesión del petróleo en Irán antes de Mossadegh, la mayoría de los beneficios de la compañía del Canal, derivados de derechos de paso, iban a parar a los accionistas extranjeros, incluido el principal accionista de todos, el gobierno británico. Si Egipto podía asegurar el control completo sobre el Canal, los derechos de paso podrían representar una nueva e importante fuente de ingresos para un país desesperadamente pobre, cuyos nuevos líderes militares tenían mucha más experiencia en retórica nacionalista que en dirección económica.

En cualesquiera circunstancias, los días de la concesión estaban contados. Por el tratado, debía expirar en 1968, y la influencia británica ya estaba desapareciendo. Gran Bretaña todavía mantenía una base militar y un gran centro de suministros en la Zona del Canal, al amparo de las condiciones del tratado anglo-egipcio de 1936; pero los egipcios impacientes por su retirada, estaban dirigiendo una campaña de hostigamiento contra ellos, incluyendo acciones terroristas, asesinatos y secuestros. ¿Cuál era el motivo de mantener una base para proteger Oriente Medio cuando estaba siendo atacada por uno de los principales territorios que, se suponía, tenía que defender? En 1954, Anthony Eden, como secretario de Asuntos Exteriores, dirigió la negociación de un acuerdo por el que las últimas tropas británicas estacionadas en la Zona del Canal se retirarían en los veinte próximos meses. Al año siguiente, justo dos meses antes de que sucediese a Churchill como Primer Ministro, Eden fue a El Cairo, donde sorprendió a Nasser hablando – y citando proverbios árabes – en árabe.

Desde luego, quedaba la esperanza de que el gobierno británico llegase a unas condiciones razonables con Egipto, pero estas esperanzas se desvanecieron cuando Nasser intentó incorporar el país independiente de Sudán a su Gran Egipto.³ Nasser era más tolerado en Washington, donde la Administración y muchos en el Congreso se inclinaron por adoptar una actitud de superioridad moral hacia las potencias coloniales europeas, combinada con un deseo de verlas desaparecer rápidamente de sus imperios. Los norteamericanos creían que las reliquias del colonialismo eran una traba enorme para Occidente en su lucha contra el comunismo y la Unión Soviética. La Compañía del Canal de Suez, a pesar de la importancia económica y estratégica del paso marítimo, era una de las más visibles de esas reliquias. El presidente de la compañía del Canal posteriormente comentaría con amargura que, para los norteamericanos, "la compañía tenía un cierto olor decimonónico a rancio, derivado de ese lamentable período colonial".

La alarma contra Nasser comenzó a sonar, no solamente en Londres, sino también en Washington, en otoño de 1955, cuando supieron que el dictador egipcio había pedido armas al bloque soviético. ¿Signifi-

caba eso una expansión de la influencia soviética? ¿Se cerraría el Canal de Suez al tráfico marítimo y de petroleros occidentales? En febrero de 1956 el Departamento de Estado planteó a las compañías petrolíferas el tema de revisar el Acuerdo Voluntario de 1950 —utilizado originariamente para tratar el tema de la pérdida de suministros petrolíferos iraníes— que les permitiría cooperar con los demás y con el gobierno en el caso de que el Canal se cerrase, fuere cual fuese el motivo, al tráfico de petroleros. Para las compañías, sin embargo, la proposición de la Administración para una acción conjunta no parecía viable debido a la amenaza de la persecución antitruste. Esa amenaza difícilmente podía considerarse como infundada; después de todo el Departamento de Justicia todavía seguía con el caso antitruste contra las principales compañías petroleras. Aun así, las compañías estaban preocupadas por la posibilidad de la interrupción de suministros. En abril de 1956, la Standard Oil of New Jersey, encargó su propio estudio sobre cómo mover el petróleo hacia Occidente desde el Golfo Pérsico, en el caso de que verdaderamente se cerrase el Canal.

Más o menos por esa misma época, el secretario de Asuntos Exteriores británico, Selwyn Lloyd, visitó a Nasser en Egipto. En lo que a Gran Bretaña se refería, Lloyd dejó claro que el Canal era "una parte integral del complejo petrolero de Oriente Medio, que era vital para Gran Bretaña". A esto, Nasser contestó que los países productores de petróleo recibían un cincuenta por ciento de los beneficios de su petróleo, pero que Egipto no recibía el cincuenta por ciento de los beneficios del Canal. Si el Canal de Suez era una parte integral del complejo petrolero, declaró, entonces Egipto debía disfrutar de las mismas condiciones al cincuenta-cincuenta que los países productores de petróleo. Sin embargo, no se hizo nada para revisar el acuerdo existente.

A finales de 1955, en un esfuerzo por aplacar a Nasser y fortalecer la economía egipcia, los norteamericanos y los británicos, juntamente con el Banco Mundial, habían comenzado a pensar en conceder un crédito a Egipto para construir un gran dique en el Nilo, a su paso por Asuán. Parecía que ese proyecto seguía adelante. Y Nasser se sintió aun más gratificado cuando el 13 de junio de 1956, se retiraron las últimas tropas británicas de la Zona del Canal a tenor del acuerdo que Eden había negociado dos años antes. Pero los acuerdos sobre armamento a que Nasser había llegado con los soviéticos ya habían alarmado y distanciado a Washington. Se pensó que los egipcios iban a hipotecar hasta sus últimos recursos para pagar las armas soviéticas, en lugar de hacer su contribución a la presa. Además, las dificultades económicas y las penurias que se derivarían del gigantesco proyecto podrían hacer que se suscitaran antagonismos y acusaciones contra los países que lo financiaban, y tal vez sería mejor dejar que los soviéticos se involucraran en esos costes a largo plazo. En cualquier caso, la oposición estaba aumentando en Estados Unidos. Los senadores norteamericanos del sur se mostraron

hostiles al proyecto de la presa ya que temían la irrupción en el mercado de unas grandes cosechas de algodón egipcio, que podrían competir con las exportaciones norteamericanas en los mercados mundiales. Los congresistas simpatizantes de Israel no tenían muchas ganas de dar ayuda extranjera a un gobierno que se oponía enérgicamente a la existencia de Israel. Nasser había reconocido a la "China Roja", como se la llamaba entonces, lo que había alarmado tanto a la Administración como a muchos congresistas. Pero el golpe de gracia vino cuando los republicanos del Senado dijeron a Dulles que la ayuda extranjera podría aprobarse únicamente para uno de los dos líderes "neutralistas" que la pedían: Tito de Yugoslavia, o Nasser de Egipto. Pero no a los dos. Dulles eligió a Tito. Eisenhower confirmó la decisión. Los británicos estuvieron de acuerdo. El 19 de julio de 1956, Dulles canceló el préstamo propuesto para la presa de Asuán, lo que fue una sorpresa para Nasser y el Banco Mundial.⁴

Palabra clave "de Lesseps": Nasser entra en acción

Nasser estaba enfadado, humillado y sediento de venganza. Los derechos de paso por el Canal, pensó, podrían utilizarse para financiar la presa de Asuán; el odiado símbolo del colonialismo podría exorcizarse. El 26 de julio, pronunció un discurso en la misma plaza de Alejandría en la que, de joven, había participado por primera vez en una manifestación contra los británicos. Ahora, como líder de Egipto, lanzó repetidas calumnias sobre el nombre de de Lesseps, el constructor del Canal. No era simplemente una lección de historia. "De Lesseps" era la palabra clave para que los militares egipcios se movilizasen; para cuando terminó el discurso, el ejército se había apropiado del control de la Zona del Canal. El Canal de Suez había sido expropiado.

Fue un hecho muy sonado y atrevido. La tensión aumentó rápida y espectacularmente en los momentos posteriores a la expropiación. En Inglaterra, el canciller de Hacienda, Harold Macmillan, dando una muestra de su amor por las novelas victorianas, escribió aprensivamente en su diario: "Durante la última noche y durante este día, se ha producido la tormenta más violenta que recuerdo." En El Cairo, Nasser decidió que necesitaba escapar de la creciente tensión y se fue al cine Metro para ver a Cyd Charisse en *Meet Me in Las Vegas*.

Luego se sucedieron tres meses de conversaciones diplomáticas y vanos esfuerzos para llegar a un arreglo. A mediados de setiembre, los pilotos británicos y franceses que habían seguido guiando los barcos por el Canal fueron retirados de sus puestos a requerimiento de la Com-

pañía del Canal de Suez. El trabajo se consideraba el pináculo de la marina mercante, por lo que los funcionarios superiores en Londres y París supusieron que los egipcios no serían capaces de dirigir el Canal por sí solos. La verdad es que se necesitaba mucha habilidad para guiar un barco por el Canal, debido a la poca profundidad del cauce, así como a los fuertes vientos del Sinaí. Pero el gobierno egipcio había insistido durante varios años en que se formara como pilotos a un número suficiente de egipcios y, para el momento de la nacionalización, había un cuadro considerable de egipcios en disposición de realizar la tarea, ayudados por pilotos de barcos que habían venido apresuradamente del bloque soviético. De modo que el Canal nacionalizado por Nasser siguió funcionando más o menos normalmente.⁵

Desde el comienzo y a lo largo de la creciente crisis, los gobiernos británico y francés dejaron una cosa en claro: no querían hacer nada que pudiese interrumpir el tráfico y especialmente el paso de petróleo a través del Canal. Pero, ¿en qué punto se situaba el gobierno de Estados Unidos? La posición norteamericana durante estos meses parecía confusa, no solamente para los británicos y los franceses, sino también para algunos funcionarios norteamericanos. Para poner las cosas peor, el pique personal y el choque de dos estilos irritaron las relaciones en Eden y Dulles. Después de una discordante reunión entre ambos caballeros el secretario particular de Eden escribió a un amigo: "Foster habla tan despacio que el jefe [Eden] no quiere oír lo que tiene que decirle, mientras que nuestro hombre habla con tantos circunloquios y evasivas que el otro, que es abogado, se marcha sin haber conseguido hacer las suposiciones correctas." El propio Eisenhower había señalado en su diario lo que parecía ser parte del problema. Dulles, escribió Ike, "no es muy persuasivo que digamos en sus presentaciones y, en ocasiones, parece tener una extraña carencia de comprensión de la forma en que sus palabras y modales pueden afectar a la personalidad de los demás". Por su parte, Dulles, junto con otros norteamericanos, encontraba a Eden arrogante y lánguido. Pero su discordia iba más allá de su estilo: también había motivos de quejas específicos. Eden y Dulles ya habían tenido sus roces acerca de la guerra francesa en Indochina, dos años antes. Eden había promovido la diplomacia, pero Dulles no estaba interesado en ese tipo de resolución pacífica. Ahora, en lo referente al Canal de Suez, invertirían los papeles.

Ya en agosto de 1956, unos días antes de la nacionalización, Dulles aseguró a los ministros de Asuntos Exteriores británico y francés que "había que encontrar una manera de obligar a Nasser a devolver el Canal". Esa expresión sonó en los oídos de Eden como un alivio durante los dos siguientes meses. Pero los norteamericanos salieron con varias estrategias diplomáticas que parecían irreales a los ojos de los británicos —o de observarlas de un modo más cínico, parecían querer posponer la acción directa por parte de los británicos y los franceses.

Realmente, la política de Estados Unidos estaba determinada no por Dulles sino por Eisenhower, y el Presidente no había tenido duda alguna desde el principio sobre cuál debería ser la posición norteamericana. El uso de la fuerza no estaba ni provocado ni justificado desde su punto de vista, y el punto principal de la política era evitar que los británicos o los franceses interviniesen militarmente. El Presidente creía que los dos países europeos no serían capaces de establecer en Egipto un gobierno consistente que pudiese sobrevivir. Mientras tanto, cualquier intento de ese tipo levantaría no solamente a los árabes sino a todos los países en vías de desarrollo contra Occidente y haría el caldo gordo a los soviéticos, permitiéndoles, en palabras de Ike, "aspirar al liderazgo mundial". Además, dijo a Eden, "Nasser disfruta con la espectacularidad" y lo mejor que se puede hacer es dejar que la situación no sea ni espectacular ni dramática. Eisenhower se quejó a sus propios consejeros de que las ideas británicas estaban "pasadas de moda", mientras que Nasser personificaba las exigencias de los pueblos de la región de "expulsar al hombre blanco". Un asalto militar contra Egipto probablemente hubiese convertido a Nasser en un héroe por todo el mundo en vías de desarrollo y podría empeorar las relaciones con los líderes árabes y poner en peligro los suministros de petróleo de Oriente Medio. Repetida y terminantemente Eisenhower aconsejó a Londres que no utilizase la fuerza; y para él y sus asesores, la política norteamericana era transparente como un cristal. Los acontecimientos, sin embargo, demostraron que la política de Estados Unidos no era tan transparente para aquellos hacia los que estaba dirigida, los británicos y los franceses.

Pero para Eisenhower era de vital importancia que Estados Unidos no pareciese estar patrocinando, ni siquiera indirectamente, lo que parecía un intento de volver a la era del dominio colonial. Por el contrario, la situación en Egipto podría dar una oportunidad de conseguir el apoyo de las naciones en vías de desarrollo —aunque llegara a entrañar el alejamiento de aliados tradicionales de Norteamérica, como Gran Bretaña y Francia. Después de escuchar el informe sobre unas declaraciones de Eisenhower, Nasser bromeó con un ayudante: "¿De qué lado está?"⁶

Había otro factor. Eisenhower se enfrentaba a la posible reelección en noviembre de 1956; había terminado la guerra de Corea al comienzo de su administración; dirigía el país como un hombre de paz y lo último que quería ahora era una crisis militar que pudiese asustar al electorado y poner en peligro su campaña. En un fallo sorprendente, los británicos y los franceses nunca tuvieron en cuenta dentro de sus cálculos el calendario de las elecciones presidenciales norteamericanas. Mientras que el espectáculo público de la diplomacia seguía adelante, secretamente estaban trabajando también en un segundo frente. Estaban haciendo planes para una intervención militar en la Zona del Canal, aunque ninguno de ellos estaba bien preparado para tal acción. Los

británicos se dieron cuenta de que tenían que requisar los transatlánticos en plena estación turística e incluso tuvieron que pedir a una compañía privada, Pickford Removals, que transportara diversas unidades acorazadas.

"No teníamos intención de que nos estrangularan"

Tanto en Londres como en París estaban muy motivados para llevar a cabo una acción militar. Los franceses veían en Nasser una amenaza a su posición en el norte de África. El líder egipcio no solamente estaba incitando a los rebeldes de Argelia, que habían comenzado la guerra por su independencia dos años antes; también les estaba instruyendo y dándoles pertrechos. Los franceses estaban decididos a atacar a Nasser y a reclamar el Canal que de Lesseps había construido con fondos franceses. Ya habían entrado en diálogo militar con los israelitas, que tenían sus propios motivos para derrocar a Nasser. El Presidente egipcio estaba incrementando su propio arsenal en una aparente preparación de la guerra contra Israel. También estaba patrocinando los ataques de la guerrilla contra Israel y había instituido un bloqueo al puerto de Eilat al sur de Israel, lo que fue, después de todo, un acto beligerante.

Pero, ¿por qué era tan importante el Canal para los británicos? El petróleo era parte de la respuesta. El Canal era la yugular. Unos cuantos meses antes de la expropiación del Canal, en abril de 1956, el equipo de "Sr. B" y "Sr. K" —como se conocía a los líderes soviéticos sucesores de Stalin, Nikolai Bulganin y Nikita Khrushchev— fueron a Londres. Antes de su encuentro, Eden había revisado en profundidad con Eisenhower lo que había planeado decir a los soviéticos, y Eisenhower estaba completamente de acuerdo. "En modo alguno debemos ser condescendientes en aquello", aconsejó el Presidente, "que pudiese dar a las garras del oso un sitio por donde apresar una parte de la producción o transporte del petróleo que es tan importante para la defensa y la economía del mundo occidental." En el transcurso de estas discusiones con los líderes soviéticos, Eden les advirtió que no enredasen más las cosas en Oriente Medio. "Debo ser tremendamente franco respecto al petróleo", dijo, "ya que lucharíamos por él." Para dejar las cosas claras añadió: "No podríamos vivir sin el petróleo... y no tenemos intención de dejar que nos estrangulen."⁸

La apropiación del Canal por parte de Nasser hacía que esa posibilidad fuese demasiado real. La economía internacional de Gran Bretaña era precaria; su balanza de pagos, frágil. Había pasado de ser el ma-

yor prestamista mundial a ser el mayor deudor mundial. Sus reservas de oro y dólares eran suficientes para cubrir solamente tres meses de importaciones. Las participaciones británicas en las explotaciones petrolíferas de Oriente Medio contribuían bastante a sus ingresos extranjeros totales. Su pérdida sería devastadora desde el punto de vista económico. Y la victoria de Nasser en Egipto podría tener las mismas repercusiones que la de Mossadegh en Irán. El prestigio británico quedaría hecho trizas, y el prestigio tuvo mucha importancia cuando los británicos se dieron cuenta de que estaban perdiendo terreno por todas partes. Un Nasser triunfante procedería a subvertir y hacer caer los regímenes simpatizantes con los británicos y a minar la posición petrolera británica —y norteamericana— por todo Oriente Medio. Podría llegar el momento, advirtió Eden a Eisenhower, en que "Nasser pudiera negar el petróleo a Europa Occidental y todos estaríamos a su merced."

Las inquietudes de Eden no giraban solamente en torno al petróleo y la economía, sino que también contemplaban la posibilidad de un influjo generalizado del poder soviético en el vacío de Oriente Medio. "Eden estaba muy preocupado respecto de la expansión soviética en Oriente Medio", destacó un funcionario del Foreign Office que colaboraba directamente con Eden en cuestiones de petróleo. "Los norteamericanos no estaban dispuestos a controlar Oriente Medio en lugar de los británicos, de modo que estos se quedaron con la encomienda de mantener fuera a los rusos."

Harold Macmillan, el canciller del Tesoro, pensaba exactamente igual que Eden respecto de la amenaza a los suministros de petróleo y las peligrosas implicaciones derivadas de ella. También estaba convencido de que los británicos estaban en una posición muy peligrosa y arriesgada. A decir verdad, no daba las mismas muestras de inquietud externa que Eden. De hecho, durante las dos primeras semanas de la crisis, se las arregló, en medio de todas sus ocupaciones para leer miles de páginas de novelas del siglo XIX y todavía muchos miles de páginas más de otras obras, *Northanger Abbey* y *Persuasion*, de Jane Austen, *Our Mutual Friend*, de Dickens, *Scenes from a Clerical Life*, *Middlemarch* y *Adam Bate*, de George Eliot, antes de pasar durante las siguientes semanas a *Vanity Fair*, de Thackeray, *History of English Speaking Peoples*, de Churchill, varias biografías de Maquiavelo y Savonarola y una nueva novela de C. P. Snow. Si no hubiese leído todas esas cosas, diría posteriormente Macmillan: "¡Me hubiese vuelto lelo!" Pero él hizo tantos esfuerzos como el que más para apoyar los pronósticos pesimistas de Eden y la necesidad de actuar. "La verdad es que estamos atrapados en un terrible dilema", escribió en su diario. "Si tomamos medidas enérgicas contra Egipto, y como resultado se cierra el Canal, se cierran los oleoductos hacia Levante, se revuelve el Golfo Pérsico y se interrumpe la producción de petróleo, entonces el Reino Unido y Europa Occidental la 'habrían hecho buena'." Por otra parte, "si sufrimos una derrota diplomática; si

Nasser 'se sale con la suya' y los países de Oriente Medio como secuela 'nacionalizan el petróleo'... también 'la habremos hecho buena'. ¿Qué vamos a hacer entonces? Me parece que está claro que deberíamos aprovechar la única oportunidad que tenemos: tomar medidas enérgicas, y esperar que como consecuencia de ellas nuestros amigos en Oriente Medio sigan siéndolo, que nuestros enemigos muerdan el polvo y que se salve el petróleo, pero es una decisión tremenda."⁹

De nuevo en "Renania", veinte años después

Según se enfrentaban a la crisis, Eden, Macmillan y aquellos que estaban a su alrededor, junto con el premier Guy Mollet de Francia y sus colegas, estaban atormentados por pavorosos recuerdos históricos. Para todos ellos, Nasser era un Mussolini resucitado, incluso un Hitler naciente. Justo una década después de la derrota del Eje, pensaron, otro conspirador se había convertido en un dictador demagogo que había surgido para entrar en el panorama mundial y encender a las masas, promoviendo la violencia y la guerra en la persecución de sus ilimitadas ambiciones. La experiencia central de los líderes occidentales habían sido las dos guerras mundiales. Para Eden, el fracaso de la diplomacia para atajar la tragedia había comenzado en 1914. "Todos nosotros estamos marcados de algún modo por el sello de nuestra generación, el mío es el del asesinato en Sarajevo y todo lo que vino a continuación", escribió posteriormente. Mirando atrás a la diplomacia y la política de la Triple Alianza en aquellas semanas críticas de 1914, dijo: "Es imposible leer ahora los registros y no sentir que tuvimos una responsabilidad por ir siempre una vuelta por detrás... Siempre una vuelta por detrás, la vuelta fatal."

El fallo de los gobiernos a la hora de reaccionar a tiempo se tenía más arraigado en la memoria después de los acontecimientos de la década de 1930. El año 1956 marcó el vigésimo aniversario de la remilitarización de Renania por Hitler, en flagrante infracción de las obligaciones del tratado. Los británicos y los franceses podrían haber parado al dictador alemán en 1936. Hitler habría perdido su impulso y su prestigio, e incluso podría haber sido derrocado, y así no habrían muerto decenas de millones de personas. Pero las potencias occidentales no actuaron. De nuevo en 1938, las naciones occidentales dejaron de respaldar a Checoslovaquia, y en su lugar aplacaron a Hitler en Munich. Allí, de nuevo, podrían haber frenado a Hitler y haber evitado la gran carnicería de la Segunda Guerra Mundial.

En 1938, Eden había dimitido valientemente como secretario de

Asuntos Exteriores en señal de protesta por la política de apaciguamiento hacia Mussolini y Hitler. Ahora, en el verano y comienzos del otoño de 1956, le daba la sensación de que Nasser había emprendido un programa de expansión que le resultaba muy familiar. Para Eden, *Philosophy of Revolution*, de Nasser, se parecía mucho a *Mein Kampf*, de Hitler. Nasser, también, quería crear un gran imperio y ponía mucho énfasis en su libro en que el mundo árabe debería utilizar el poder que se derivaba del control del petróleo — "el nervio vital de la civilización" — en su lucha contra el "imperialismo". Sin el petróleo, proclamó Nasser, todas las máquinas y herramientas del mundo industrial son "simples piezas de hierro, frías, sin movimiento y sin vida". Eden ya había intentado encontrar un arreglo. Había puesto en juego mucho de su prestigio personal en el acuerdo de 1954 con Egipto sobre la retirada de las fuerzas británicas de la Zona del Canal y se había visto sometido a insidiosos ataques de un segmento de su propio Partido *Tory* como consecuencia de ello. Ahora, creía que Nasser le había traicionado personalmente. Al igual que en el caso de Hitler, las promesas de Nasser no valían ni siquiera el papel en que estaban escritas. ¿Era la apropiación del Canal, en violación de los acuerdos internacionales, otra Renania? ¿Serían otros intentos de reconciliarse con Nasser y calmarle un nuevo Munich? Eden no quería volver a pasar por todo esto de nuevo. Dos de sus hermanos habían muerto en la Primera Guerra Mundial; su hijo mayor había muerto en la Segunda Guerra Mundial. El personalmente se debía a ellos y a todos los millones de personas que habían muerto porque los países occidentales no habían sido capaces de frenar la crisis en 1914 y no se habían decidido a parar los pies a Hitler en la década de 1930. Si se tenía que utilizar la fuerza contra Nasser, mejor ahora que más tarde.

El premier Mollet había estado recluido en el campo de concentración alemán de Buchenwald, y pensaba igual que Eden. Del mismo modo lo hacía el ministro de Asuntos Exteriores belga, Paul Henri Spaak, que escribió al secretario de Asuntos Exteriores británico durante la crisis "No quiero mentirle y estoy terriblemente dolido por los recuerdos de los errores que se cometieron al comienzo del período hitleriano; errores que nos costaron mucho."¹⁰

Las analogías resultaban mucho menos conmovedoras en Washington que en Europa Occidental. Pero si no se llegaba a un consenso sobre qué hacer con Nasser, por lo menos los países occidentales estaban haciendo planes de emergencia para una posible crisis petrolera resultante de los problemas del Canal de Suez. Eisenhower autorizó la creación de un Comité de Emergencia para Oriente Medio, que se encargó de pensar en las formas de suministrar petróleo a Europa Occidental en el caso de que se cerrase el Canal. El Departamento de Justicia concedió inmunidad antitruste limitada a las compañías participantes en el plan, pero no era suficiente para que trabajasen conjuntamente en la distribución de los suministros y en el intercambio de

información sobre la demanda de petróleo, petroleros y otros datos logísticos que hubiesen sido necesarios para crear un sistema conjunto de suministros. No obstante, el comité estableció una estrecha comunicación con el Comité Asesor Británico de Suministros de Petróleo y con la Organización para la Cooperación Económica Europea sobre los planes para abordar la crisis.

En general, las compañías petroleras pensaban que la mayor parte de las necesidades de Europa Occidental se podrían afrontar mediante el aumento de la producción en el Hemisferio Occidental, que se podría basar en la gran cantidad de capacidad excedente de Estados Unidos y Venezuela. El último día de julio, el Comité Ejecutivo de la Standard Oil of New Jersey finalmente recibió su informe sobre las alternativas al Canal de Suez que había encargado en abril. En lugar de construir mayores petroleros, el estudio recomendaba la construcción de oleoductos de gran diámetro desde la cabecera del Golfo Pérsico, a través de Iraq y Turquía hasta llegar al Mediterráneo. Estimaron que el coste del oleoducto sería de unos quinientos millones de dólares. Sin embargo, había un problema con el tiempo: se necesitarían cuatro años para construirlo. Además, el peligro excesivo de la dependencia de los oleoductos se demostró unos cuantos años después cuando Siria, como advertencia a Occidente, cortó durante veinticuatro horas el flujo de petróleo por el Tapline.

En setiembre, Eisenhower insistió, en un mensaje a Eden, en que había mucho peligro en "convertir a Nasser en una figura mucho más importante de lo que era". A esto, sir Ivone Kirkpatrick, el subsecretario permanente del Foreign Office, hizo un comentario crítico: "Ojalá el Presidente estuviese en lo cierto. Pero estoy convencido de que está equivocado... Si nos quedamos esperando mientras Nasser consolida su posición y va adquiriendo gradualmente un mayor control de los países productores de petróleo, podría, y de acuerdo con nuestras informaciones está dispuesto a hacerlo, arruinarnos. Si se nos niega el petróleo de Oriente Medio, en un año o dos nuestras reservas de oro habrían desaparecido. Si nuestras reservas de oro desaparecen, la zona de influencia de la esterlina se desintegra. Si la zona de influencia de la esterlina se desintegra y no tenemos reservas, no podremos mantener una fuerza militar en Alemania y, de hecho, en ningún otro lugar. Incluso dudo de si seríamos capaces de pagar el mínimo necesario para nuestra defensa. Y si un país no tiene fondos para su defensa, está acabado."

Ese mismo mes, cociéndose aún la crisis de Suez, Robert Anderson, un rico petrolero de Texas al que Eisenhower admiraba mucho, hizo un viaje secreto a Arabia Saudita como emisario personal del Presidente. El objetivo era conseguir que los sauditas presionasen a Nasser para llegar a un acuerdo. En Riad, Anderson advirtió al rey Saud y al príncipe Faisal, ministro de Asuntos Exteriores, que Estados Unidos había hecho grandes avances técnicos que abrirían el camino a fuentes

de energía mucho más baratas y eficaces que el petróleo, con lo que prácticamente todas las reservas petrolíferas de Oriente Medio no valdrían nada. Estados Unidos se vería obligado a ceder a los europeos la tecnología disponible si el Canal se utilizaba como herramienta de chantaje.

El rey Saud preguntó cuál sería ese sustitutivo.

"Energía nuclear", respondió Anderson.

Ni el rey Saud ni el príncipe Faisal, que había leído algo sobre energía nuclear, parecieron sorprenderse, ni tampoco mostraron ninguna preocupación respecto de la capacidad del petróleo saudita para competir en los mercados energéticos mundiales. No hicieron caso de la advertencia de Anderson.

Mientras tanto, las principales personas que habían de tomar las decisiones por parte francesa y británica se mostraban muy escépticas respecto de las perspectivas de un arreglo diplomático de la crisis, que ahora estaba centrado en las Naciones Unidas. Únicamente la fuerza militar, concluyeron, podría funcionar con Nasser y frenarle en su "Renania".¹¹

Se aplica la fuerza

El 24 de octubre de 1956, funcionarios de alto rango de los servicios diplomáticos y altos mandos de las fuerzas armadas del bloque británico-francés, incluyendo sus respectivos ministros de asuntos exteriores, se reunieron en secreto en una villa en Sèvres, a las afueras de París, con una delegación de israelitas destacados, incluyendo David Ben-Gurion, Moshe Dayan y Shimon Peres. Los tres países llegaron a un acuerdo: Israel, en respuesta a las amenazas y la presión militar egipcia, lanzaría un ataque militar por la península prácticamente deshabitada del Sinaí hacia el Canal de Suez. Gran Bretaña y Francia lanzarían un ultimátum sobre la protección del Canal, y entonces, si continuaba la lucha, como era de suponer que pasase, invadirían la Zona del Canal para proteger el paso internacional. El objetivo final para los británicos y franceses sería establecer un acuerdo sobre el Canal y, si era posible, derrocar a Nasser en el proceso.

Israel y Francia se comprendían mucho mejor que Israel y Gran Bretaña, en cuyos círculos oficiales se encontraban bastantes muestras de disgusto hacia Israel y los judíos. Era irónico que el propio Eden, al que le gustaban mucho los árabes y su cultura y había dicho en privado a su secretario durante la Segunda Guerra Mundial: "Déjeme decirle al oído que prefiero a los árabes antes que a los judíos", se estaba prepa-

tando ahora para ponerse en contra del autonombrado líder del mundo árabe. Por contraste, el canciller del Tesoro, Harold Macmillan, pensaba que los "judíos tenían carácter". Pero en Sèvres, el secretario de Asuntos Exteriores británico, Selwyn Lloyd, y sus ayudantes trataron a los israelitas con cierto desdén. De hecho, durante varias semanas anteriores, Gran Bretaña había pensado acudir en ayuda de Jordania si estallaba la guerra entre Jordania e Israel, y eso había alertado a los israelitas. Uno de los motivos para que los franceses llevaran las riendas en Sèvres para involucrar a los israelitas en los planes anglo-franceses fue asegurar que Gran Bretaña e Israel no terminaran luchando el uno contra el otro en medio de una confrontación con Egipto.¹²

El día antes del acuerdo secreto de Sèvres, Egipto y Siria crearon un comando militar conjunto bajo control egipcio. Al día siguiente Jordania aceptó entrar en el comando conjunto. La suerte estaba echada. No obstante, aún se iba a producir uno de esos extraños emparejamientos de dramas políticos y personales que complicaría aun más la crisis de Suez. El 24 de octubre, el mismo día del encuentro en Sèvres, las tropas del Ejército Rojo entraron en Budapest para aplastar la revolución que había estallado en Hungría en contra del control soviético.

Luego estaba la cuestión del estado de salud de Anthony Eden. En 1953, en el curso de una operación de vesícula biliar, un cirujano descuidado lesionó su conducto biliar, que sólo se reparó en parte en posteriores operaciones, que dejaron a Eden, tal como él mismo comentó en una ocasión, "con unos entresijos algo artificiales", junto con una propensión a caer enfermo y sufrir muchos dolores si estaba en tensión. Algunos dijeron más adelante que esa dolencia podría, literalmente, envenenar poco a poco su mente. Para poner peor las cosas, Eden, a partir de entonces tuvo que tomar fármacos para su dolor de estómago, así como estimulantes (aparentemente anfetaminas), para contrarrestar los efectos de los calmantes. La interacción y los efectos secundarios de todos estos medicamentos no se conocían bien entonces. Eden daba la sensación a todos los demás de estar muy agitado. Hubo que aumentar considerablemente la dosis de ambos tipos de fármacos después de que Nasser se apropiara del Canal. A principios de octubre, Eden sufrió un ataque y fue ingresado en el hospital con más de cuarenta de fiebre. A pesar de que se reincorporó a su trabajo y llevó las riendas durante gran parte de octubre, siguió mostrando síntomas de mala salud y le sometieron a una medicación aun más fuerte. Para algunos fue evidente un cierto cambio de carácter. Un oficial del Servicio Británico de Información confió a su homónimo norteamericano: "Los colegas de Downing Street me han dicho que nuestro vejete se siente mal y está muy nervioso." En ocasiones, Eden buscaba alivio a la presión y a su propio malestar sentándose en la sala de estar de su esposa en Downing Street y mirando una figura de bronce de una niña en el baño que el productor de cine Alexander Korda le había dado.¹³

Eden no era el único que sintió los efectos de la enfermedad. Eisenhower había sufrido un ataque al corazón en 1955 y luego, en junio de 1956, se vio afectado de ilitis y necesitaba operarse. De modo que en esta confrontación, dos de los principales actores de ambos lados del Atlántico estaban mal de salud. Enseguida se uniría a ellos un tercero.

Después de varios meses de indecisión y retrasos, los acontecimientos comenzaron a producirse rápidamente. El 29 de octubre, Israel lanzó un ataque en el Sinaí, para poner en marcha el acuerdo de Sèvres. El 30 de octubre, Londres y París lanzaron su ultimátum y anunciaron su intención de ocupar la Zona del Canal. El mismo día, las tropas soviéticas se retiraron de Budapest con la promesa de no intervenir. Al día siguiente, el 31 de octubre, los británicos bombardearon los aeropuertos egipcios, y el ejército egipcio comenzó su apresurada retirada por el Sinaí.

Toda la operación del Canal de Suez pilló por sorpresa a los norteamericanos. Eisenhower se enteró del ataque israelita en una visita a varios estados del sur durante su campaña. Estaba terriblemente furioso. Eden le había traicionado; sus aliados deliberadamente le habían dejado a un lado. Inadvertidamente podrían haber creado una crisis internacional mucho más amplia, que provocara un choque directo con la Unión Soviética. Y lo habían hecho mientras Norteamérica estaba ocupada con las elecciones presidenciales, a una semana vista. Eisenhower estaba tan enfadado que llamó al 10 de Downing Street y personalmente "echó un rapapolvos" a Eden. O por lo menos Eisenhower pensó que era eso lo que estaba haciendo. De hecho, estaba tan enfadado que confundió a Eden con uno de sus ayudantes, que atendió la llamada en lugar del Primer Ministro, y sin esperar a que su interlocutor se identificase, el Presidente comenzó a chillarle por esta acción y luego colgó el teléfono antes de que Eden pudiera atender la comunicación.

El 3 de noviembre, fue el turno de Dulles para ir a toda prisa al hospital; le diagnosticaron un cáncer agudo de estómago y le extirparon gran parte del mismo. De modo que ahora los tres principales actores estaban enfermos. Con Dulles fuera de servicio a partir del 3 de noviembre, el control diario de la política exterior norteamericana quedaba en manos del subsecretario Herbert Hoover Jr., que había reunido a las empresas del consorcio iraní y al que en Londres consideraban poco amigo de los británicos.

Por varios motivos —problemas logísticos, escasa planificación y las dudas de Eden— hubo un vacío de varios días antes de que las tropas británicas y francesas pudiesen cumplir su ultimátum y llevar a cabo la invasión de la Zona del Canal. Mientras tanto, Nasser se había dado prisa en actuar en el punto en que más daño podía hacer. Hundió docenas de barcos llenos de piedras y cemento y botellas viejas de cerveza, para bloquear efectivamente el paso y, por lo tanto, cortar los suministros de petróleo, el producto que había sido el motivo principal del ataque. In-

genieros sirios, siguiendo instrucciones de Nasser, sabotearon las estaciones de bombeo a lo largo del oleoducto de la Iraq Petroleum Company, con lo que redujeron aun más los suministros.¹⁴

Durante los meses de planificaciones conjuntas para evitar la escasez si Nasser cerraba el Canal, los británicos siempre habían supuesto que Estados Unidos podría ayudar con parte de los suministros norteamericanos. Esa suposición resultó ser un error grande y decisivo, no tanto por el mal cálculo, sino porque no prestaron atención a la fecha de las elecciones presidenciales. Eisenhower se negó a poner en práctica cualquiera de los acuerdos de suministros de emergencia. "Me inclino a pensar", dijo a sus ayudantes, "que aquellos que comenzaron la operación tienen que solucionar por sí mismos sus propios problemas petroleros, cocerse en su propio petróleo, por así decirlo." El petróleo sería la manera de que Washington castigara y presionara a sus aliados de Europa Occidental. En lugar de dar suministros a los aliados de Norteamérica, Eisenhower les impondría sanciones.

Para el 5 de noviembre, los israelitas habían consolidado el control sobre el Sinaí y la franja de Gaza y habían asegurado el Estrecho de Tiran. Ese mismo día, las fuerzas británicas y galas comenzaron su ataque aéreo a la Zona del Canal. "Recuerdo la llamada telefónica de Eden", comentó un diplomático británico en las Naciones Unidas "y cómo escuché con ese claro acento aristocrático de la Primera Guerra Mundial 'ya se han lanzado los paracaidistas'. Era un mundo irreal, como si estuviera llamando desde Marte". El día anterior, las tropas soviéticas habían vuelto a entrar en Budapest y habían aplastado brutalmente la rebelión en Hungría. La coincidencia de los hechos en Suez hizo que las tropas occidentales no dieran una respuesta efectiva y común al levantamiento húngaro y la intervención soviética. La verdad fue que, sin el mínimo atisbo de turbación o de vergüenza por su propia actuación en Hungría, Moscú denunció públicamente a los británicos, franceses e israelitas por "agresores". Los soviéticos también amenazaron con intervenir militarmente, tal vez incluso ataques nucleares sobre París o Londres. Cualquier tipo de ataque tendría como resultado un devastador contraataque sobre la Unión Soviética, dijo Eisenhower, "tan seguro como que la noche sigue al día".

Purgatorio

A pesar de la respuesta de Ike, el enfado del gobierno de Estados Unidos hacia Gran Bretaña, Francia e Israel seguía siendo grande. El mensaje de Washington seguía siendo el mismo: No aprobaban la inter-

vención militar, y los franceses y británicos tendrían que abandonarla. El 6 de noviembre, Eisenhower obtuvo una aplastante victoria sobre Adlai Stevenson. Ese mismo día, los británicos y los franceses accedieron a un alto el fuego en el teatro de operaciones; para entonces no habían conseguido más que una cabeza de playa a lo largo del Canal. Para ellos la guerra había durado un solo día, y su objetivo, el uso sin restricciones del Canal, estaba perdido. Pero Washington dejó muy claro que el alto el fuego no era suficiente. Tendrían que retirarse. Y también lo tendría que hacer Israel, o se enfrentarían a sanciones económicas de Washington. Eisenhower dijo a sus propios consejeros que era un imperativo conseguir "que los árabes no se pongan en contra de nosotros", ya que significaría un embargo de todos los envíos de petróleo de Oriente Medio.

Sin la ayuda norteamericana, toda Europa Occidental enseguida se quedaría sin petróleo. El invierno se estaba acercando y los niveles de existencias solamente eran suficientes para unas cuantas semanas. La ruta habitual de las tres cuartas partes del petróleo destinado a Europa Occidental estaba interrumpida tanto por la pérdida del tránsito por el Canal como por la del flujo a través de los oleoductos de Oriente Medio. Además, Arabia Saudita impuso un embargo contra Gran Bretaña y Francia. En Kuwait, los actos de sabotaje echaron abajo el propio sistema de suministros del país. Cuando llegaron al Comité para Egipto del Gabinete Británico las noticias de que Estados Unidos estaba considerando la posibilidad de sanciones petroleras contra Gran Bretaña y Francia, Harold Macmillan levantó los brazos. "¡Sanciones petroleras!", dijo. "Esto se acaba." El 7 de noviembre, el gobierno británico anunció que el consumo tenía que reducirse en un diez por ciento. Al entrar en la Cámara de los Comunes fue increpado por las masas de la oposición laborista, que había cambiado de opinión después de haber apoyado enérgicamente en un primer momento una política inflexible contra Nasser. Ahora los críticos en el Parlamento declararon que si tenían que poner en funcionamiento cartillas de racionamiento, estas deberían llevar la cara de sir Anthony Eden.

El 9 de noviembre, Eisenhower se reunió con el Consejo de Seguridad Nacional para comenzar a considerar la ayuda a los europeos. Habló de conseguir que las compañías petroleras cooperasen en un gran programa de suministro. "A pesar de la rigidez del fiscal general", dijo con una sonrisa, daría a todas las compañías un certificado justificativo de que estaban operando en interés de la seguridad nacional, y de este modo las protegería de las acciones antitruste. Pero ¿qué ocurriría si los presidentes de las compañías petroleras acababan, de cualquier modo en la cárcel por participar en tal programa? Pues que, dijo el Presidente, riendo, les indultaría. Pero también quiso dejar muy claro que estos eran planes de emergencia. No se pondría en marcha ningún programa de emergencia para suministro de petróleo hasta que los franceses y los británicos empezaran a retirarse de Egipto. Los europeos se quejaron

amargamente de que Estados Unidos les iba a castigar "arrojándoles al purgatorio". Las compañías petroleras internacionales, viendo que ya se producían escaseces, pidieron a la Administración Eisenhower que activase al Comité de Emergencia para Oriente Medio. Pero, tal como dijo el ejecutivo de una compañía petrolera: "La Administración se ha limitado a negarse."

Gran Bretaña era económicamente vulnerable de otra manera. Sus finanzas internacionales eran muy débiles, y una vez que comenzó el ataque militar de Suez, se produjo una caída imparable de la libra. Los británicos estaban convencidos de que esa caída se estaba produciendo con el consentimiento de la Administración Eisenhower. El Fondo Monetario Internacional, bajo la influencia norteamericana, rechazó la solicitud británica de ayuda financiera de emergencia. El encargado de economía en la embajada británica en Washington informó a Londres que estaba tropezando con un "muro de piedra" cada vez que buscaba en Washington la urgente ayuda económica que necesitaban. Los norteamericanos, añadió, "parecen estar decididos a tratarnos como chicos malos a los que tienen que enseñar que no pueden salir y actuar por su cuenta sin pedir antes permiso a su niñera".¹⁵

Hacia mediados de noviembre, las tropas "pacificadoras" de las Naciones Unidas habían llegado a Egipto. Pero la Administración Eisenhower anunció que el purgatorio no había terminado: el Comité de Emergencia para Oriente Medio no se pondría en marcha hasta que las tropas británicas y francesas estuvieran fuera de Egipto. La escasez de petróleo parecía inminente. Eisenhower escribió a su compañero en tiempo de guerra, el general británico lord Ismay, ahora presidente de la OTAN, sobre "la amargura en que se había sumergido el mundo libre". El "estaba muy lejos de mostrarse indiferente a la necesidad de combustible y ayuda económica de Europa Occidental", pero reiteró su deseo de no "soliviantar al mundo árabe". Esta última consideración, dijo, fue "una cuestión extremadamente delicada" de la que "no se podía hablar en público". Ismay le respondió agradeciéndole mucho sus comentarios, pero advirtiendo confidencialmente a Eisenhower que "bien podría suceder que las fuerzas de la OTAN se encontraran prácticamente inmovilizadas por falta de petróleo la próxima primavera". Finalmente, a finales de noviembre, Londres y París ordenaron una rápida retirada de sus fuerzas de Suez. Solamente en ese momento Eisenhower autorizó la puesta en marcha del Comité de Emergencia para Oriente Medio. Los norteamericanos se habían salido con la suya. Eso lo añadieron a la carga de la derrota y la humillación que los británicos y franceses ya habían sufrido a manos de Nasser. En todo este complicado asunto, Nasser era el único ganador claro.

A mediados de noviembre, mientras las tropas británicas y francesas estaban todavía en Egipto, el secretario de Asuntos Exteriores Selwyn Lloyd hizo una visita a John Foster Dulles en su habitación en el

Hospital Walter Reed. Tuvieron una conversación de lo más enigmática, por lo menos de acuerdo con el registro de Lloyd.

"Selwyn, ¿por qué se detuvieron?", preguntó Dulles. "¿Por qué no continuaron y derrocaron a Nasser?"

Lloyd estaba completamente confundido. Después de todo, este era el mismo secretario de Estado que aparentemente había hecho todo lo que estuvo en su mano por terminar la acción anglo-francesa, y cuyo gobierno había terminado con ella en cuanto empezó.

"Bien, Foster", contestó Lloyd, "sólo con que nos hubieran pasado una seña, podríamos haber seguido adelante."

"No podía haber hecho eso", contestó Dulles.¹⁶

El "Puente del Petróleo"

y el "Azucarero": superando la crisis

A principios de diciembre, un mes después de que se cerrase el Canal, con Gran Bretaña y Francia ridiculizadas y toda Europa Occidental al borde de una crisis energética, el programa de suministros de emergencia finalmente se puso en marcha. El Puente del Petróleo como se llamó, fue una asociación de cooperación entre los gobiernos y las compañías petroleras tanto en Europa como en Estados Unidos.

En su mayor parte, la producción petrolera no se había interrumpido en Oriente Medio. El problema era, fundamentalmente, de transporte. La solución era utilizar otras fuentes de suministro. Debido a las distancias y menor tiempo de viaje, cualquier petrolero podía transportar dos veces más petróleo del Hemisferio Occidental a Europa que desde el Golfo Pérsico rodeando el Cabo de Buena Esperanza, hasta llegar a Europa. Por lo tanto, el principal foco de los comités de emergencia era la reestructuración total de las rutas de los petroleros de modo que el Hemisferio Occidental pudiese ser de nuevo la principal fuente de suministro para Europa, tal como lo había sido hasta finales de la década de 1940. Se crearon nuevas rutas para los petroleros, que también se compartieron entre las compañías, las que igualmente intercambiaron los suministros, todo ello con objeto de mover el petróleo de la manera más rápida y eficaz posible.

En Europa se hicieron grandes esfuerzos para conseguir que los suministros de emergencia —que se llegaron a conocer como "el azucarero"— se distribuyeran equitativamente entre los diversos países. La Organización Europea de Cooperación Económica (que más tarde sería la OCDE) creó un Grupo de Emergencia del Petróleo, que se encargó de

los repartos, basándose en una fórmula que reflejaba el consumo de petróleo antes de que se produjese el incidente de Suez, así como el nivel de reservas y los suministros locales de energía. El Puente del Petróleo se vio complementado con el racionamiento y otras medidas para reducir la demanda. Bélgica prohibió conducir coches privados los domingos. Francia limitó las ventas de las compañías petroleras a un setenta por ciento de los niveles anteriores a lo de Suez. Gran Bretaña cargó nuevos impuestos sobre el petróleo, lo que tuvo como resultado precios más elevados para la gasolina y el aceite combustible y llevó a la subida de las tarifas de los taxis en Londres que se inmortalizó como "los seis peniques de Suez". Se procuró que las centrales termoeléctricas pasasen de utilizar petróleo a utilizar carbón; para finales de diciembre, en Gran Bretaña se estaba racionando la gasolina.

A pesar de que la disposición de petroleros era el principal problema, los propios suministros de petróleo iban a serlo al cabo de poco tiempo. Se estimó que la producción del Hemisferio Occidental se tendría que aumentar considerablemente para hacer frente a las necesidades europeas —gran parte del petróleo se tendría que extraer de Estados Unidos, donde había grandes cantidades de capacidad sin utilizar. Las compañías internacionales recorrieron afanosamente todos los mercados de crudo estadounidense en busca de todos los suministros extra que pudieron obtener para el Puente del Petróleo. Pero ni las compañías ni los gobiernos implicados habían contado con la Comisión del Ferrocarril de Texas, que, para consternación de casi todos los demás, no permitió prácticamente aumento alguno de la producción en los meses críticos del invierno de 1957 y prácticamente mantuvo sin utilizar la capacidad no utilizada. Aquí se presentaba un nuevo palenque para la antigua batalla entre los productores independientes y las principales compañías. Tal como decía con mucha delicadeza un memorándum interno para el consejo de la Jersey, la Comisión del Ferrocarril se hizo eco del parecer de los productores independientes de Texas, "cuyos intereses normalmente son por completo nacionales". La Comisión temía que la acumulación de existencias de petróleo en el país, así como de existencias de gasolina para lo que no había demanda adicional desde Europa, producirían una bajada de los precios. Y, desde luego, si algo deseaban, eran precios más altos, no más bajos.

La negativa de la comisión a permitir una producción significativamente superior desencadenó una tormenta de reprobación. Eric Drake, de la British Petroleum, la llamó, "nada menos que una calamidad para Europa". Uno de los representantes europeos de Jersey dijo que era "desastroso" y que podría llevar a una caída del cincuenta por ciento en los suministros de la compañía a Europa. Tanto Eden como Macmillan protestaron personalmente por las políticas de la Comisión del ferrocarril de Texas y la prensa británica denunció a este desconocido y misterioso organismo en el corazón de Texas. El *Daily Express* declaró: "Nada

de Petróleo Adicional, dicen los Sabios de Texas." El venerable representante del Ferrocarril de Texas, coronel E. O. Thompson, no dudó en pagar con la misma moneda que le daban. A las quejas de Gran Bretaña respondió: "Ya le hemos enviado muchos barriles de crudo, pero solamente obtenemos críticas porque no enviamos todo lo que quiere. En Inglaterra aparentemente todavía nos miran como si fuésemos una provincia o un dominio suyo."

La disposición de los productores de Texas mejoró marcadamente cuando obtuvieron lo que querían de los grandes y del mercado. Humble, la filial de Jersey en Texas, temiendo una escasez de suministro, anunció que subiría en treinta y cinco centavos por barril el precio al que compraba el crudo en los campos. Otras compañías le siguieron; en Texas comenzó a haber más disponibilidad de crudo y así aumentó el suministro para el Puente del Petróleo. Pero enseguida comenzó una nueva tormenta de denuncias: esta vez contra las compañías petroleras, que fueron acusadas de confabulación para subir los precios. A la vista de la escasez, los precios más elevados dieron una doble y necesaria señal: aumentar la oferta y reducir la demanda, cosas ambas que no solamente fueron bien recibidas y constructivas en medio de la crisis petrolera de Suez, sino que probablemente también eran necesarias para hacer que funcionase el Puente del Petróleo. Aun así, fueran cuales fuesen la cantidad de petróleo y la política, la subida de precios dio lugar a muchas controversias, a unas tensas comparecencias ante el Congreso que llenaron más de 2.800 páginas, y a un nuevo proceso antitruste contra veintinueve compañías petroleras por parte del Departamento de Justicia. Finalmente, el caso se abandonaría en 1960, cuando un juez federal dictó que había "justificaciones económicas" para los aumentos de los precios y que las pruebas aportadas por el gobierno "no pasaban de ser meras sospechas".

El Puente del Petróleo significó un tremendo trabajo de coordinación y habilidad logística. Utilizó la experiencia y el personal que había estado encargado del sistema atlántico de suministros de petróleo de los aliados durante la Segunda Guerra Mundial. Aun así, todavía había que superar una considerable complejidad burocrática y administrativa. Una gran cantidad de gobiernos, compañías y comités de suministros tenían que establecer directrices, organizar la información y comunicarla, y asegurarse de que los programas se ejecutaban adecuadamente. Había mucho espacio para la confusión, pero el Puente del Petróleo funcionó tan bien que parecía que no se necesitaba ningún tipo de esfuerzo. No era así. Después de todo, un ejecutivo de una compañía petrolera trató de explicar lo equivocada que estaba la gente al pensar que durante la crisis "todo lo que hay que hacer es apretar un botón y todo se pone en marcha". Era una advertencia que se debería tener presente para futuras crisis.¹⁷

Para la primavera de 1957, la crisis petrolera llegaba a su fin, de-

bido principalmente a la eficacia imprevista del Puente del Petróleo. Casi el noventa por ciento de las pérdidas de suministros ya se habían compensado. En Europa, las medidas inmediatas de conservación, ayudadas por el tiempo cálido, paliaron en mucho el resto de los suministros perdidos, de modo que la escasez real era bastante pequeña. En conjunto, la economía europea ya no era tan vulnerable a las interrupciones de suministros como lo había sido. En 1956, el petróleo representaba tan sólo el 20 por ciento del consumo total de energía. A pesar del cambio, Europa todavía era una economía basada principalmente en el carbón. Eso iba a cambiar bastante en los próximos años.

En marzo de 1957 los oleoductos de Iraq Petroleum estaban funcionando en parte, y para abril el Canal de Suez estaba suficientemente despejado para que se reanudase el tránsito de petroleros. Nasser había ganado; ahora el Canal pertenecía indudablemente a Egipto y estaba funcionando con personal egipcio. Aunque los pilotos egipcios del Canal de Suez no iban tan elegantemente vestidos como sus predecesores británicos y franceses, estaban suficientemente capacitados para las tareas de navegación. Los productores del Golfo Pérsico estaban interesados en que los suministros se moviesen de nuevo; Kuwait había visto descender a la mitad su producción debido a la incapacidad de transportar el petróleo. En abril, el gobierno norteamericano suspendió el programa de emergencia del Puente del Petróleo. A mediados de mayo, el gobierno británico dio por terminado el racionamiento de gasolina y luego dio el paso final al indicar "que la marina mercante británica utilizara el Canal de Suez". Con eso, la crisis de Suez realmente había terminado.¹⁸

La salida de "sir Eden"

Uno de los participantes norteamericanos iba a recordar posteriormente la crisis como "una época curiosa, esos meses del Canal de Suez. Hubo mucho teatro, muy poca conspiración y una profunda tragedia, pero principalmente una tragedia para los individuos y las naciones". Constituyó una enorme tragedia personal para el primer ministro Anthony Eden –a quien Nasser llamaba "sir Eden"–, que hasta entonces había ido fraguando un extraordinario historial de presencia, valor y habilidad diplomática, pero cuyo prestigio se hundió ignominiosamente con los barcos que Nasser envió al fondo del Canal. Eden, que se había estado preparando durante mucho tiempo para ser Primer Ministro, estuvo bajo constante presión emocional durante toda la crisis. En noviembre, mientras la crisis todavía era fuerte, su mala salud le obligó a tomar unas largas vacaciones en Jamaica, en una casa que le había prestado Ian

Fleming, el creador de James Bond. A su regreso, los doctores de Eden le dijeron que su salud no le iba a permitir ser Primer Ministro. Pasó tranquilamente los días entre Navidad y Año Nuevo en Chequers, pensando en su futuro. En una carta que escribió a un amigo en aquella ocasión, se describió a sí mismo como "alguien tan impenitente... Se me hace raro que sean tan pocos, si es que hay alguno, los que hayan comparado estos acontecimientos con los de 1936, siendo tan parecidos". En enero de 1957 dimitió.

Uno de los primeros en enterarse fue Harold Macmillan, que estaba en la puerta de al lado en el número 11 de Downing Street, a quien Eden citó en la pequeña sala de estar de la parte delantera del 10 de Downing Street. "Ahora le puedo ver en esa triste tarde de invierno", escribió Macmillan en su diario, "todavía con apariencia tan joven, tan alegre, tan elegante —el representante de todo lo que era lo mejor de la juventud que había servido en la guerra de 1914-19... Los supervivientes de ese terrible holocausto con frecuencia se habían sentido con una obligación especial, como hombres que hubieran pronunciado un voto de deber. Con ese espíritu entramos él y yo en la política. Ahora, después de largos años de servicio, en la cumbre de su autoridad, se había venido abajo por un misterioso pero inevitable destino." Perplejo, Macmillan regresó a la casa del 11 de Downing Street a través del pasaje existente. A la mañana siguiente, sentado bajo un retrato de Gladstone, en el número 11, leyó tranquilamente *Orgullo y Prejuicio* para calmar su espíritu, hasta que le interrumpió una llamada con instrucciones de que acudiera a Palacio para ser investido Primer Ministro.

Suez fue una línea divisoria para Gran Bretaña. Provocó una ruptura tan severa en la cultura británica como en su política nacional y su posición internacional. Aun así Suez no era un presagio del declive de Inglaterra; más bien, dejó claro lo que ya había llegado a producirse: Gran Bretaña ya no pertenecía al escalón superior de las potencias mundiales. La tragedia de dos guerras mundiales y las divisiones internas habían minado gravemente no sólo su tesoro, sino también su seguridad en sí misma y su voluntad política. Eden no tenía duda de que había hecho lo correcto con Suez. Años después, el *Times* de Londres dijo de Anthony Eden: "Fue el último Primer Ministro que creyó que Gran Bretaña era una gran potencia y el primero en enfrentarse a una crisis que demostró que no lo era." Podía ser tanto un epitafio para un imperio y unas ideas como para un hombre.¹⁹

El futuro de la seguridad:

Los oleoductos contra los petroleros

La crisis de Suez dio al sector petrolero internacional bastantes motivos para meditar. A pesar de que el Canal había vuelto a funcionar, las compañías petroleras ya no estaban seguras de que pudieran confiar en él. Entre las compañías y gobiernos se produjeron grandes discusiones sobre la construcción de más oleoductos. Pero la interrupción por parte de Siria de la línea de la Iraq Petroleum Company había demostrado que los oleoductos eran más vulnerables a las interrupciones. Claramente, no eran la única respuesta a la cuestión importante de la seguridad del tránsito. El riesgo era demasiado claro.

En toda la agitada discusión durante 1956 respecto del Canal de Suez que muchos veían como la yugular de Occidente, no se había prestado demasiada atención a un punto: si el Canal y los oleoductos de Oriente Medio eran vulnerables, había una alternativa más segura, la ruta alrededor del Cabo de Buena Esperanza. Sin embargo, para ser económico y práctico, el suministro a Europa Occidental por esa ruta requeriría petroleros mucho mayores, capaces de llevar mucho más petróleo. No obstante, el punto de vista general del sector fue que, físicamente, tales petroleros no se podían construir. Pero los astilleros japoneses, aprovechándose de los avances de los motores diesel y de los mejores aceros, demostraron sin tardanza que no era así. "En 1956, la gente de los petroleros decía que los grandes barcos serían muy caros y que consumirían mucho combustible", comentó John Loudon, director gerente superior de Shell. "Lo más sorprendente me parece la rapidez con que los japoneses estaban construyendo estos petroleros." No solamente demostrarían que eran eminentemente económicos, sino que además ofrecían la seguridad necesaria. De modo que estos superpetroleros, junto con el declive de la influencia y el prestigio británicos y el dominio de Nasser, estaban entre las consecuencias de la crisis de Suez. Tal como dijo un funcionario británico: "Los petroleros están claramente menos sujetos a los riesgos políticos."²⁰

Para finalizar el cisma de Suez

Debido a los acontecimientos de Suez, fue mucha la amargura que británicos y franceses albergaron contra los norteamericanos. El embajador británico en Washington comentó acremente a principios de

1957 que Eisenhower "tiene las opiniones de un boy scout norteamericano respecto del colonialismo, las Naciones Unidas y la eficacia de las frases como acto de política... La necesidad de cuidar su salud, añadida a su inclinación natural, ha hecho de él uno de los Presidentes más estáticos (y más venerados) que se han conocido en la historia norteamericana."

Durante la crisis, Estados Unidos se centró en tratar de mejorar su posición en los países árabes productores de petróleo. El propio Eisenhower puso mucho énfasis en "consolidar al Rey Saud como la principal figura de la zona de Oriente Medio" como una alternativa a Nasser y en dejar claro a los productores árabes de petróleo que Estados Unidos intentaría trabajar "para recuperar los mercados petroleros del crudo de Oriente Medio en Europa Occidental". Por encima de esta consideración estaba también el interés en apoyar gobiernos estables pro-occidentales en Oriente Medio que sirviesen como freno al expansionismo soviético. Tanto Gran Bretaña como Francia compartían ciertamente ambos objetivos estratégicos. Sus diferencias eran respecto de los medios, no de los fines.²¹

Aun así, a ambas partes del Atlántico se reconocía la necesidad de cicatrizar el cisma de Suez. El proceso se vería muy favorecido por el hecho de que el nuevo Primer Ministro era Harold Macmillan, al que iba a llegar a conocerse por su "imperturbabilidad", aunque posteriormente él admitiría que, internamente, solía "sufrir el tormento de la aprensión nerviosa". El y Eisenhower habían trabajado juntos durante la Segunda Guerra Mundial y habían mantenido el respeto y la amistad entre ellos. Cuando mencionaron a Macmillan como posible sucesor de Eden, Eisenhower le describió como "un hombre cabal y excelente". De algún modo no perjudicó el hecho de que la madre de Macmillan proviniese de una pequeña ciudad de Indiana. Macmillan también era realista. Después de la dura lección de Suez, dijo: "nuestros destinos estaban en gran medida en las manos de los dirigentes de Washington". Eso era simplemente un hecho. A los buenos deseos de Eisenhower, Macmillan respondió: "No me hago muchas ilusiones respecto de los dolores de cabeza que me aguardan, pero mis treinta y tres años de vida parlamentaria me han dejado bastante templado, aunque sin dañar mi sentido del humor o, al menos, eso espero."

Oriente Medio y el petróleo estaban, desde luego, entre sus más problemáticos dolores de cabeza, junto con la fisura de la alianza norteamericana. El proceso formal de curación iba a tener lugar en la Conferencia de las Bermudas entre Eisenhower y Macmillan, que se celebró en marzo de 1957 en el Club de Golf Mid-Ocean. El petróleo estaba en la mente de Macmillan según se preparaba para el encuentro. Pidió un mapa en el que se viesen las posiciones de las diferentes compañías petrolíferas en Oriente Medio, así como un "árbol genealógico" de las propias compañías. Los temas relacionados con el petróleo y la seguridad

en Oriente Medio formaron una de las principales cuestiones del encuentro. Como posteriormente diría Eisenhower: "se habló de forma muy calmada" acerca del petróleo, incluyendo la posibilidad de promover la construcción de superpetroleros. Suez había demostrado a todas las potencias occidentales la volatilidad de Oriente Medio; y ahora en las Bermudas, los británicos pusieron mucho énfasis en la importancia de mantener la independencia de Kuwait y de otros estados a lo largo del Golfo Pérsico, cuyos gobernantes parecían muy vulnerables a golpes de Estado como el de Nasser. Ambas partes acordaron la necesidad de que Gran Bretaña hiciese todo lo posible para afianzar la seguridad en el Golfo. Llamando al petróleo de Oriente Medio "el mayor premio del mundo", Macmillan pidió la cooperación entre los dos gobiernos para conseguir una paz y prosperidad a largo plazo en la zona, el tipo de "enfoque común", dijo, que habían tenido durante la guerra.

La Conferencia de las Bermudas ayudó a solventar el cisma entre Gran Bretaña y Norteamérica. Eisenhower y Macmillan prometieron escribirse en privado y libremente hasta una vez por semana. Después de todo, los dos países tenían objetivos en común en Oriente Medio. Pero, tal como Suez había demostrado tan espectacularmente, sería Norteamérica, y no Gran Bretaña, quien hiciese prevalecer su poder en los años siguientes.

En 1970, catorce años después de la crisis del Canal de Suez, los conservadores ganaron las elecciones generales en Gran Bretaña y Edward Heath pasó a ser Primer Ministro. Organizó una cena en el 10 de Downing Street con Anthony Eden, que para entonces tenía el título de Lord Avon, y del que Heath había sido su oficial disciplinario en el Parlamento en 1956, durante la crisis de Suez. Para Eden, su vuelta como invitado de honor al 10 de Downing Street fue una velada sentimental maravillosa. Heath pronunció un ingenioso y cordial discurso, y Eden se levantó a responder improvisadamente. Ofreció una dedicatoria especial al pueblo británico, al que deseó que descubriera "un lago de petróleo" bajo el Mar del Norte. Eso fue exactamente lo que estaban comenzando a hacer en 1970, aunque no fueron capaces de beneficiarse de ello durante un tiempo para evitar que Edward Heath se viese arrollado por una nueva crisis energética. ¡Qué diferentes hubiesen sido las cosas si en 1956 los británicos hubieran conocido, o por lo menos sospechado, la existencia de tal lago!²²

25

Los elefantes

EN EL LENGUAJE del sector petrolero se llama "elefante" a un campo petrolero gigantesco. Y para comienzos de la década de 1950, la cantidad de elefantes descubiertos en Oriente Medio estaba aumentando rápidamente. En 1953, el geólogo Everette DeGolyer escribió a un amigo, el geólogo jefe de la Iraq Petroleum Company, F. E. Wellings, cuya compañía había descubierto tres elefantes en tres meses sucesivos y entre otras cosas le dijo: "Oriente Medio está contrayendo rápidamente una enfermedad que ha sido prácticamente crónica en Estados Unidos desde los primeros días del sector, es decir, que el problema es el mercado en lugar de la producción." Añadió que su empresa, la DeGolyer and McNaughton, los ingenieros del petróleo líderes del momento, estaban a punto de terminar un estudio secreto para el gobierno de Arabia Saudita sobre sus reservas. Desde 1943 se habían aprendido muchas cosas sobre los recursos petrolíferos del país, cuando DeGolyer hizo su primer

viaje a Arabia Saudita a petición de Harold Ickes. DeGolyer sabía que las reservas de las que se informaba en el nuevo estudio superaban con mucho a las que él comentó en su estudio preliminar una década antes. Aunque los resultados "en conjunto no serían cifras astronómicas", dijo a Wellings, "son tan enormes que añadir mil millones de barriles más o menos no marca ninguna diferencia real en el crudo disponible".¹

El sector petrolero había entrado claramente en una nueva era cuando mil millones de barriles aproximadamente no marcaban ninguna diferencia. Desde comienzos de la década de 1950 a finales de la de 1960, el mercado petrolero mundial estuvo dominado por un crecimiento extraordinariamente rápido, una tremenda subida que, como una poderosa y temible resaca, empujaba a todos los integrantes del sector con lo que parecía una fuerza irresistible. El consumo creció a un ritmo que en modo alguno habría sido concebible al comienzo de la era de la posguerra. Aun así y a pesar de la rapidez con que aumentaba, la disponibilidad de suministros crecía a un ritmo todavía mayor.

El aumento de la producción de crudo de petróleo fue gigantesco en el mundo libre: de 8,7 millones de barriles al día, en 1948 a 42 millones de barriles al día en 1972. Mientras que la producción en Estados Unidos había pasado de 5,5 a 9,5 millones de barriles al día, la participación norteamericana en la producción mundial total había bajado de un 64 a un 22 por ciento. El motivo del declive del porcentaje fue el extraordinario desplazamiento a Oriente Medio, donde la producción había aumentado de 1,1 millones de barriles al día a 18,2 millones de barriles al día, un aumento del 1.500 por ciento!

Más espectacular todavía fue el cambio de las reservas petrolíferas probadas, es decir, el petróleo en un yacimiento en particular que, con ciertas garantías, conocen los técnicos y se confía en explotarlo de forma económica. Las reservas probadas en el ámbito del mundo no comunista pasaron de 62.000 millones de barriles en 1948 a 534.000 millones de barriles en 1972; casi se multiplicó por nueve. Las reservas norteamericanas habían pasado de 21.000 millones de barriles en 1948, a 38.000 millones de barriles en 1972. Pero su importancia estadística había disminuido del 34 por ciento total de las reservas a un simple 7 por ciento. Aunque el mayor crecimiento se había registrado en Africa, la mayor parte del aumento estaba localizada, con mucho, en un nuevo centro de gravedad, Oriente Medio, cuyas reservas habían aumentado de 28.000 millones de barriles a 367.000 millones de barriles. De cada diez barriles añadidos a las reservas petrolíferas del mundo libre entre 1948 y 1972, más de siete se encontraban en Oriente Medio. Lo que estos gigantescos números significaban era que, aunque el mundo utilizaba mucho petróleo, todavía se daban más prisa en añadir nuevas reservas. En 1950, el sector estimó que, con las reservas probadas actuales y al ritmo de producción del momento, el mundo tenía petróleo para diecinueve años. En 1972, después de todos esos años de rápido crecimiento,

to, del espeluznante aumento del consumo y del desorbitado ritmo de producción, la vida estimada de las reservas era de treinta y cinco años.²

La enorme abundancia de "elefantes" en Oriente Medio produjo inevitablemente unos desafortunados esfuerzos por parte de los nuevos participantes, deseosos de entrar en el juego y una feroz competencia por introducirse en los mercados, una lucha sin pausa en la que los recortes de precios eran las armas más poderosas. Para las compañías, tales recortes de precios eran decisiones comerciales necesarias. Pero resultaron ser una yesca muy inflamable vertida sobre la pira del nacionalismo en los países productores de petróleo en Oriente Medio, harto inflamados como consecuencia de la victoria de Nasser en Suez.

El orden petrolero de la posguerra se basaba en dos pilares fundamentales. Uno estaba compuesto por los grandes tratos petroleros de la década de 1940, que habían establecido las relaciones básicas entre las compañías que operaban en Oriente Medio. Estos acuerdos movilizaron los recursos necesarios para la rápida explotación de las reservas petrolíferas, vincularon la producción con los sistemas de refinación y comercialización requeridos por la dimensión de las reservas, y fomentaron y aseguraron la demanda mucho mayor que se precisaba. El segundo pilar estaba compuesto por la relación concesional y contractual entre las compañías y los gobiernos de los países productores de petróleo, en cuyo núcleo estaba el espinoso acuerdo de reparto cincuenta-cincuenta de los beneficios. Sobre esos dos pilares se esperaba construir una relativa estabilidad.

Temiendo lo que podría ocurrir de otro modo, ni las principales compañías petroleras ni los gobiernos de los países consumidores de petróleo querían apartarse del principio cincuenta-cincuenta. Como dijo a finales de 1954 el Comité para el Petróleo de Oriente Medio del gabinete británico: "Ahora se ha alcanzado una base razonable para una asociación entre las compañías petroleras y los gobiernos de Oriente Medio... Cualquier endurecimiento por parte de los gobiernos de Oriente Medio... podría dañar gravemente nuestro sistema de suministro de petróleo." Pero la cuestión era bastante diferente para los gobiernos de los países productores. ¿Por qué no aumentar sus ingresos si podían, mientras que no perdiesen irrevocablemente sus relaciones con las compañías y con Washington y Londres?

De hecho, eso era lo que pensaba el Sha de Irán. Para mediados de la década de 1950, ya habían pasado los días en que se preocupaba pensando si realmente era un hombre o un ratón. Ya había declarado en privado: "El destino de Irán es convertirse en una gran potencia." Para satisfacer su ambición y su apetito quería más ingresos por el petróleo. Y quería perseguir una política de mayor independencia en el petróleo, reduciendo y restringiendo de este modo el poder de las compañías del consorcio que había sido uno de los resultados de su humillante lucha con Mossadegh. Pero no podía correr el riesgo de perturbar las relacio-

nes extranjeras básicas y la seguridad de Irán. Necesitaba un interlocutor. Pero esa persona no podía ser del grupo de los grandes ni uno de entre los principales independientes norteamericanos, de los que casi todos se habían enrolado en el consorcio. ¿Qué otro podía serlo?

Un europeo, un italiano que tenía sus propios planes respecto del petróleo: Enrico Mattei.³

Un nuevo Napoleón

En un momento en que las principales compañías se habían convertido en grandes burocracias, demasiado grandes y complejas y bien establecidas para reflejar la imagen de un solo hombre, Enrico Mattei estaba decidido a crear una compañía nueva y grande, AGIP, de propiedad estatal italiana, en la que se reflejaría mucho su propia imagen. Era un tipo audaz, un *condottiere*, un prototipo de los antiguos emprendedores napoleónicos. Mattei, recio y aguileño, tenía el aspecto de un ferviente pero mundano jesuita del siglo XVI. Sus ojos oscuros y profundos estaban coronados por gruesas y arqueadas cejas y su fino pelo negro peinado hacia atrás. Era testarudo, ingenioso, manipulador y receloso. Tenía unas dotes especiales para la improvisación, y era propenso a jugar y correr riesgos, combinado todo ello con una férrea dedicación a su objetivo básico, que era obtener para Italia y para AGIP, y para Enrico Mattei, un lugar de privilegio.

Era el hijo indisciplinado de un policía del norte de Italia; dejó el colegio a los catorce años y se fue a trabajar a una fábrica de muebles. A los treinta y pocos años dirigía ya su propia fábrica de productos químicos en Milán, desde donde actuó como líder de los partisanos (de la democracia cristiana) durante la Segunda Guerra Mundial. Al final de la guerra, su capacidad política y de dirección hicieron que le confiaran la dirección de lo que quedó de AGIP en el norte de Italia. AGIP –Azienda Generali Italiana Petroli– tenía, en aquellos momentos, menos de dos décadas de antigüedad. Italia, siguiendo el ejemplo de Francia en la década de 1920, creó una compañía de refino propiedad del Estado, un campeón nacional, para competir con las compañías internacionales. Para mediados de la década de 1930, AGIP había logrado una participación en el mercado italiano bastante cercana a la de Esso y Shell. Pero fuera de Italia no contaba para nada. Con un gran derroche de energía y un magistral toque de política, al estilo italiano, Mattei se propuso convertir a AGIP en una compañía mucho mayor. Esto no se podía hacer sin dinero, y la Italia de la posguerra era un país carente de efectivo. El dinero necesario lo iba a encontrar en el Valle del Po, al norte de Italia,

con el descubrimiento y explotación de importantes reservas de gas natural, que generaron los elevados ingresos que eran precisos para costear la expansión de AGIP en Italia y sus ambiciones en el extranjero.

En 1953, Mattei dio un gran paso hacia la realización de sus ambiciones cuando las diversas compañías estatales de hidrocarburos se unieron en una nueva entidad, ENI –Ente Nazionale Idrocarburi–, un amplio conglomerado, con un total de treinta y seis filiales que iban desde empresas de crudo, petroleros y estaciones de servicio a inmobiliarias, hoteles, autopistas de peaje y jabones. Aunque se pensaba que habría una influencia del gobierno en el ENI, las diversas compañías que lo formaban (AGIP para el petróleo, la compañía de oleoductos SNAM y otras varias) se iban a dirigir de un modo bastante autónomo, como entidades comerciales. Aun así, el presidente de ENI y, por pura coincidencia, los presidentes y directores gerentes de AGIP y de todas las demás compañías explotadoras eran uno y el mismo: Enrico Mattei. "Por primera vez en la historia económica de Italia", informó maravillado el embajador de Estados Unidos en Roma en 1954, una entidad propiedad del Estado en Italia "se ha encontrado en la singular posición de ser económicamente solvente, estar muy bien gestionada y ser responsable ante nadie más que su líder". El futuro de ENI se vería profundamente marcado, continuaba el informe, por "la ilimitada ambición evidenciada por Enrico Mattei".

El propio Mattei se convirtió en un héroe popular, el hombre más destacado del país. Personificaba las grandes ideas para la Italia de la posguerra: antifascismo, la resurrección y reconstrucción del país, y la aparición de un "nuevo hombre" que se había hecho a sí mismo, sin valerse del antiguo sistema del amiguismo y los enchufes. También prometió a los italianos sus propios suministros seguros de petróleo. Italia era un país pobre en recursos, que no solamente era muy consciente de sus escaseces sino que también culpaba a ellas de muchas de sus desgracias, incluyendo sus reveses militares. Entonces, con Mattei, esos problemas, por lo menos en el campo de la energía, iban a solucionarse. Apeló al orgullo nacional y sabía cómo ganar la imaginación del público. A lo largo de las carreteras y autopistas de Italia, AGIP construyó nuevas gasolineras, que eran más grandes, más atractivas y más cómodas que las de sus competidores extranjeros. Incluso tenían restaurantes.

Mattei se convirtió enseguida, según se dijo, en el hombre más poderoso de Italia. ENI poseía el periódico *Il Giorno*, subvencionaba a otros muchos de izquierdas y derechas, y financiaba a los cristiano demócratas, así como a políticos de otros partidos. A Mattei no le gustaban especialmente los políticos, pero los utilizaba en cualquier momento en que lo considerase necesario. "Tratar con un gobierno", se lamentaría, "es como tragar agujas." Mattei hablaba un italiano cortado, prosaico y tosco que no tenía comparación con la elocuencia y retórica de los políticos italianos. Aun así, tenía cierto magnetismo, era muy agra-

dable y persuasivo, con una combinación de intensas emociones y sinceridad, y todo ello respaldado por una energía impulsiva, volcánica e irresistible. Muchos años después, uno de sus ayudantes recordaría: "Cualquiera que trabajase con él se prendería fuego por él, aunque realmente no podría explicar por qué."

Según ENI iba creciendo, como parecía hacerlo, también lo hacía la opinión de sí mismo de Mattei, lo que algunas veces se ponía en su contra. Una vez Mattei acudió a Londres, invitado a almorzar por John Loudon, el director gerente general de Royal Dutch/Shell. Allí se reunió lo viejo y lo nuevo, lo establecido y lo advenedizo. El padre de Loudon, Hugo, había sido uno de los fundadores de Royal Dutch/Shell; y para mediados de siglo, su alto y aristocrático hijo no solamente era el líder corporativo descollante del petróleo internacional, sino también su diplomático líder. También era una persona de un carácter sagaz. En aquellos momentos, Mattei quería a toda costa algo que Shell no tenía ganas de dar. Ese fue el motivo del almuerzo. Loudon comentó: "Mattei era un hombre muy difícil. También era enormemente vanidoso." Por lo menos esa fue la sensación que dio a Loudon y sus colegas de Shell. De modo que Loudon, al comienzo del almuerzo, preguntó a Mattei con aparente inocencia cómo se había introducido en el negocio del petróleo. Mattei, que sin duda se sintió halagado porque le tomara tan en serio uno de los grandes, comenzó a hablar sin parar durante todo el almuerzo, sin que nadie le animara más, contando la historia de toda su vida. "Finalmente, cuando llegamos a los postres, nos pidió algo", dijo Loudon. "No podíamos hacerlo, y ese fue el final de la conversación." Sin embargo, no sería lo último que oiría de Enrico Mattei.⁴

La gran batalla de Mattei

El objetivo principal de Mattei era asegurar que ENI –e Italia– tuvieran sus propios suministros internacionales de petróleo, independientes de las compañías anglosajonas. Quería participar en las rentas del crudo de Oriente Medio. Continuamente y en voz alta atacaba al "cártel", como llamaba a las grandes compañías, y le atribuyeron la acuñación del término "Sette Sorelle" (las Siete Hermanas) como referencia despectiva a su estrecha asociación y múltiples empresas conjuntas. Las "Siete Hermanas" incluían a los cuatro socios de Aramco –Jersey (Exxon), Socony-Vacuum (Mobil), Standard of California (Chevron), y Texaco, además de Gulf, Royal Dutch/Shell y British Petroleum, que tenían negocios conjuntos en Kuwait. (En 1954, Anglo-Iranian había tomado el nombre de la filial que había adquirido en la Primera

Guerra Mundial, British Petroleum.) Realmente había una octava hermana, la líder nacional francesa, CFP, que estaba en el consorcio iraní con las Siete Hermanas, y en la Iraq Petroleum Company, junto con Jersey, Socony, British Petroleum y Royal Dutch/Shell. Pero, como CFP no encajaba bien bajo el calificativo anglosajonas Mattei creyó conveniente dejarla al margen. Su verdadera queja contra este club exclusivo de grandes compañías no era su existencia, sino más bien que él no estaba dentro.

Como era de esperar, Mattei trató de entrar en él. Creía que, como consecuencia de su escrupulosa cooperación con el embargo instituido por los grandes contra el petróleo iraní después de la nacionalización de Mossadegh, se había ganado un lugar en el consorcio iraní que las compañías y los gobiernos británico y norteamericano habían creado después de la caída de Mossadegh. Debido a su participación en la Iraq Production Company, los franceses fueron invitados a entrar en este nuevo consorcio iraní. Preocupadas por las leyes antitruste norteamericanas, las nueve compañías independientes norteamericanas también recibieron un ofrecimiento de incorporación, aunque la mayoría de ellas no tenían intereses en el extranjero ni necesidad de producir en Irán. Pero Italia, que apenas si tenía recurso alguno y dependía tanto del crudo de Oriente Medio, quedó excluida. Buscaría su oportunidad y su venganza.

Encontró ambas cosas cuando la crisis de Suez de 1956 puso a las compañías petroleras establecidas a la defensiva y dejó claro el grado en que el poder y la influencia británicos estaban desapareciendo en Oriente Medio. Eso significaba un vacío que Mattei esperaba llenar. Y, debido a su propia retórica anticolonial y sus ataques al "imperialismo", era un buen partido para el fervor nacionalista de los países exportadores.⁵

Mattei comenzó a hablar seriamente con Irán y con el Sha. Si los grandes se habían convertido en expertos de matrimonios corporativos gracias a sus empresas conjuntas, a Mattei se le ocurriría uno mejor. Pensando dinásticamente en su búsqueda de acceso italiano al crudo iraní, se le ocurrió la idea de casar a una princesa italiana con el Sha, que necesitaba urgentemente un descendiente varón. El Sha también tenía una necesidad urgente de mayor participación de los ingresos del petróleo que la que le ofrecía el consorcio. Uno de los legados de Mossadegh, la nacionalización, dio al Sha cierta flexibilidad. En los otros países productores de petróleo, los concesionarios —las compañías extranjeras— todavía poseían las reservas bajo el suelo. Por el contrario, el gobierno poseía todos los recursos en Irán y el Sha no estaba menos decidido que Mossadegh a mantener el control de los recursos petrolíferos del país.

Mattei sacó partido de esa situación y, durante la primavera y el verano de 1957, se movió para llegar a un acuerdo totalmente carente de precedentes con Irán, acuerdo que tenía en cuenta tanto la nueva posi-

ción de Irán como las ambiciones del Sha. El Sha personalmente defendió e impulsó el trato ante su gobierno, en unas condiciones que harían de la National Iranian Oil Company la socia de ENI así como su arrendataria de los terrenos. Eso significaba, en la práctica, que Irán obtendría el 75 por ciento de los beneficios en contraste con el 25 por ciento que obtendría ENI, rompiendo el preciado acuerdo cincuenta-cincuenta. Tal como J. Paul Getty y otros ya habían descubierto, cuesta más entrar en el juego cuando uno llega tarde.

Cuando se filtraron las condiciones propuestas para el nuevo acuerdo entre el Sha y Mattei, perturbaron mucho al resto del mundo del petróleo. Las compañías que ya estaban establecidas en Irán y Oriente Medio se quedaron sorprendidas al igual que los gobiernos norteamericano y británico. ¿Qué quería Mattei? ¿Por qué estaba haciendo esto? Algunos se preguntaron si el nuevo acuerdo era sencillamente "una forma de chantaje destinado a asegurar la admisión italiana en el Consorcio". Ciertamente, Mattei no tuvo ningún problema en sugerir que estaba deseando que le comprasen. Sólo pequeñas partes, murmuró, digamos un 5 por ciento del consorcio iraní y un 10 por ciento de Aramco. Las compañías se quedaron sorprendidas por la audacia de sus exigencias. Enrico Mattei no se vendía barato.⁶

Se pensó en tratar de trabajar con Mattei. "Los italianos están decididos, de una forma u otra, a lograr una parte del petróleo de Oriente Medio", dijo un funcionario británico en marzo de 1957. "Mi punto de vista personal, que estoy seguro de que no será bien aceptado por las compañías petroleras, es que BP, Shell y los norteamericanos sean inteligentes al considerar si no sería menos perjudicial encontrar un hueco para los italianos en vez de darles motivos para que creen tensiones en Oriente Medio." Eso era, sin embargo, una opinión claramente minoritaria y muy censurada. "El señor Mattei es una persona poco fiable", dijo otro funcionario. "Dudo que nos haga falta incrementar su megalomanía dando a entender que vamos a llegar a un acuerdo con él." De hecho, el punto de vista general era que Mattei no podía ser admitido en el consorcio, ya que si le admitían, entonces la compañía belga, Petrofina, enseguida estaría llamando a la puerta, como lo harían varias compañías alemanas, y ¿quién sabe cuántas más? Y, fundamentalmente, sería imposible trabajar con Mattei. Había que aplicar toda la persuasión imaginable para tratar de impedir el trato setenta y cinco-veinticinco.

Los norteamericanos y los británicos protestaron ante el gobierno iraní y el Sha, alertando que la infracción del principio cincuenta-cincuenta podría "perjudicar seriamente la estabilidad de Oriente Medio", y amenazaría la seguridad de los suministros de petróleo en Europa. El secretario general del Ministerio de Asuntos Exteriores italiano, resentido por el poder y la independencia de Mattei, aconsejó a los británicos con gran reserva, a decir verdad con tanto secreto que sus comentarios no se cursaron a través de los canales habituales, que siguiesen una línea

muy dura con Mattei. Cualquiera muestra de deseo de alcanzar un acuerdo con él, incluso un poco de educación, dijo el Secretario General, Mattei lo consideraría "un signo de debilidad".

Todas las objeciones no sirvieron para nada. Para agosto de 1957 el trato de Mattei ya se había ultimado en mucho, y había motivos para sospechar que se encontraba en Teherán. "La Embajada italiana lo estuvo ocultando al principio", informó el embajador británico en Teherán. "Pero estábamos completamente seguros de que él estaba aquí, de modo que el sábado por la tarde aproveché una oportunidad... fui a caballo desde Gulhak hasta la Embajada italiana de verano en Farmanieh." Tal como esperaba, el embajador británico se encontró con Enrico Mattei, sentado bajo un árbol, refrescándose con un whisky con soda, celebrando felizmente su victoria —porque ese mismo día había firmado el acuerdo con Irán. Estaba muy contento y hablaba libremente. "Ningún misterio sobre el acuerdo de AGIP", dijo genialmente Mattei. "De cualquier modo es una propiedad pública ahora." Luego procedió a ofrecer una disertación "sobre la tesis de que Oriente Medio debería ser ahora el Occidente Medio de la Europa industrial". Después, el embajador reflexionó, quedándose algo corto, que "Mattei ciertamente utilizaba pinceladas audaces y un gran pincel sobre un amplio lienzo."

Ante su propio círculo íntimo, Mattei expresó su perplejidad por la reacción de los grandes. "Nos han dado dos diminutos lugares en Irán y todo el mundo organiza mucho jaleo." Desde luego, él sabía por qué. Aun así, la asociación entre ENI e Irán no salió del todo bien, no por el propio trato en sí, sino como consecuencia del terreno. En las zonas de la asociación no se encontraron cantidades comerciales de petróleo. De modo que entrar en Irán no hizo que se cumpliera el sueño de Mattei de conseguir suministros propios seguros para Italia. Pero consiguió otra parte de su ambición; el principio cincuenta-cincuenta se había alterado, debilitando mucho los cimientos en que, creía, había residido el poder de las "Siete Hermanas". "Con varias acrobacias verbales el Sha y sus ministros están tratando de mantener una fachada de inocencia en todo esto y fingir que todo sigue intacto", dijo con algo de resignación el embajador británico en Teherán, en agosto de 1957. "Pero, de hecho todos sabemos que el cincuenta-cincuenta está muerto como la milla en cuatro minutos. Y es inevitable."⁸

Japón entra en Oriente Medio

Italia no era el único país industrial que trataba de encontrar un asiento a la mesa del petróleo de Oriente Medio. Japón era muy sensible al petróleo debido tanto a su historia y posición en ese momento de

casi total dependencia en las importaciones como porque estaba comenzando su extraordinario desarrollo económico. La crisis de Suez hizo que Japón se pusiese aun más nervioso. Japón también quería sus suministros seguros, y varios comités políticos clave, tanto privados como públicos, estaban llegando a la conclusión de que —fueran cuales fueren los esfuerzos por proteger el sector carbonífero nacional— el petróleo importado se iba a convertir en el combustible más importante para Japón. Pero la entrada de petróleo en Japón estaba en su mayor parte controlada por las principales compañías británicas y norteamericanas, a través de sus propias filiales japonesas, a través de asociaciones, o a través de contratos a largo plazo con refinerías independientes japonesas, a las que se había permitido comenzar este negocio unos años antes.

En la primavera de 1957, justo en el momento en que la crisis de Suez estaba llegando a su fin y mientras que Mattei estaba dando forma a su nueva asociación con Irán, se supo que un consorcio de compañías japonesas trataba de obtener una concesión de los sauditas y los kuwaitíes para explorar la zona marítima de la Zona Neutral. Fue una maniobra audaz; después de todo, un poderoso grupo —Shell, British Petroleum, Gulf y Jersey— mostraban interés por la misma zona.

Toda la idea había surgido en un viaje en tren por Italia, cuando un empleado del Banco de Desarrollo de Japón se encontró casualmente con un empresario japonés, que mencionó que tenía contactos con gente que conocía bastante el tema del petróleo en Oriente Medio. De vuelta a Japón, el empleado de banca informó de la conversación a su padre, Taro Yamashita, un emprendedor que había hecho fortuna antes de la Segunda Guerra Mundial construyendo casas de alquiler en Manchuria para los empleados del Ferrocarril de Manchuria Meridional. Después de la guerra, además de sus intereses empresariales en Japón, consiguió muy buenas conexiones políticas. Yamashita se centró en la idea, creó un consorcio —que se conoció por Arabian Oil Company— organizó los aspectos financieros y obtuvo la bendición y el apoyo del gobierno japonés. Todo tenía que improvisarse: ninguna de las compañías participantes tenía experiencia significativa en el sector petrolero.

La falta de experiencia, no obstante, no era lo que preocupaba a las compañías establecidas y a los gobiernos occidentales. Más bien era que los japoneses, en su ansia por entrar en el sector, cometiesen ese pecado capital, que el Foreign Office británico llamó "una ruptura real del cincuenta-cincuenta". A decir verdad, el trato de Mattei había mantenido las apariencias respecto del cincuenta-cincuenta con retórica sobre una "asociación". Si el cincuenta-cincuenta no podía mantenerse como sacrosanto, por lo menos en principio, ¿qué base existía para unas relaciones estables entre las compañías y los gobiernos? Y, ¿de qué manera, excepto saltándose el principio, podía un recién llegado como Japón, que carecía de la fortaleza económica de los participantes establecidos, conseguir la entrada en Oriente Medio?

Los japoneses comenzaron sus negociaciones primero con los sauditas, que insistieron en varios grandes pagos por adelantado. Pero Japón era un país que estaba muy escaso de capital y el grupo japonés no tenía el dinero necesario para realizar tales pagos. Los sauditas propusieron entonces reducir estos pagos por adelantado si los japoneses tenían una participación inferior al 50 por ciento. Después de muchos forcejeos, los japoneses acordaron tomar solamente un 44 por ciento y dejar a los sauditas con el 56 por ciento. Además, los sauditas tendrían derecho a adquirir una parte de las acciones de la compañía si encontraban petróleo.

Cuando las compañías británicas y norteamericanas conocieron las condiciones del acuerdo, comenzaron a sonar las alarmas. Toda la estructura de las relaciones en Oriente Medio podía estar en peligro. Pero, ¿qué se podía hacer? ¿Protestarían Londres y Washington por la acción de los japoneses? "La opinión en el Foreign Office es que no tenemos mucho que ganar si contactamos directamente con los japoneses", dijo un funcionario. "Probablemente tomarían ese acercamiento como una señal de que han sido bastante más inteligentes y el resultado podría ser que acabaran por cerrar su trato al margen del principio cincuenta-cincuenta en medio de grandes disculpas diplomáticas que no significarían nada."

¿Sería posible persuadir al gobierno japonés de que retirara su apoyo al proyecto? Por el contrario, el gabinete japonés confirmó su respaldo. Y, en lo referente a los sauditas estaban demasiado contentos con el acuerdo. "En principio se ha llegado a un acuerdo entre nosotros y la compañía", telegrafió el rey Saud al emir de Kuwait a principios de octubre de 1957, añadiendo que los japoneses estaban esperando una invitación para ir a Kuwait. "Ambos indudablemente estamos interesados en proteger los intereses de nuestros respectivos países", replicó el Emir, "y espero, con buena voluntad, que tengamos éxito en nuestro propósito de entrar en contacto con una buena empresa." Poco después, Kuwait también firmó con la Arabian Oil Company. Su precaución de dejar que los sauditas fuesen por delante pagó dividendos inmediatos; mientras que los sauditas obtuvieron un 56 por ciento de los ingresos, los kuwaitíes fueron capaces de poner el listón más alto, y obtuvieron un 57. En su debido momento, los sauditas corregirían esta disparidad.

Arabian Oil comenzó a perforar en la costa, en julio de 1959 e hizo su primer descubrimiento en enero de 1960, tras lo cual los gobiernos saudita y kuwaití compraron un diez por ciento de las acciones de la compañía. Como Arabian Oil carecía de sus propias redes de venta, el Ministerio Japonés de Comercio e Industria Internacional, calificándola de "proyecto nacional", hizo que las refinerías japonesas tomaran el petróleo sobre una base proporcional. Arabian Oil permaneció, durante algún tiempo, como una excepción para Japón, que seguía siendo un país muy escaso de capital así como de experiencia en las etapas inicia-

les del proceso. En su mayor parte, siguió dependiendo del sistema desarrollado en los años de la posguerra, basado en los suministros que provenían de los grandes. Pero Arabian Oil dio a Japón una fuente independiente de petróleo y, para mediados de la década de 1960 estaba suministrando casi el quince por ciento de los suministros totales del Japón.¹⁰

Incluso los norteamericanos...

Fueran cuales fueren sus nacionalidades, todos los demás que quisieran entrar en la hermandad de Oriente Medio, de ahora en adelante tendrían que pagar precios más elevados y atenerse a los nuevos precedentes, incluso las compañías norteamericanas. La Standard Oil of Indiana se estuvo lamentando durante mucho tiempo de que, en el punto más bajo de la Gran Depresión en 1932, vendió su producción venezolana a Jersey. Ahora, a finales de la década de 1950, Indiana decidió que ella también formaría parte del gran movimiento expansionista de las compañías norteamericanas y de nuevo iría al extranjero a buscar, como dijeron a sus accionistas, "oportunidades para realizar operaciones rentables en cualquier parte que pudieran existir". Quedarse en el país era demasiado arriesgado.

Se hizo un acuerdo en principio con Irán en 1958, en la línea del setenta y cinco-veinticinco de Mattei, con la excepción de que Indiana tendría que pagar una gran cantidad de dinero por adelantado. El Sha se había divorciado recientemente de su esposa ya que no podía darle lo que él describió, en el curso de una conversación con una visita, como "continuidad", es decir, un hijo varón. A esa visita, el Sha le pareció, poco después de su divorcio, "un hombre en un cruce de caminos emocional... Tenemos a un hombre en un estado sensible y delicado, un hombre solo sin prácticamente un solo amigo de confianza y muy pocas relaciones, sumergiéndose a sí mismo todavía más profundamente en su trabajo". Este era el momento adecuado para que el trato con la Standard of Indiana se convirtiera en otro hito en la búsqueda de categoría por parte del Sha y en su lucha contra el consorcio y las grandes compañías petroleras. Después de todo, Indiana no era una recién llegada italiana; estaba bien establecida, era una compañía norteamericana muy respetada, una de las más destacadas, distinguidas y tecnológicamente avanzadas sucesoras de la Standard Oil de Rockefeller. Con objeto de destacar la importancia del trato, el Sha insistió personalmente en que Frank Prior, el presidente de Indiana, viajase a Teherán para firmar el acuerdo.

El Sha inició el primer encuentro con una sorprendente afirma-

ción que sorprendió sobremanera a Prior. "Ya sabe, no somos árabes", dijo el Sha. "Somos arios, y somos de la misma raza que usted, y tenemos una gran historia. Tenemos mucho orgullo."

"Oh, sí", respondió el presidente de Indiana, "lo sabemos, Su Majestad."

Con el orgullo del Sha ratificado, el resto de las discusiones se desarrolló muy bien y el trato se firmó enseguida, para la posterior irritación de las otras compañías petroleras. Al contrario que ENI, Indiana encontró una buena cantidad de petróleo, empezando con un gran yacimiento marino al sur de la isla de Kharg en el Golfo Pérsico. Para lisonjear al Sha, se le puso el nombre de Darío, el antiguo Rey de Persia. Poco después, el Sha se volvió a casar y su nueva esposa le dio un hijo varón. Su "continuidad" parecía estar asegurada ahora.¹¹

El predominio de Nasser

El Sha no estaba ni mucho menos solo en su campaña de reafirmación nacional contra la posición establecida de las principales compañías petroleras. A lo largo y ancho de Oriente Medio, el nacionalismo estaba aumentando y Nasser era su fuerza motriz. Suez había sido una gran victoria para él, demostrando así que un país de Oriente Medio podía triunfar no solamente sobre las compañías "imperialistas" sino también sobre los gobiernos occidentales. Había extirpado la ignominia del fracaso de Mossadegh. Y ahora, una destacada innovación tecnológica, la barata radio de transistores, estaba llevando su voz a las masas pobres de hasta el último confín del mundo árabe, haciendo de él un héroe en todas partes.

En 1958, para añadir más laureles a Nasser, Egipto finalmente convenció a una reacia y escéptica Unión Soviética para que les diese fondos para construir la Presa de Asuán. En ese mismo año, como un gran símbolo de la fuerza de captación de Nasser, Siria se unió a Egipto para formar la República Árabe Unida, que parecía ser el primer paso en la realización de su sueño de pan-arabismo. La aparente fusión había unido a dos países que —con el Canal de Suez en Egipto y los oleoductos sauditas e iraquíes tendidos a través de Siria— dominaban las rutas de tránsito para el petróleo de Oriente Medio. Nasser estaba, por lo menos teóricamente, en condiciones de amenazar con cortar la mayoría de esos suministros, o incluso de hacerlo en la práctica. Con objeto de contrarrestar lo que el embajador británico en Iraq llamó "dominio absoluto" de Nasser, enseguida se pusieron en marcha conversaciones tendientes a construir rápidamente oleoductos iraquíes que llegasen hasta el Golfo

Pérsico así como una terminal de exportaciones en Fao, en el Golfo. Pero entonces, la situación en la región, y en el propio Iraq, pasó de ser mala a ser algo que parecía un completo desastre.

Durante tres años, Nasser había estado dirigiendo una virulenta campaña de propaganda contra Iraq y los hachemitas, la familia real respaldada por Gran Bretaña que había sido instalada en un recién creado trono en Bagdad después de la Primera Guerra Mundial. En julio de 1958, los oficiales que estaban planeando un golpe contaron a sus tropas la increíble historia de que les habían ordenado dirigirse a Israel y rendir sus armas. Eso fue suficiente para que los soldados apoyasen la rebelión. El golpe que se produjo a continuación fue una gran explosión de violencia y salvajismo. Las multitudes se agolpaban en las calles, llevando en alto fotografías de Nasser, junto a perros vivos, que representaban a la familia real iraquí. El propio rey Faisal II fue decapitado por las tropas que invadieron el palacio. El Príncipe Heredero fue muerto a tiros, sus ejecutores le cortaron pies y manos que luego exhibieron por toda la ciudad clavados en picas. Su cuerpo mutilado, así como los de varios funcionarios fueron arrastrados por las calles y posteriormente colgados en un balcón del Ministerio de Defensa. El primer ministro pro-occidental, Nuri es-Said, fue reconocido al tratar de escapar de la ciudad, según se dijo, disfrazado de mujer, y una multitud lo linchó en el acto. Su cuerpo también lo arrastraron por las calles y luego pasaron con un coche una y otra vez por encima del cadáver hasta que lo dejaron completamente aplastado e irreconocible.

El nuevo gobierno de Bagdad pidió inmediatamente enormes revisiones en la amplísima concesión de la Iraq Petroleum Company. Este espeluznante golpe en Bagdad propagó un estremecimiento a todos los gobiernos de la región; el naserismo parecía estar destinado a un reinado supremo en Oriente Medio.¹²

El petróleo era el foco central del creciente nacionalismo árabe. Desde comienzos de la década de 1950 se celebraron en Oriente Medio varios encuentros y contactos entre los que semioficialmente se denominaban "Expertos en Petróleo Árabe". Inicialmente el tema principal había sido la guerra económica contra Israel: el establecimiento de un bloqueo petrolero contra el nuevo estado y su aplicación forzosa para las compañías internacionales mediante amenazas de inclusión en listas negras, hostigamiento y expropiación. Sin embargo, con el tiempo, esta agenda de trabajo se amplió. Aunque Egipto no era exportador de petróleo, Nasser utilizó esos encuentros para entrometerse directamente en las políticas del petróleo. Trató de soliviantar y dar forma a la opinión pública, insistiendo en asuntos de soberanía y lucha contra el "colonialismo", y de reafirmar su influencia sobre el petróleo y sobre los países del Golfo. Fue un caso en el que uno que "no tenía" buscaba mejorar su situación con los recursos de los que "sí tenían". En un cónclave de los Expertos en Petróleo

Arabes en Egipto, en la primavera de 1957, los delegados propusieron la creación de una gran capacidad nacional de refino y la construcción de una flota de petroleros árabes y un oleoducto árabe para el Mediterráneo. También discutieron la creación de un "organismo internacional" o un "consorcio internacional" árabe que gestionara la producción de petróleo en Oriente Medio, aumentara los ingresos y contrarrestara el poder de las compañías petroleras. El grupo dio mucha importancia a la necesidad de crear un parque de expertos y técnicos árabes en cuestiones del petróleo con objeto de quitar importancia a la mística que envolvía estas técnicas.

Los objetivos del fuerte espíritu de nacionalismo y confrontación que reinó en ese encuentro se extendieron más allá de las grandes compañías hasta llegar a las propias naciones occidentales. El petróleo, declaró Abdullah Tariki de Arabia Saudí, es "la más fuerte de las armas que pueden esgrimir los árabes". Y, como si lo hiciesen para celebrar que cada vez eran más conscientes de su poder, los delegados se tomaron un tiempo libre para observar y celebrar el paso del primer petrolero a través del Canal de Suez después de su reapertura bajo el incuestionado control egipcio. El barco llevaba petróleo de la Zona Neutral para J. Paul Getty.¹⁵

No obstante, las charlas entre los delegados respecto de un consorcio u organización de estados exportadores de petróleo todavía eran rudimentarias y demasiado centradas en el mundo árabe solamente. Para llegar a ser una realidad necesitarían la participación de otros grandes productores, en especial Venezuela e Irán. Y también necesitarían del papel catalizador de un hombre, Juan Pablo Pérez Alfonzo.

Juan Pablo Pérez Alfonzo

En 1948, poco después de codificar el principio cincuenta-cinco, el nuevo gobierno democrático de Venezuela había sido derrocado por un golpe militar, y el control pasó a la brutal y corrupta dictadura del coronel Marcos Pérez Jiménez. Bajo su régimen, la producción de petróleo aumentó a un ritmo muy rápido y llegó a doblarse en 1957. El apoyo a Pérez Jiménez fue desvaneciéndose y, en enero de 1958 su régimen se vino abajo y dejó vía libre para el retorno de la democracia a Venezuela. Muchos de los líderes del nuevo gobierno habían sido destacadas figuras en el gobierno democrático de la década de 1940, y subsiguientemente, veteranos del exilio y de las cárceles de Pérez Jiménez. El nuevo presidente fue Rómulo Betancourt, que había sido el presidente de la junta revolucionaria de 1945. Durante sus años en el exilio, no

había sido solamente un elocuente oponente de Pérez Jiménez, sino también un apasionado crítico de las compañías petroleras internacionales, cuya "estrecha identificación con la dictadura", dijo, había convertido a Venezuela en una "fábrica de petróleo", que representaba una vuelta atrás a los oscuros días de la dictadura de Gómez.

Betancourt y sus colegas habían aprendido la lección del golpe de 1948: la necesidad de mantener las coaliciones y la unidad en el espectro político democrático y no alienar a otros partidos e intereses. En los primeros años, el nuevo gobierno tuvo que hacer frente a los asaltos tanto de la izquierda como de la derecha, incluyendo a las guerrillas comunistas. En el país había un fuerte sentimiento antinorteamericano debido a la amistad que la Administración Eisenhower demostró hacia Pérez Jiménez. De hecho, el vicepresidente Richard Nixon estuvo a punto de resultar herido, o incluso muerto cuando, durante su visita al país en 1958, una multitud airada atacó su automóvil mientras se trasladaba del aeropuerto a Caracas. En 1960, el propio Betancourt resultó malherido cuando pusieron una bomba en su coche en un intento de asesinato. Con el golpe de 1948 todavía muy fresco en su memoria Betancourt procedió con cautela. Sin embargo, por mucho que denunciase a las compañías petroleras, las necesitaba. Como dijo, él y sus colegas no eran "románticos poco prácticos". El hombre a quien Betancourt recurría cuando se trataba de petróleo era Juan Pablo Pérez Alfonzo. Aunque Pérez Alfonzo también era eminentemente realista y, a decir verdad un analista muy cuidadoso y pragmático, también era un moralista austero y autosuficiente, con el fervor no de un político, sino de un intelectual. "Era un hombre con una voluntad de hierro", dijo un venezolano que trabajó con él, "y aun así muy suave hablando e incluso monástico".

Nacido en el seno de una familia adinerada de Caracas, Pérez Alfonzo había estudiado medicina en la Universidad Johns Hopkins de Baltimore y luego volvió a Caracas, donde estudió derecho. Pero entonces la familia perdió su dinero y sobre Pérez Alfonzo cayeron enormes cargas ya que, como hijo mayor, él se sentía responsable de sus diez hermanos. Toda la experiencia le conmocionó profundamente; y a partir de entonces la dedicación a la conservación y la planificación formó parte de su carácter. Todavía un inconformista de inflexibles opiniones cuando se casó, en 1932, se negó a que en la ceremonia oficiara cierto juez de Caracas al que consideraba incompetente y corrupto. En vez de ceder, Pérez Alfonzo y su esposa fueron a la provincia y encontraron un juez local que los casase. Después del final del régimen Gómez, Pérez Alfonzo, trabajando de acuerdo con Betancourt, emergió como el experto de la oposición en asuntos del petróleo en la Cámara de Diputados. Desde 1945 en adelante, primero en la junta revolucionaria y posteriormente en el gobierno democrático, fue ministro de Desarrollo. Como tal, se propuso arreglar lo que él consideraba aspectos inadecuados de la ley de

1943, para asegurarse de que Venezuela realmente obtenía el 50 por ciento de los beneficios así como un mayor control sobre el sector.

En noviembre de 1948, Pérez Alfonzo recibió una llamada telefónica del embajador de Estados Unidos en Caracas. Estaban preparando un golpe, dijo el embajador, y él quería ofrecer la hospitalidad de su embajada a Pérez Alfonzo. Pérez Alfonzo lo pensó y dijo que no, que tentaría a su suerte, y se fue a casa a almorzar y a esperar. Lo detuvieron y, considerado una eminencia gris del gobierno democrático, lo enviaron a prisión. Más tarde bromearía con su familia diciendo que había trabajado mucho como ministro y que los días de cárcel fueron como unas vacaciones, una oportunidad que tuvo para descansar. Pero, de hecho, no fue para bromear; le trataron muy duramente y pasó parte de la condena en prisión incomunicada.

Finalmente le permitieron ir al exilio y abandonó el país, disgustado con la política del momento, y prometiendo a su familia que nunca más volvería a la vida pública activa. Encontró refugio en la zona de Wesley Heights de Washington D. F., donde él y su familia vivieron gracias a las rentas que recibían de su casa en Caracas. Escribió artículos para periódicos en el exilio y se dedicó a trabajar la madera, pero más que otra cosa, al estudio del sector petrolero. Era un lector habitual de la Biblioteca del Congreso. Cuidadosamente estudiaba la amplia gama de publicaciones norteamericanas a las que estaba suscrito, desde *Forbes* y *Fortune* al *Nation* y al *Oil and Gas Journal*. Dedicó un considerable tiempo de estudio a una institución que le fascinaba especialmente, la Comisión del Ferrocarril de Texas, el organismo que había comenzado a regular la producción de petróleo en Texas, y posteriormente en todo el país, a comienzos de la década de 1930, durante los días más aciagos, en los que el barril de petróleo costaba diez centavos. Después de varios años de exilio en Washington, Pérez Alfonzo se quedó sin dinero y él y su familia se trasladaron a la ciudad de México. Otro motivo para trasladarse fue su preocupación de que sus hijos se norteamericanizasen en exceso para volver a Venezuela, suponiendo que ese día llegase.

Ese día llegó en 1958, cuando acabó la dictadura. La mujer de Pérez Alfonzo le suplicó que no volviese al gobierno. Pero Betancourt insistió en que al regresar a Caracas se hiciese cargo del Ministerio de Minas e Hidrocarburos y Pérez Alfonzo lo hizo. Se quedó sorprendido por la Caracas de 1958 que, gracias a las ganancias del petróleo, era mucho más fluida que la que había dejado una década antes. Su respuesta no fue del todo favorable. La riqueza petrolífera, creía, era un regalo de la naturaleza y la política, y no del trabajo denodado, y enseguida encontró un perfecto símbolo de lo que él veía como consecuencias perniciosas. Cuando todavía estaba en el exilio en México, la familia se las había arreglado para reunir el dinero suficiente para comprar un Singer de 1950, un coche británico parecido a un MG. Pérez Alfonzo adoraba el coche, era uno de sus pocos caprichos. Cuando regresó a Venezuela,

se las arregló para llevarse el Singer con él. El coche llegó al muelle, donde se quedó durante dos meses, oxidándose; nadie se molestó en decir a Pérez Alfonzo que estaba allí. Por fin, al enterarse de la llegada, Pérez Alfonzo envió a un mecánico al puerto para que lo llevase hasta Caracas. Por el camino se averió. El mecánico había olvidado comprobar el nivel del aceite y resultó que no había aceite en el cárter. El coche no se pudo volver a poner en marcha; el motor se había quemado completamente. Tuvieron que mandar un camión a recogerlo. Finalmente se lo dejaron en su residencia en las afueras. Pero la corrosión se había comido el coche. Pérez Alfonzo lo vio como una señal del cielo; instaló el coche cerca de una mesa de ping-pong que tenía en su jardín, como el símbolo corroído y destrozado de lo que vio como los peligros de la riqueza del petróleo para una nación: pereza, despreocupación y el afán de comprar, consumir y gastar.

Pérez Alfonzo se había prometido a sí mismo que nunca dejaría que le sedujera el boato del poder y, de vuelta a su cargo, llevó una vida sencilla, disciplinada y parsimoniosa. Llevaba su propio bocadillo de sardinas a la oficina para almorzar. También llevó a su nuevo departamento una actualizada comprensión de la estructura del sector petrolero así como sus objetivos claramente definidos. No solamente quería aumentar la participación del gobierno en las rentas, sino que también quería efectuar una transferencia al gobierno de poder y facultades sobre la producción y comercialización de petróleo, retirándoselo a las compañías petroleras. Vender el petróleo demasiado barato, comentó, es malo para los consumidores, ya que el resultado sería el agotamiento prematuro de fuentes no recuperables y la falta de estímulo para las nuevas explotaciones. Para los países productores, el petróleo era la gran herencia nacional, cuyos beneficios pertenecían a generaciones futuras así como a las presentes. Ni la riqueza ni los recursos que se generaban podían desperdiciarse. En su lugar, los beneficios obtenidos debían utilizarse para desarrollar más el país. Los gobiernos soberanos, en lugar de las corporaciones extranjeras, debían tomar las decisiones básicas sobre la producción y la enajenación de su petróleo. El género humano no debía tener permiso para derrochar el potencial de este magnífico recurso.¹⁴

Aun así, Pérez Alfonzo también estaba motivado por un firme enfoque comercial. Sabía que mientras Venezuela tenía buenas relaciones con los países productores de Oriente Medio, estos países eran también peligrosos competidores. Venezuela era un país productor a costos relativamente elevados, unos ochenta centavos por barril, de acuerdo con una estimación, comparados con los veinte centavos que eran normales entre los productores del Golfo Pérsico. De modo que Venezuela inevitablemente estaría en desventaja en una carrera de producción directa. Perdería su participación en el mercado. Por lo tanto, Venezuela, tenía un excelente motivo para tratar de persuadir a los productores de Orien-

te Medio de que aumentasen sus impuestos sobre las compañías y, de este modo, los costes de su petróleo.

El giro que Pérez Alfonzo introdujo para mejorar la posición venezolana estaba basado, de hecho, en la Comisión del Ferrocarril de Texas, a la que había dedicado tanto tiempo de estudio en su exilio. Incluso llegó a contactar con la Comisión y contrató a uno de sus asesores para que le explicase los misterios y maravillas del prorrateo y cómo podría aplicarse en Venezuela. También vio que la manera de ir más allá de las simples conversaciones con los productores de Oriente Medio era establecer una alianza mundial modelada a imagen y semejanza de la Comisión del Ferrocarril de Texas. Venezuela podía proteger su participación en el mercado no sólo ayudando a elevar los costes en Oriente Medio, sino también haciendo que los productores de coste más bajo se avinieran a un sistema de prorrateo y asignación internacionales en la línea de lo que había llegado a ser un arte en Texas. El establecimiento de tal frente común, al regular la producción, impediría que su sector petrolero, su principal fuente de ingresos, se viera arrollado por millones y millones de barriles de petróleo barato de Oriente Medio.

La renuente decisión de la Administración Eisenhower, a comienzos de 1959, de racionar la entrada de petróleo extranjero con objeto de proteger a los productores nacionales incidió más fuertemente en Venezuela que en el resto de los países, ya que Estados Unidos era el destino del 40 por ciento de sus exportaciones totales. Entonces Estados Unidos dio un paso adicional. Para aplacar a sus inmediatos vecinos, introdujo excepciones en el sistema de cuotas de petróleo para el que venía por tierra —es decir de Canadá y México— sobre la base de la seguridad nacional. Con la "Batalla del Atlántico" de la Segunda Guerra Mundial en mente, la Administración Eisenhower dijo que el petróleo que venía por tierra era más seguro ya que no podría ser interceptado por los submarinos enemigos. Para los venezolanos, esto era simplemente una ficción conveniente para reducir la fricción con Canadá y México, y estaban muy enfadados. "Los norteamericanos nos están echando los huesos", dijo ácidamente Pérez Alfonzo a uno de sus ayudantes. Venezuela protestó enérgicamente. Después de todo, había sido un proveedor grande y fiable durante la Segunda Guerra Mundial y en el futuro también podría ser un recurso estratégico. Y había sido México y no Venezuela el país que había nacionalizado las compañías norteamericanas. ¿Por qué estaban castigando a Venezuela?

Quejándose amargamente, Pérez Alfonzo viajó a Washington, ya no como un exiliado político que trataba de salir de su precaria vida, sino como ministro de Minas e Hidrocarburos de una de las potencias petroleras mundiales. Llegó con la propuesta de crear un sistema petrolero para el Hemisferio Occidental, pero gestionado por los gobiernos y no por las compañías. Según él, Venezuela como nación, obtendría una cuota, una participación garantizada en el mercado petrolero de Esta-

dos Unidos. Ya no estaría en manos de las compañías petroleras el decidir de qué país productor iban a traer el petróleo. Lo que Pérez Alfonzo estaba pidiendo no era tan extraño; después de todo, podía demostrar que esa era la manera en que funcionaba el sistema norteamericano de cuotas para el azúcar —cada país tenía su participación. Pero una cosa es el petróleo y otra el azúcar.

El gobierno de Estados Unidos no estaba interesado en la propuesta de Pérez Alfonzo; de hecho, incluso no quiso ni responder. El nuevo gobierno democrático de Caracas se sintió insultado. Y Pérez Alfonzo buscaría a alguien que le escuchase más atentamente en otro lugar: en El Cairo.¹⁵

El "jeque rojo"

Abdullah Tariki, un árabe saudita, era hijo de un propietario de camellos que organizaba caravanas entre diferentes ciudades de Arabia Saudita y Kuwait. Su padre quería que siguiese sus pasos. Pero la inteligencia de Tariki destacó rápidamente y le enviaron a un colegio en Kuwait. Posteriormente pasó doce años estudiando en El Cairo, donde se empapó de las tendencias nacionalistas que se denominaban nasserismo. Una beca le llevó hasta la Universidad de Texas, donde estudió química y geología y luego aceptó un trabajo de geólogo con Texaco. Su visión de Norteamérica había adquirido forma en Texas donde, en varias ocasiones según se dice, le echaron de bares y otras instalaciones porque le confundieron con un mexicano. En 1948, volvió a Arabia Saudita y fue prácticamente el primero de los tecnócratas sauditas educado en Norteamérica y, de hecho, el primer saudita con formación tanto en geología como química. También tenía una esposa norteamericana. En 1955, a la edad de treinta y cinco años, Tariki fue nombrado para dirigir una Dirección de Petróleo y Asuntos Mineros, de reciente creación. Y, desde el principio, intentó hacer mucho más que limitarse a reunir estadísticas sobre el petróleo de Aramco y transmitírselas a la Familia Real. Creó un grupo de expertos, incluyendo un abogado norteamericano y un joven tecnócrata saudita, Hisham Nazir, y se preparó para cuestionar no solamente la base de la concesión de Aramco sino a las propias compañías petroleras internacionales.

Tariki era una extraña combinación, no solamente un ferviente defensor de Nasser sino también un ferviente nacionalista árabe crítico de la familia que había creado la actual Arabia Saudita, mientras que, al mismo tiempo, era un siervo de esta misma familia en tal vez la posición económica más importante de su reino. Que Tariki, al que algunos co-

nocían como el "jeque rojo", ocupase esa posición, a pesar de sus puntos de vista, era el resultado del hecho de que se había producido una lucha interna por el poder dentro de la Familia Real, entre el rey Saud y su hermano menor, Faisal. Como se había temido en los últimos años de vida de Ibn Saud, el voluble rey Saud, el hijo mayor, estaba suscitando problemas de política exterior para su país, dando muestras de que era débil e indeciso y obviamente era un derrochador. Faisal, por el contrario, era el hijo astuto, fríamente calculador, el hijo al que su padre había confiado el puesto diplomático y político más importante, comenzando con la visita oficial de Faisal a Inglaterra a la edad de catorce años. Faisal insistió en que se tenían que reducir los enormes gastos. Al contrario que Saud, que prefería tratar con Nasser, Faisal quería alinearse con regímenes más tradicionales y con Estados Unidos y Occidente. Con tanta atención y energía centradas en esta lucha por el poder, y a falta de una personalidad dominante, Tariki pudo dar forma a la política con considerable autonomía en un área absolutamente crítica, la que había generado todas las riquezas del reino.

Al principio, Tariki se concentró en tratar de obtener el control sobre los activos de refinación y comercialización como medio de aumentar los ingresos sauditas. Quería crear una compañía petrolera saudita integrada "hasta las estaciones de servicio" en los países consumidores. Incluso planteó una idea calculada para enviar un escalofrío por la espina dorsal de las grandes compañías: la nacionalización inmediata de Aramco. Pero luego, a principios de 1959, toda su estrategia cambió de golpe. Repentinamente decidió que el control sobre los precios y la producción era más importante que la nacionalización y la integración. La razón de este cambio de ideas fue la repentina caída de los precios del petróleo.¹⁶

Presiones competitivas

Aunque la demanda mundial de petróleo siguió creciendo durante la década de 1950, la capacidad de producción crecía todavía más a prisa. Siempre en busca de mayores ingresos, la mayoría de los países exportadores trataba de conseguirlos a base de aumentar el volumen de ventas, en lugar de subir los precios. Había más petróleo en busca de mercados que mercados en busca de petróleo. Como resultado, las compañías se vieron forzadas a ofrecer cada vez mayores descuentos sobre los precios a los que vendían su petróleo de Oriente Medio.

El descuento estaba llevando a una divergencia crucial en el sector petrolero mundial entre el precio "fijado" o precio oficial, que se

mantenía constante, y el precio real de mercado al que se vendía el crudo, que estaba cayendo. Era sobre el primero, el precio fijado, sobre el que se calculaba la "parte" del país productor —impuestos y derechos. El precio fijado se suponía que era más o menos igual al precio del mercado y, originalmente, lo había sido. Pero, con el aumento de los descuentos, apareció entre ambos un vacío que fue aumentando. El precio fijado no podía bajarse fácilmente debido a su importancia para los ingresos de los países productores. Eso significaba que seguían tomando el cincuenta por ciento de los beneficios basados en el precio fijado. Pero para finales de la década de 1950, era solamente un precio ficticio, que existía sólo como base para calcular los ingresos. De hecho, los países productores estaban obteniendo un porcentaje más elevado —tal vez un 60 o un 70 por ciento— de los beneficios obtenidos al precio real. En otras palabras, los gobiernos de Oriente Medio se mantenían igual, mientras que las compañías soportaron todos los efectos de las reducciones de precios. El problema del descuento se agudizó todavía más desde 1958 en adelante. La imposición de las cuotas de importación en Estados Unidos cerraron, en una medida considerable, el mayor mercado petrolero mundial a una producción que aumentaba rápidamente fuera de Estados Unidos. Como resultado, esos barriles adicionales tenían que luchar para abrirse paso en un mercado que ya era algo menos que mundial.

Pero había una razón todavía más importante para el aumento del descuento: la entrada al mercado mundial de un recién llegado, o mejor dicho, de un productor que volvía: la Unión Soviética. Habían pasado unos doce años desde que Stalin se había quejado amargamente de la debilidad y falta de adecuación del sector petrolero soviético. Pero unos enormes esfuerzos e inversiones habían dado como resultado que el sector petrolero ruso estuviese muy por encima de sus anteriores niveles de producción. La nueva zona Volga-Urales resultó ser una maravilla. Entre 1955 y 1960, la producción petrolífera rusa se había duplicado, y para finales de la década de 1950, la Unión Soviética había desplazado a Venezuela como la segunda nación productora del mundo, después de Estados Unidos. De hecho, la producción soviética era igual a las tres cuartas partes de la producción total de Oriente Medio.

Al principio, la mayor parte de la producción rusa se consumió dentro del bloque soviético. Pero para 1955, Rusia había reanudado las exportaciones de petróleo a Europa a escala comercial. Desde 1958 en adelante, las exportaciones crecieron como la espuma y se convirtieron en uno de los principales factores en el mercado mundial "una fuerza con la que había que volver a contar en el campo petrolero internacional", dijo la CIA. La Unión Soviética ya estaba en disposición de asumir de nuevo el papel de Rusia en el siglo XIX como importante proveedor de Occidente. Quería tantos compradores como pudiese conseguir, y redujo sus precios para hacer de ellos una parte de lo que en Washington llegó a conocerse como "La Ofensiva Económica Soviética". En una reunión

del gabinete en 1958, Allen Dulles, director de la CIA, previno, "el mundo libre se enfrenta a una difícil situación frente a la capacidad de la Unión Soviética para dislocar los mercados establecidos".¹⁷

Para las compañías petroleras, la única manera de hacer frente al reto y mantener a raya a los soviéticos, dejando a un lado las barreras de los gobiernos occidentales a la importación de crudo de la Unión Soviética, era la respuesta competitiva, la reducción de precios. Pero las compañías se enfrentaban a un dilema. Si solamente se podía reducir el precio del mercado, las compañías estarían absorbiendo todo el recorte. ¿Podrían encargarse de reducir los precios fijados, de modo que los países productores soportasen también las cargas de competir con Rusia?

Hicieron eso a comienzos de 1959. British Petroleum hizo el primer recorte, dieciocho centavos el barril, una reducción de aproximadamente un diez por ciento. Su acción creó instantáneamente un torrente de quejas y denuncias de los exportadores de petróleo. Juan Pablo Pérez Alfonzo estaba encolerizado. Abdullah Tariki estaba furioso. De un simple plumazo, una de las grandes compañías petroleras había reducido unilateralmente los ingresos nacionales de los productores de petróleo. Los exportadores se movilizaron prontos para la acción.

El Congreso Árabe sobre el Petróleo

Durante algún tiempo se había estado planeando la apertura en El Cairo del Congreso Árabe sobre el Petróleo, en abril de 1959. Que el encuentro se celebrase era símbolo del ascendiente de Nasser sobre todo el mundo árabe. A la conferencia asistieron cuatrocientas personas, incluyendo desde luego a Tariki. Juan Pablo Pérez Alfonzo, furioso a propósito del recorte de precios de BP y de las restricciones al petróleo venezolano conforme a las nuevas cuotas norteamericanas, y todavía dolido por el rechazo en Washington de su reciente informe sobre la creación de una estructura petrolera del Hemisferio Occidental, acudió como "observador" acompañado de una delegación venezolana que llevó textos sobre la legislación fiscal del país y otra legislación relativa al petróleo traducidas al árabe. La ausencia más destacada fue la de Iraq. A pesar de la extensión de la ideología nasserista en el mundo árabe, los nuevos gobernantes de Bagdad no estaban dispuestos a subordinarse a Nasser, y muy poco después del sangriento golpe, Iraq estaba prácticamente enfrentado con Egipto. Como resultado, Iraq boicoteó oficialmente el Congreso Árabe sobre el Petróleo porque se estaba celebran-

do en El Cairo, y porque amenazaba con dar a Nasser la voz cantante en cuestiones petroleras.

Los asistentes estudiaron un gran número de ponencias que se habían planeado por adelantado, la mayoría de ellas técnicas. Pero el recorte de precios de BP en la víspera de la conferencia había cambiado el ambiente e impulsado a los principales participantes, furiosos a más no poder, a buscar algún frente común contra tal práctica. Preocupadas porque se pudiese hablar de la nacionalización, las principales compañías petroleras enviaron sus propios observadores a la reunión de El Cairo. Pero lo que vieron y oyeron los representantes dejó claras las cosas. "La conferencia se puede considerar un éxito desde el momento en que las cuestiones políticas no prevalezcan sobre las demás", aseguró Michael Hubbard, representante de British Petroleum, al presidente de esa compañía. Se celebraron reuniones informales entre los delegados árabes y occidentales, añadió, "en una atmósfera bastante amistosa. La ignorancia de lo que para las mentes occidentales son los hechos elementales respecto del sector petrolero ha sido la principal característica del Congreso". Otro representante de BP dijo que el cónclave "podía marcarse como un 'punto a favor' para las futuras relaciones del sector petrolero con los países árabes".

BP trató de poner en marcha su propia diplomacia privada en el encuentro. Hubbard informó al presidente que, a través de la señorita "Wanda Jablonski de *Petroleum Week*" —que "desplegaba una gran actividad entre bastidores"— fue capaz de concertar una cita con Abdullah Tariki. Jablonski le aseguró "por su experiencia personal" que era posible "discutir sobre hechos económicos" con el árabe saudita. "Lamentablemente", dijo Hubbard, "esto resultó no ser el caso y tuvimos que aguantar una diatriba sobre la improcedencia de que la producción petrolífera de Kuwait, con una población de unos pocos cientos de miles, creciera más rápidamente que la producción de Arabia Saudita, con sus muchos millones de desamparados." Hubbard añadió: "Resultó totalmente imposible establecer un punto de común contacto." (Los funcionarios de Aramco se quejaron posteriormente de que cuando los petroleros occidentales empezaron a hablar con Tariki en la línea de "cuando lleve en el sector petrolero todo el tiempo que yo llevo, joven", probablemente habían hecho ya más daño que todo el bien que posiblemente pudieran hacer.)¹⁸

"¡Recuerdos a todos, Wanda!"

Pero Wanda Jablonski estaba más ocupada en El Cairo de lo que Hubbard sabía. Como corresponsal del *Petroleum Week* y posteriormente como editora del *Petroleum Intelligence Weekly*, fue la periodista más influyente de su época. Rubia y elegante, tenía el *savoir faire* europeo necesario para pasar por todo tipo de situaciones. Aunque tenía la decisión e independencia de Ida Tarbell, no era una crítica del sector, sino más bien un canal para la comunicación y la inteligencia en sus grandes años de expansión mundial. Dura y bromista, una mujer sola abriéndose paso en un mundo supermasculino de ingenieros y nacionalistas, intuitivamente sabía la manera de abordar y manejar a sus contactos, aunque siempre de buenas maneras, hasta que conseguía la información que quería. Conocía prácticamente a todos los hombres importantes del sector petrolero. Periódicamente, con el paso de los años enfadaba a una u otra compañía o país con sus puntos de vista; algunas veces las compañías retiraban sus suscripciones en masa, hasta que les volvía a pedir que se suscribiesen de nuevo. A final de cuentas, nadie que ocupara un puesto de poder o responsabilidad en el sector petrolero podía prescindir fácilmente de su periódico.

Nacida en Checoslovaquia, Jablonski era hija de un prominente botánico que se había hecho geólogo y se había colocado en una empresa polaca que acabó por formar parte de Socony-Vacuum, que más tarde se llamaría Mobil. Su trabajo consistía en viajar alrededor del mundo, investigando las probabilidades geológicas de que se pudiera descubrir petróleo en países donde Socony pensaba comercializar. Resultó que Jablonski aprendió de su padre más acerca de las plantas que acerca del petróleo; le daban un centavo por cada planta que podía identificar y una vez se ganó más de cien dólares haciendo esto durante un viaje en coche a través de Norteamérica. Siguió por todas partes a su padre a medida que este iba trabajando de una a otra parte del mundo, aunque frecuentemente se producían largas separaciones y, para cuando ingresó en la Universidad de Cornell, ya había ido al colegio en Nueva Zelanda, Egipto, Inglaterra, Marruecos, Alemania, Austria y Texas, y había pasado casi un mes viajando en camello de El Cairo a Jerusalén (después del viaje tuvieron que despiojarla). "Tengo una actitud diferente hacia el mundo", dijo en una ocasión. "No puedo quedarme en un solo lugar, excepto Nueva York."

En 1956, poco después de la crisis de Suez, Jablonski hizo un viaje memorable a través de doce países de Oriente Medio, durante el cual consiguió una invitación para entrevistar al rey Saud en Riad. "¿Adivináis dónde estuve ayer por la tarde?", escribió a sus colegas de Nueva York. "¡En el harén del Rey de Arabia Saudita! Antes de que lleguéis a una conclusión errónea, dejadme deciros que estuve tomando té (con

agua de rosas), cenando y en una maravillosa fiesta de mujeres... Olvidad todo lo que habéis visto en las películas o leído en 'Las mil y una noches'. Nada de eso. Simplemente una fiesta tranquila, normal y muy amistosa y con ambiente familiar, como las nuestras, sólo que hay que admitir que con una familia a mayor escala. Recuerdos para todos, Wanda." No mencionó nada de los eunucos que custodiaban el harén del Rey, que la registraron a fondo.

Jablonski no sólo se reunió con el rey Saud, sino también con Abdullah Tariki, a quien describió como "el hombre número uno que hay que observar en Oriente Medio —al menos en lo que se refiere a las concesiones petrolíferas... es un hombre joven con una misión que cumplir". Citó de un modo bastante extenso la virulenta denuncia que hizo Tariki de las compañías petroleras norteamericanas que operaban en Arabia Saudita. Durante un segundo encuentro un par de años después, en el que Tariki no fue menos truculento en sus críticas, ella también le dio una información importante. "Hay otro hombre que tiene las mismas ideas que usted", dijo a Tariki. Hablaba de Juan Pablo Pérez Alfonzo, y prometió reunirles.

En 1959, en el Congreso Árabe sobre el Petróleo en El Cairo, cumplió su palabra e invitó a Pérez Alfonzo a su habitación del Hotel Cairo Hilton para tomar una Coca-Cola. Allí le presentó a Abdullah Tariki. "He oído muchas cosas de usted", dijo Pérez Alfonzo. Ahora podía empezar el auténtico asunto para el que Pérez Alfonzo había ido a la conferencia. Los dos hombres acordaron que podrían hablar en secreto con los representantes de otros principales exportadores de petróleo. Pero, ¿dónde? Había un club náutico en Maadi, un barrio de El Cairo; estaban en temporada baja y el club estaba prácticamente vacío. Podrían reunirse allí, sin que nadie los viese.

Las discusiones en Maadi se realizaron con tanto secreto y una precaución tan extrema que, después de ellas, el participante iraní diría: "Nos hemos reunido en un ambiente de James Bond." Entre los que estuvieron en el encuentro, además de Pérez Alfonzo y Tariki, incluían un kuwaití; el iraní, que todo el tiempo estuvo diciendo que estaba presente sólo como observador y que en ningún momento tuvo órdenes de representar a su país; y un iraquí, que como su gobierno estaba boicoteando la conferencia, estuvo presente como funcionario de la Liga Árabe. Dadas todas estas consideraciones, no podían llegar a un acuerdo oficial. Pero Pérez Alfonzo sabía cómo superar ese obstáculo; harían un "pacto entre caballeros", que solamente contendría recomendaciones para sus gobiernos. Todos firmaron el pacto sin dudarle, con la excepción del iraní. Estaba tan asustado de actuar sin autorización del Sha que desapareció y los demás llamaron a la policía de El Cairo para que le encontrasen y pudiese estampar su firma.

Las recomendaciones en el Pacto entre Caballeros reflejaron ideas que Pérez Alfonzo había tenido en mente antes de dejar Caracas:

que sus gobiernos estableciesen una Comisión Consultora del Petróleo, que defendieran la estructura de precios, y que establecieran compañías petroleras nacionales. Los gobiernos también recibieron la petición de abandonar oficialmente el tanpreciado principio del cincuenta-cincuenta, tanpreciado por Occidente, y pasarlo por lo menos a un sesenta-cuarenta a su favor. Además, deberían crear su propia capacidad nacional de refino, ir a cubrir las etapas finales del ciclo y llegar a estar más integrados a fin de "asegurar mercados estables" para ellos mismos, y de este modo proteger mejor los ingresos del gobierno. En todas sus dimensiones, el Pacto entre Caballeros, aunque secreto, fue un hito en la cambiante dinámica del sector petrolero. Marcó los primeros pasos reales hacia la creación de un frente común contra las compañías petroleras. Y, en lo referente a Wanda Jablonski, estaba como era habitual en ella, cerca del centro de la acción; había sido la artífice de una alianza que acabaría por ser la Organización de los Países Exportadores de Petróleo, la OPEP.¹⁹

26

La OPEP y el "premio gordo" del petróleo

ASI Y TODO, EL EXCEDENTE de petróleo siguió aumentando. Le siguieron mayores descuentos sobre el precio fijado, en gran medida como resultado de la agresiva comercialización de la Unión Soviética, que aceleró su carrera para vender petróleo en Occidente, reduciendo los precios y haciendo operaciones de trueque. En esos años de la guerra fría, muchos en Occidente creyeron que la campaña petrolera soviética cada vez más intensa no solamente representaba una aventura comercial, sino también una agresión política, cuya finalidad era crear dependencia en Europa Occidental, para debilitar la unidad de la OTAN, y minar la posición petrolera occidental en Oriente Medio. "La guerra económica está especialmente bien adaptada a sus objetivos de conquista mundial", diría el senador Kenneth Keating de los rusos. Y sobre el líder fanfarrón de la Unión Soviética dijo: "Krushchev ha amenazado con sepultarnos en más de una ocasión. Cada vez es más evidente que

también le gustaría ahogarnos en un mar de petróleo si le dejamos que se salga con la suya."

Ciertamente, la Unión Soviética estaba demostrando ser un competidor muy duro. Los soviéticos necesitaban dólares y otras monedas occidentales fuertes para comprar equipos industriales y productos agrícolas. Entonces, como ahora, las exportaciones de petróleo eran una de las pocas cosas que tenían para vender a Occidente. En condiciones meramente económicas, nadie podía resistir los precios soviéticos. En un momento dado, se podía cargar petróleo ruso en los puertos del Mar Negro a aproximadamente la mitad del precio fijado para el petróleo de Oriente Medio. Las compañías tenían importantes pérdidas de ventas en favor del petróleo ruso en Europa Occidental, que era el principal mercado para el crudo de Oriente Medio. La agitación entre las compañías occidentales aumentó aun más cuando se dieron cuenta de que el comprador de petróleo ruso más destacado, no era otro que su *bête noire* número uno, el italiano Enrico Mattei.¹

De nuevo, al igual que en 1959, la única forma que tenían las compañías de hacer frente al exceso de producción y, en particular, de contrarrestar la amenaza soviética (salvo que se crearan restricciones gubernamentales a la importación de crudo soviético), era la respuesta competitiva: la reducción del precio. Pero, ¿qué precio? Si solamente se reducía el precio de mercado, entonces las compañías petroleras serían las únicas en absorber toda la pérdida. Y, ¿podían arriesgarse a hacer otro recorte en los precios fijados? El primero, en febrero de 1959, había inflamado el Congreso Árabe del Petróleo y había llevado al Pacto entre Caballeros. ¿Qué ocurriría si lo hacían de nuevo?

La escuadra contra la regla de cálculo

En julio de 1960, quince meses después del Congreso Árabe del Petróleo que se celebró en El Cairo, el consejo de Standard Oil of New Jersey se reunió en Nueva York para considerar la cuestión del precio fijado. El encuentro fue agitado. La compañía tenía un nuevo presidente, el prudente Monroe Rathbone, conocido por "Jack". La vida de Rathbone era prácticamente un libro de texto sobre el sector petrolero norteamericano. Tanto su padre como su tío habían sido refineros de la Jersey en Virginia Occidental. El propio Rathbone había estudiado ingeniería química y había ido a trabajar, poco después de la Primera Guerra Mundial, a una gran refinería de la Jersey en Baton Rouge. Era el primer miembro de la nueva ola que, tal como dijo un hombre de la Jersey en una ocasión, tomó el proceso de refino que

entonces era "una combinación de conjeturas y arte" y lo convirtió en una ciencia.

A la edad de treinta y cinco años, Rathbone era el director general de la refinería de Baton Rouge. Allí adquirió considerables habilidades políticas al esquivar los ataques predadores de Huey Long, el demagógico jefe político de Louisiana, que "por costumbre competía políticamente contra la Standard Oil". (Como parte de su guerra personal contra la Standard, Long ofreció en una ocasión a la ya anciana Ida Tarbell cien dólares por un ejemplar agotado de su historia de la Standard Oil.) Rathbone fue ascendiendo en la organización de Jersey hasta llegar al puesto más alto. Como jefe era una persona segura, decidida, nada emocional y desinteresada por las charlas intrascendentes. Un colega le describió como un "ingeniero con una escuadra". El gran inconveniente era que había hecho toda su carrera en Estados Unidos y, por ello no captaba intuitivamente la cambiante mentalidad de los productores de petróleo extranjeros. Defenderse del populista Huey Long no fue una preparación tan buena como Rathbone pudo haber imaginado para tratar con los líderes nacionalistas de los países exportadores de petróleo. Simplemente no imaginó cómo se recibiría otra reducción del precio fijado. Ni siquiera le pareció necesario consultar con los productores, hacia los que se mostraba algo intolerante. "El dinero es un vino embriagador para algunos de esos pobres países y para algunas de esas pobres gentes", dijo en una ocasión.

Por aquel entonces la Jersey estaba dirigida por lo que parecía un número sin fin de comités que dentro de la empresa se conocía como "Standard Committee Company of New Jersey". Este sistema tenía como objetivo evitar que se tomaran decisiones precipitadas y asegurarse de que un problema se analizaba y observaba cuidadosamente desde todas las perspectivas. Pero Rathbone tenía, como dijo un asociado en una ocasión, "el tipo de carácter que necesita un montón enorme de pruebas para hacerle cambiar de opinión". Y, en aquel momento, Rathbone, preocupado por el problema estratégico de conseguir más mercados en medio de la saturación, estaba decidido a saltarse el sistema del comité y forzar una reducción del precio fijado.²

Howard Page, experto negociador de la Jersey para Oriente Medio y que había dado forma al consorcio iraní, estaba en total desacuerdo con Rathbone. El y otros en el consejo de la Jersey pensaban que Rathbone no comprendía del todo el problema o las posibles reacciones. Había tenido diferencias con Rathbone durante algún tiempo a cuenta de este tema. Page tenía una experiencia internacional más amplia; había ayudado a organizar los suministros de petróleo entre Estados Unidos y Gran Bretaña durante la guerra dependiendo de Harold Ickes; después de eso, pasó a ser coordinador de la Jersey en Oriente Medio. "Era un hombre muy duro", dijo uno de sus oponentes en la negociación. "Siempre tenía una regla de cálculo en su solapa, de modo que podía cal-

cular hasta el último medio centavo de un barril. Pero también era un hombre con algunas ideas de futuro y estaba muy capacitado para comprender los puntos de vista de otras personas." Page había comprendido la fuerza explosiva del nacionalismo en Oriente Medio, y temía que sus colegas de la Jersey, y Rathbone en particular, no lo hubiesen hecho.

En un esfuerzo por educar a sus compañeros directores, Page se las arregló para que la intrépida periodista Wanda Jablonski, que acababa de volver de Oriente Medio, se reuniese con el consejo de la Jersey. Ella les dijo que, de acuerdo con un informe de un diplomático británico que había hablado con ella, había "una adulación casi universal hacia Nasser entre todas las clases y una hostilidad hacia Occidente que había aumentado considerablemente. En el campo del petróleo esto tomó la forma de una creciente protesta contra los explotadores absentistas. Había oído a muchos árabes quejarse amargamente contra las compañías petroleras internacionales que, con capitales extranjeros, se estaban llevando la riqueza de los países árabes! Era intolerable que desde su remota lejanía en Londres, Nueva York, Pittsburgh, etc., los ejecutivos de las compañías petroleras controlasen el destino económico de los países productores de petróleo de Oriente Medio." Jablonski incluso dijo al consejo de la Jersey que la estructura existente de la Iraq Petroleum Company y de Aramco no tendría "larga vida", y eso era lo último que querían oír en este mundo.

En una reunión por separado con Jablonski, Rathbone se mostró vehementemente en desacuerdo con su disquisición sobre la fuerza del nacionalismo y rechazó como infundadas las preocupaciones de la periodista, a la que dijo que él acababa de volver de Oriente Medio y lo que había visto le hacía pensar que ella se mostraba excesivamente pesimista.

"No ha profundizado, se ha limitado a rascar un poco la superficie", contestó dolida. "Jack, hágase un favor a sí mismo. Recibió un tratamiento muy especial en los pocos días que estuvo allí. Sería mejor si no hiciese tales afirmaciones."

Entonces, cuando el consejo de Jersey debatía el recorte del precio fijado, Page se puso en contra. Jersey iba a cortar los ingresos nacionales de los diferentes países. Dijo que había que consultar con los gobiernos, llegar a una avenencia, pero no hacer nada unilateralmente. Page presentó una moción en pro de que se aplicara el recorte, pero únicamente después de haberlo negociado y llegado a un acuerdo con los gobiernos. Los otros consejeros respaldaron la moción. Jack Rathbone no, y él era el presidente. En privado dijo que Page era un "sabelotodo". Decidió que la Jersey seguiría adelante y reduciría el precio, y que la compañía lo haría en la manera que él quería que se hiciese, que era sin consultar primero con ningún gobierno ni con nadie más. Así fue.

El 9 de agosto de 1960, sin ninguna advertencia previa a los expor-

tadores, la Jersey anunció un recorte de catorce centavos por barril sobre el precio fijado para los crudos de Oriente Medio, una reducción de alrededor del 7 por ciento. Las otras compañías hicieron lo mismo, aunque sin ningún entusiasmo y, en algunos casos, con bastante miedo. Para John Loudon, de la Shell, fue "la maniobra fatal. No puedes guiarte únicamente por las fuerzas del mercado en un sector tan esencial para diferentes gobiernos. Hay que tener otras cosas en consideración. Hay que ser terriblemente cuidadosos." BP, que había aprendido su lección cuando recortó el precio fijado en 1959, se quejó de que "se enteraba con pena de estas noticias".

Las reacciones por parte de los países productores fueron más allá de "la pena". La Standard Oil of New Jersey había recortado repentinamente sus ingresos nacionales. Además, esa decisión, tan importante para su posición fiscal y su identidad nacional, se había tomado unilateralmente, sin consultar. Estaban airados. "Se han desencadenado todas las fuerzas del infierno", comentó Howard Page. Otro ejecutivo de la Jersey, que también se había opuesto al recorte, estaba en Bagdad cuando se hizo público. Posteriormente dijo que estaba agradecido "por haber salido con vida".³

"¡Lo hemos hecho!"

Los exportadores estaban furiosos y no perdieron tiempo. A las pocas horas del anuncio del recorte que sobre el precio fijado pensaba aplicar la Standard Oil a partir de agosto de 1960, Abdullah Tariki telegrafió a Juan Pablo Pérez Alfonzo y apresuradamente salió para Beirut para hacer una visita de veinticuatro horas. ¿Qué ocurrirá?, le preguntaron los periodistas. "Esperen", contestó él. Tariki y Pérez Alfonzo querían reunir al resto de los signatarios del Pacto entre Caballeros de El Cairo en cuanto les fuese posible. En medio del temporal de enfado y despecho, los iraquíes descubrieron una oportunidad política. El gobierno revolucionario de Abdul Karim Kassem no quería subordinarse a un orden nasserista en Oriente Medio y estaba totalmente opuesto a la influencia que Nasser podía ejercer en la política petrolera gracias a su dominio de la Liga Árabe y de las diversas conferencias petroleras árabes. Los iraquíes cayeron entonces en la cuenta de que, si utilizaban el recorte de precios como catalizador para establecer una nueva organización compuesta exclusivamente de exportadores de petróleo (incluyendo dos países no árabes: Irán y Venezuela), podían aislar la política petrolera de las garras de Nasser. Los iraquíes también pensaron que tal agrupamiento podría darles fuerza en su confrontación con la Iraq Petroleum

Company, y reportarles los ingresos adicionales que tan desesperadamente necesitaban. Y de este modo, utilizando la oportunidad de reunir a todos los exportadores en tierra iraquí, enviaron inmediatamente las invitaciones para reunirse en Bagdad.

Cuando el telegrama del gobierno iraquí llegó a la oficina de Pérez Alfonzo en Caracas, se mostró exultante. Aquí estaban los resultados de la internacional "asociación de Texas" que tan fervientemente había defendido. "¡Lo hemos hecho!", dijo presa de la emoción a sus ayudantes mientras agitaba el telegrama. "¡Lo hemos logrado!"

Las compañías petroleras no tardaron en darse cuenta de que la reducción unilateral de precios había sido un patinazo terrible. El 8 de setiembre de 1960, Shell ofreció una rama de olivo; aumentó sus precios fijados entre dos y cuatro centavos. El gesto de reconciliación llegaba demasiado tarde. Para el día 10 de setiembre, los representantes de los principales países exportadores —Arabia Saudita, Venezuela, Kuwait, Iraq, Irán— habían llegado a Bagdad. Qatar asistió como observador. Los presagios del encuentro no parecían especialmente buenos. Pérez Alfonzo tuvo que retrasar su salida de Caracas debido a un intento de golpe de estado contra el nuevo gobierno democrático. El propio Bagdad estaba lleno de tanques y soldados armados; el nuevo régimen revolucionario estaba en alerta ante la posibilidad de un golpe. Durante las discusiones, hubo guardias armados detrás de cada delegado.

El día 14 de setiembre, el grupo había finalizado su trabajo. Se había creado una nueva entidad con la que hacer frente a las compañías petroleras internacionales. Se llamaba Organización de Países Exportadores de Petróleo, y dejó claras sus intenciones: defender el precio del petróleo —o para ser más precisos, restaurar el nivel de antes del recorte—. De ahora en adelante, los países miembros insistirían en que las compañías consultasen con ellos las cuestiones de precio que tan profundamente habían afectado a sus ingresos nacionales. También pidieron un sistema de "regulación de producción", el sueño de Tariki y Pérez Alfonzo de una Comisión del Ferrocarril de Texas de alcance mundial. Y se comprometieron a actuar solidariamente en caso de que las compañías tratasen de imponer "sanciones" a alguno de ellos.

La creación de la OPEP dio a las compañías buenos motivos para volver a pensar las cosas, batirse en retirada de forma creativa y disculparse inmediatamente. "Si desaprueban lo que hemos hecho, lo sentimos mucho", dijo humildemente un representante de la Standard Oil en una conferencia árabe sobre el petróleo, unas semanas después. "Siempre que de cualquier manera y en poco o mucho estén ustedes en desacuerdo con algo que hayamos hecho, nos sentiremos muy apenados. Tanto si lo que hemos hecho es acertado o no en la práctica, el simple hecho de que ustedes piensen que es desacertado o de que no comprendan por qué lo hemos hecho, es un fallo por nuestra parte."

Disculparse fue prudente, ya que los cinco miembros fundadores

de la OPEP eran la fuente de más del ochenta por ciento de las exportaciones mundiales de petróleo. Además, la creación de la OPEP representó "el primer acto colectivo de soberanía por parte de los exportadores de petróleo", en palabras de Fadhil-al Chalabi, posteriormente secretario general de la OPEP, así como el "primer punto de partida", como dijo, "para las relaciones económicas internacionales hacia el control de los recursos naturales de los estados".

Aun así, a pesar de todo el movimiento y la retórica que rodearon su nacimiento, la recién creada OPEP no parecía muy amenazadora o impresionante. Y, a pesar de sus iniciales disculpas, las compañías no tomaron muy en serio a la organización. "Le damos poca importancia", dijo Howard Page de Standard Oil, "porque creemos que no funcionará". Fuad Rouhami, el delegado iraní de la conferencia fundadora de Bagdad y el primer Secretario General de la OPEP, comentó que inicialmente las compañías creyeron que la "OPEP no existía". Los gobiernos occidentales tampoco le prestaron excesiva atención. En un informe secreto de cuarenta y tres páginas sobre "el Petróleo en Oriente Medio", de noviembre de 1960, dos meses después de la fundación de la OPEP, la CIA no dedicó más de cuatro líneas a la nueva organización.⁴

La OPEP en la década de 1960

De hecho, la OPEP no obtendría más que dos logros en sus primeros años. Consiguió que las compañías petroleras tuviesen más cuidado antes de tomar cualquier medida unilateralmente, sin consultar. Y no se atreverían a volver a reducir el precio fijado. Además de eso, hubo muchas razones por las que la OPEP tuvo tan poco que decir durante su primera década. En todos los países miembros, con excepción de Irán, las reservas de petróleo contenidas en los yacimientos pertenecían realmente, por contrato, a los concesionarios —es decir, a las compañías— lo que limitaba el control de los países. Además, el mercado mundial del petróleo estaba supersaturado de excedentes y los países exportadores estaban compitiendo entre ellos mismos; tenían que preocuparse de mantener sus mercados a fin de no perder ingresos. Por eso no se podían permitir el lujo de hacer ascos a las compañías de las que dependían para tener acceso a esos mercados.

La década de 1960 fue testigo del continuo proceso de descolonización y del aumento de las cuestiones y controversias sobre el "Tercer Mundo". Las cuestiones de soberanía en el mundo del petróleo, que habían sido tan inflexibles y determinantes en la forma-

ción de la OPEP en 1960, cedieron bastante durante los siguientes años, a medida que las compañías petroleras trataron de satisfacer, aumentando la producción, las exigencias de mayores ingresos que les formulaban los exportadores. También había factores políticos de mayor amplitud. En Arabia Saudita, el rey Faisal estaba ahora al timón, y él, al contrario que su hermano Saud, estaba más orientado hacia Occidente. De hecho, enseguida se desarrolló una competición política entre Arabia Saudita y Egipto que se vio culminada por su guerra de influencias en Yemen. Fuera de Oriente Medio, Venezuela estaba interesada en tener una relación estable con Estados Unidos y se convirtió en un país clave en la Alianza para el Progreso de las Administraciones Kennedy y Johnson. En líneas generales, la situación de la política internacional, incluyendo el dominio de Estados Unidos y su importancia para la seguridad de varias naciones productoras, evitó que se enfrentasen directamente a Estados Unidos y otros países industriales occidentales.

Y si los países miembros de la OPEP tenían un objetivo económico común —aumentar sus ingresos— las rivalidades políticas entre ellos eran considerables. En 1961, cuando Kuwait fue completamente independiente de Gran Bretaña, Iraq no solamente reclamó la propiedad del pequeño país, sino que amenazó con invadirlo. Iraq dio marcha atrás solamente después de que Gran Bretaña enviase un pequeño destacamento militar para ayudar a defender Kuwait. Pero Iraq suspendió temporalmente su pertenencia a la OPEP como protesta. Los dos principales productores, Irán y Arabia Saudita, se miraban el uno al otro con aprensión y envidia, del mismo modo que el ascendiente de Nasser y el nacionalismo en Egipto y a lo largo y ancho de todo el Oriente Medio estaban poniendo en peligro sus dinastías así como su liderazgo político en la región. El Sha quería aumentar sus ingresos lo más rápidamente que le fuese posible y creía que únicamente podía conseguirlo vendiendo más petróleo, y no manteniendo la producción y subiendo los precios. Y quería asegurarse de que Irán recuperaba y mantenía una posición de preeminencia que viniese bien para sus propias ambiciones. "Irán debe volver a ser el productor número uno", dijo. "La prorrata petrolera mundial es agradable en teoría pero irreal en la práctica."⁵

Abdullah Tariki, el proponente saudita de la prorrata, se había puesto de parte del rey Saud. No fue una sabia decisión, ya que Faisal ganó la lucha por el poder. En 1962, Tariki fue despedido y remplazado como ministro del petróleo por el joven asesor legal del gabinete, Ahmed Zaki Yamani, que no tenía ningún interés especial en la noción de crear una Comisión del Ferrocarril de Texas internacional. De modo que Tariki salió de la OPEP. Pasó la siguiente década y media en un exilio itinerante, como asesor, aconsejando a otros países productores de petróleo, y como periodista y polemista, denunciando a las compañías

petroleras e instando a los árabes a que tomaran el control absoluto de sus recursos.

Otro de los padres de la OPEP, Pérez Alfonzo, cada vez se desilusionó más, no solamente con la política, sino también con la OPEP. La tensión física de su puesto de ministro y de todos sus viajes también pasaron su factura, y finalmente dimitió en 1963. Dijo que su misión había sido conseguir que los productores de petróleo se uniesen; lo había hecho y no tenía nada más que hacer. Unas pocas semanas después de su dimisión, lanzó una crítica a la OPEP por su ineficacia y por fracasar al no producir ningún beneficio para Venezuela. Entonces se retiró a su finca, a leer, escribir y estudiar filosofía, tratando de mantener su casa y sus jardines como un enclave para la contemplación y la crítica en una ciudad desbordada con el crecimiento, la contaminación y los automóviles. Pero Pérez Alfonzo ya no volvió a hablar de "la siembra del petróleo"; en su lugar pasó a llamar al petróleo "el excremento del demonio". Mantuvo el coche Singer completamente oxidado en el jardín como monumento a lo que él veía como un despilfarro de la riqueza petrolera. Sus preocupaciones, en sus últimos años, siguieron centrándose en la necesidad de administrar, y no disipar, los recursos, y en la contaminación provocada por la sociedad industrial. "Lo primero de todo soy ecologista", decía poco antes de su muerte en 1979. "Siempre he sido ecologista por encima de todo. Ahora ya no estoy interesado en el petróleo. Vivo para mis flores. La OPEP, como grupo ecológico, ha desaparecido totalmente."

Las compañías petroleras trataron, de todas las maneras posibles, evitar las negociaciones directas con la OPEP durante prácticamente toda la década de 1960. "Nuestra postura es que nosotros somos propietarios de la concesión y trataremos con los países en que estén localizadas las concesiones", comentó un ejecutivo de una de las grandes. La OPEP siguió siendo durante toda la década de 1960 y como otro ejecutivo la llamó, algo secundario: "La realidad del mundo petrolero eran las cuotas de importación de Estados Unidos, las exportaciones de petróleo de Rusia y la competencia. Eso era lo que llenaba las columnas de los periódicos del sector, la mente de los ejecutivos del petróleo y los memorandos de los responsables de la política del gobierno. Estas eran las preocupaciones subyacentes en el sector petrolero." Lo que destacaba sobre todo lo demás era el desenfrenado crecimiento de la demanda y el todavía más desenfrenado crecimiento de los suministros disponibles. Parecía que el momento de la OPEP para plantear un reto decisivo al poder de las principales compañías petroleras había pasado, o que nunca llegaría.⁶

"La nueva frontera" – y más elefantes

Casi tan pronto como se estableció la OPEP, sus países miembros perdieron lo que había sido prácticamente su completo dominio de las exportaciones petroleras mundiales. Se encontraron muchas nuevas zonas petrolíferas que se fueron abriendo a la explotación durante la década de 1960, añadiéndose a los suministros que ya estaban inundando el mercado. Y, aunque la mayoría de los países productores acabarían por ser miembros de la OPEP, primero entraron en el mercado mundial como competidores, logrando la participación en el mercado de los exportadores más asentados.

Africa se consideró la "nueva frontera" para el mundo petrolífero en esos años. Francia tomó la delantera haciendo prospecciones, siguiendo las políticas que se habían enunciado después de la Primera Guerra Mundial, cuando Clemenceau había dicho que "el petróleo era la sangre de la tierra" y decidió que ya no podía depender durante más tiempo de su "tendero" –ser suministrada por compañías extranjeras– para ese producto tan necesario. Si Francia quería seguir siendo una gran potencia, tenía que tener sus propios recursos petrolíferos. A los pocos meses del final de la Segunda Guerra Mundial, Charles de Gaulle ordenó un máximo de esfuerzos para explotar los suministros petrolíferos que se pudieran encontrar dentro del imperio francés. El objetivo era tener una producción petrolífera francesa por todo el mundo, por lo menos a un nivel equivalente al volumen del propio consumo francés; de este modo ayudaría a equilibrar la balanza de pagos y promovería su seguridad. La líder nacional francesa, CFP, estaba preocupada a cuenta de la Iraq Petroleum Company y de su posición en Oriente Medio, por lo que el gobierno encargó a un nuevo grupo de compañías estatales, bajo la dirección del "Bureau de Recherches Pétroliers" (BRP), que explorasen en busca de petróleo en cualquier parte del imperio. Después de varios años, se descubrió petróleo en Gabón, en Africa Occidental.

En el norte de Africa, el Alto Comisionado Francés en Marruecos había estado promoviendo el potencial del Sahara, aunque se enfrentó a mucho escepticismo. El más destacado profesor de geología de la Sorbona anunció que estaba tan seguro de que en el Sahara no había petróleo, que se bebería todo el petróleo que pudiesen encontrar allí. No obstante, el territorio era grande, había muy poca competencia por los permisos, y otra compañía estatal Régie Autonome des Pétroles (RAP), comenzó la exploración. Y, en 1956, RAP descubrió petróleo en Argelia.

El descubrimiento argelino, en el Sahara, provocó el mayor entusiasmo en Francia. Aquí, por primera vez, Francia tendría el control de unos recursos petrolíferos que estaban fuera de los confines de Oriente Medio y del alcance de los "anglosajones" (a pesar de que la Shell era socia en la empresa argelina). La Crisis del Canal, que

aconteció posteriormente pero dentro de ese mismo año, reforzó la importancia del "Sahara" para Francia y demostró de nuevo el peligro de depender de los poco fiables "anglosajones" —en este caso los norteamericanos— en el petróleo y en su apoyo político. Los franceses sintieron que habían sido despreciados por sus aliados norteamericanos. Además, la crisis había sido un golpe muy duro tanto para el orgullo francés como para su estabilidad económica. El Consejo Económico del gobierno pidió que se realizase una campaña de exploración de alcance mundial, especialmente en Africa. "La diversificación de las fuentes de suministro", declaró el consejo, "es para nuestro país una condición esencial de seguridad."

Todo esto hizo que los nuevos descubrimientos de petróleo en Argelia y su rápida explotación fuesen aun más importantes. El "Sahara" se convirtió en una palabra mágica en Francia. El "Sahara" liberaría a Francia de su dependencia de los extranjeros y de los graves problemas que planteaban las crisis de los tipos de cambio de la moneda extranjera; el "Sahara" posibilitaría la revitalización de la industria francesa; el "Sahara" sería la respuesta francesa al Ruhr alemán, donde se estaba produciendo el milagro económico alemán de la posguerra. El propio de Gaulle hizo una visita privada a los campos petrolíferos saharauis en 1957, un año antes de su regreso al poder. "Aquí esta la gran oportunidad para nuestro país que ustedes han traído al mundo", dijo a los trabajadores de un yacimiento petrolífero en pleno desierto. "En nuestro destino, esto puede cambiarlo todo."

Extraer el petróleo era muy difícil. Los campos estaban muy adentrados en el desierto; hasta las cosas más simples, como el agua, tenían que llevarse hasta allí en camiones a lo largo de cientos de kilómetros por terrenos inhóspitos sin carreteras. Para 1958, a los dos años del primer descubrimiento, empezó a salir el primer petróleo del desierto, para exportarlo a Francia. No obstante, había un gran inconveniente con el petróleo saharauí. Argelia estaba inmersa en una sangrienta guerra por su independencia que había comenzado en 1954, y los rebeldes argelinos consideraban al Sahara una parte integrante de Argelia, mientras que los franceses decían lo contrario. El futuro de la producción de petróleo saharauí no podía exactamente considerarse como seguro. De hecho, en algunos círculos franceses se creía que los "anglosajones", así como el señor Mattei de Italia, estaban aliados con los rebeldes para obtener acceso preferencial al petróleo del Sahara en la postindependencia de Argelia.

Aun así, el empuje de la política francesa dio resultado. Fueran cuales fueren los riesgos y para 1961, compañías que fundamentalmente pertenecían y estaban controladas por el estado francés estaban produciendo petróleo en unas u otras partes del mundo por una cantidad equivalente al 94 por ciento de la demanda francesa. Al año siguiente, Argelia obtuvo formalmente su independencia. Pero el Acuerdo de Evian que

De Gaulle negoció con los argelinos garantizaba la retención de la posición francesa en el sector petrolero saharauí.

No obstante, no se podía decir cuánto tiempo duraría el acuerdo con Argelia. Para fortalecer la posición general de Francia en el sector del petróleo y para competir de un modo más eficaz con las principales compañías establecidas, la RAP se fusionó en 1965 con el grupo de compañías estatales BRP, que entre otras cosas habían descubierto y explotado un importante campo de gas natural en Francia. "Hemos optado por adaptarnos de una forma realista a la situación internacional", explicó André Giraud, el Director de Combustibles. La compañía combinada recibió el nombre de "Enterprise de Recherches et d'Activités Pétrolières", más comúnmente conocida con Elf-ERAP. Realmente llegó a conocerse la mejor como Elf, a palo seco, que era el nombre de una de sus marcas de gasolina. Afianzándose sobre su base argelina, Elf lanzó una campaña de prospección mundial y se convirtió, no solamente en una nueva empresa de las grandes, una de las mayores compañías petroleras, sino también en uno de los mayores grupos industriales del mundo.

También se comenzó a acumular producción en otros países, promovida por independientes audaces, con la esperanza de hacer fortuna. Los grandes también se movieron rápidamente. A pesar de sus grandes pertenencias en Oriente Medio, querían diversificar sus fuentes con objeto de no encontrarse en medio de las hostilidades que podrían producirse en los países de alrededor del Golfo Pérsico. Tal como dijo un director general de Shell en 1957, querían estar en una posición que fuera "más defendible comercialmente que tener todos los huevos en una cesta". Una asociación entre Shell y BP, que había comenzado la prospección en Nigeria, allá por 1937, finalmente encontró las primeras señales de petróleo en el pantanoso delta del río Níger, en 1956. Pero nada de cualquier otra parte del mundo se podía comparar con el extraordinario fenómeno que se descubrió en el desolado desierto del reino de Libia. Transformó el sector petrolero mundial y, en último extremo, transformaría la política mundial.⁷

El premio gordo de Libia

Miles de tanques habían pasado adelante y atrás sobre la piedra arenisca de Libia durante la Segunda Guerra Mundial, en la titánica lucha entre los alemanes y los ingleses, en pleno desierto. Y fue allí donde las tropas de Rommel, con una escasez crónica de petróleo, fueron finalmente derrotadas. Ninguna de las partes sabía que solamente a unos ciento cincuenta km más o menos estaba la mayor reserva petrolífera mundial.

En la década siguiente a la Segunda Guerra Mundial, se pensaba que Libia tenía una moderada importancia desde el punto de vista militar. Era el emplazamiento de la Base Wheelus, de la Fuerza Aérea de EE.UU., una de las principales bases de bombarderos norteamericanos en el Hemisferio Oriental. Dejando eso a un lado, no contaba demasiado en términos internacionales. Tres "provincias" diferentes se habían unido arbitrariamente para crear el escasamente poblado país. En lo más alto de su raquítico sistema político se sentaba el rey Idris, al que realmente no le gustaba ser rey, por lo que una vez escribió su carta de dimisión, pero los hombres de las tribus del desierto se enteraron y evitaron que abdicase. Libia era un país muy pobre, asolado por la sequía y las langostas. Sus perspectivas económicas no eran nada prometedoras; en los años de después de la Segunda Guerra Mundial, sus principales exportaciones eran dos: esparto, un tipo de hierba utilizada para hacer papel para billetes, y chatarra metálica sacada de los carros de combate, camiones y armamento que habían abandonado tras de ellos los ejércitos del Eje y los Aliados y que se estaban oxidando en el desierto.

Pero, para mediados de la década de 1950, había crecientes sospechas entre los geólogos de que el país podría producir petróleo. Para fomentar la prospección y la explotación, la Ley del Petróleo libia de 1955 proponía muchísimas concesiones pequeñas, en lugar de las enormes concesiones características de los países del Golfo Pérsico. "No quería que Libia comenzase como Iraq o Arabia Saudita o como Kuwait", explicó el ministro libio del petróleo que supervisó la redacción de la ley. "No quería que mi país estuviese en manos de una compañía petrolera." Libia dio muchas de las concesiones a compañías independientes, que no tenían ni producción petrolífera ni concesiones que proteger en otros países del Hemisferio Oriental y que, por lo tanto, no tendrían motivo para dejar de explorar y producir tanto y tan de prisa como pudieran en Libia. La ley ofrecía otro incentivo. La parte del gobierno estaría vinculada al precio real del petróleo en el mercado, que era más bajo que el ficticio precio fijado. Esto significaba que el petróleo de Libia sería más rentable que el petróleo de otros países, lo que era una excelente razón para que cualquier compañía maximizase su producción en Libia. El ministro del petróleo libio resumió así el objetivo básico del sistema: "Queríamos encontrar petróleo lo antes posible."⁸

La estrategia de difusión funcionó: En la primera ronda de negociaciones, en 1957 diecisiete compañías tuvieron éxito en la adjudicación de ochenta y cuatro concesiones. El monstruo libio estaba en marcha. Sin embargo, las condiciones de trabajo no eran las adecuadas. El país estaba muy retrasado. No había comunicaciones telefónicas con el mundo exterior. Aquellos que querían hacer una llamada internacional a Estados Unidos tenían que volar a Roma para hacerlo. El progreso de los geólogos en los campos se veía retrasado por obstáculos a los que nunca

se habían enfrentado antes: unos tres millones de minas en la tierra que habían quedado allí desde la Segunda Guerra Mundial. No era infrecuente que alguno de los geólogos y los trabajadores de los campos resultara herido o muerto, a consecuencia de esas minas sin detectar. Las compañías formaron cuadrillas de detección y retirada de minas y, en su debido momento, se reclutó a alguno de los alemanes que habían puesto las minas para el general Rommel para que ahora hiciera todo lo contrario, es decir, retirarlas.

Los resultados de las primeras exploraciones fueron descorazonadores, y enseguida se creó un ambiente de desánimo. BP estaba ya comenzando a vender los materiales que tenía almacenados, a cancelar sus arrendamientos industriales y de viviendas, como preparativos para marcharse. Y entonces, en abril de 1959, en un punto llamado Zelten, a unos ciento sesenta kilómetros al sur de la costa del Mediterráneo, la Standard Oil of New Jersey hizo un gran descubrimiento. El Departamento de Estado lo resumió para el Foreign Office británico: "A Libia le ha tocado el premio gordo." Irónicamente, Jersey ya había considerado muy en serio dejar las prospecciones en Libia. Después de todo, poseía el 30 por ciento de la concesión de Aramco, que parecía ser capaz de dar cantidades inagotables de petróleo; también era miembro de la Iraq Petroleum Company y del consorcio iraní, y el mayor productor en Venezuela. Aun así, aunque los riesgos parecían enormes, también había grandes ventajas en contar con el petróleo de Libia. "Una de nuestras finalidades al entrar en Libia era tratar de encontrar petróleo que pudiese competir con Oriente Medio", dijo M. A. Wright, que había sido el coordinador mundial de producción de Jersey. "Tendríamos una mejor posición con los sauditas si tuviésemos otra fuente de crudo." Además, Jersey, al igual que otras compañías, creía que los riesgos políticos en Libia eran mucho menores que en los países del Golfo Pérsico o en Venezuela.

Con el descubrimiento de Zelten, la carrera había comenzado. Para 1961 se habían descubierto diez buenos pozos, y Libia estaba exportando petróleo. Era de muy buena calidad, crudo "dulce" (es decir con poco azufre). Al contrario que los crudos más pesados del Golfo Pérsico, que daban mayor proporción de aceite combustible, los crudos libios podían refinarse en una proporción mucho mayor de gasolina y otros productos ligeros y "limpios", perfectos para el creciente parque automovilístico de Europa y que se ajustaba muy bien a la era de la preocupación por el medio ambiente que ya se columbraba. Además, la producción libia no podía estar mejor situada; ni estaba en Oriente Medio ni necesitaba pasar a través del Canal de Suez ni doblar por el Cuerno de África. Desde Libia era un viaje rápido y tranquilo a través del Mediterráneo a las refinerías en Italia y en la costa meridional de Francia. Para 1965, Libia era el sexto mayor exportador de petróleo de todo el mundo, y las suyas representaban el 10 por ciento de todas las exportaciones

de petróleo. Para finales de la década de 1960, estaba produciendo más de tres millones de barriles al día, y en 1969 su producción real excedía a la de Arabia Saudita. Fue un logro increíble en un país en el que, una década antes, no se había descubierto reserva petrolífera alguna.

Pero con esa rápida e inesperada prosperidad, el entorno empresarial libio se vio plagado por la corrupción. Todo el mundo parecía tener derecho a meter mano al dinero. Uno de los ejecutivos de una compañía petrolera se quejaba de que a su empresa "le estaban sacando hasta la penúltima perra gorda y la última perra chica". Sin embargo, la mayoría de los pedigüños buscaban algo más que perras gordas y perras chicas. "Si se utilizaba a algún contratista local, aquello era una sangría", recordaba Bud Reid, un geólogo de Occidental Petroleum, una pequeña compañía independiente norteamericana que había conseguido importantes concesiones en Libia. "Las presiones venían de todo tipo de lugares. Si el cuñado era un funcionario del Departamento de Aduanas, entonces aquella pieza del equipo que se necesitaba despachar en la Aduana rápidamente, no pasaba con toda la rapidez debida. Si se quería estar seguro de que el equipo entrase en el país, había que trabajar con determinada empresa de transportes o con un contratista específico." La familia que administraba la casa real era bien conocida por su interés por los obsequios extremadamente costosos. La muerte del miembro más importante de esa familia en un accidente de automóvil desencadenó una crisis de conjeturas en el país ya que su fallecimiento, según explicaba un petrolero norteamericano, "creó una verdadera incertidumbre sobre a quién habría que sobornar."

La gran cantidad de petróleo libio afectó espectacularmente a los precios mundiales del petróleo y dio aun más fuerza al enorme descenso que había comenzado después de Suez. La avalancha de petróleo libio vino a ocupar el puesto que dejó el petróleo ruso. En Libia, más de la mitad de la producción estaba en manos de compañías independientes, muchas de las cuales, al contrario que las grandes, no tenía sus propios canales de salida. Ni tenían motivo alguno para refrenarse, ya que no tenían otras fuentes de suministro que proteger. Además, quedaron al margen de los mercados norteamericanos por las cuotas que protegían y fomentaban el consumo de petróleo nacional de alto coste. De modo que la política, así como la economía y la geografía, forzó a los independientes que trabajaban en Libia a agolparse únicamente en el mercado europeo y a tratar agresivamente de vender su crudo al precio que fuese. Y no solamente en Europa, sino por todo el mundo, había más petróleo en busca de mercado que demanda. El resultado fue una terrible competencia. Entre 1960 y 1969, el precio en el mercado descendió 36 centavos el barril, una caída del 22 por ciento. Ajustada a la inflación, la caída fue incluso mayor, un declive de un 40 por ciento. "El petróleo estaba disponible para todo el mundo, en cualquier momento, en cual-

quier lugar y siempre a un precio más bajo que el que pidieses por él", comentó Howard Page de Jersey. "Quiero decir que nunca había visto un mercado tan competitivo. El mercado se estaba desplomando."¹⁰

El último vuelo de Mattei

¿Y qué pasaba con Enrico Mattei, el hombre que había puesto en marcha este reto al poder de las grandes compañías y a toda la estructura del sector? En su esfuerzo por convertir a ENI y a su filial petrolera AGIP en una fuerza mundial, Mattei fue de batalla en batalla, no solamente con las compañías petroleras establecidas, sino también con el gobierno de Estados Unidos y con la Organización del Tratado del Atlántico Norte, que se alarmaron al conocer su intento de comprar ingentes cantidades de petróleo soviético. Trató de enlazar su red de oleoductos con base en el Mediterráneo con la red soviética que se extendía hacia Occidente y, en el proceso, cambiar tubos italianos por petróleo ruso. Pero también estaba trabajando para llegar a un compromiso en sus enconadas luchas con la Standard Oil of New Jersey y otras grandes compañías y estaba preparando un viaje a Estados Unidos para reunirse con el nuevo presidente, John Kennedy. El gobierno norteamericano apoyaba los esfuerzos de la compañía petrolera por llegar a un acuerdo con Mattei y, en palabras del embajador norteamericano en Italia en abril de 1962, "aliviar su herido ego lo suficiente para minimizar futuras polémicas".

El 27 de octubre de 1962, Mattei se fue de Sicilia en su avión privado. El único pasajero a bordo era el jefe de la corresponsalía en Roma de la publicación *Time*, que estaba investigando un artículo de fondo sobre el magnate italiano en anticipación a su viaje a Norteamérica. Su destino era Milán. Nunca llegaron. El avión se estrelló en una terrible tormenta, a unas siete millas de la pista de aterrizaje del Aeropuerto Linate de Milán.

Como fue en Italia, como era Mattei y como era un personaje que había suscitado tantas controversias, hubo muchas especulaciones sobre el motivo del accidente. Algunos dijeron que los servicios de espionaje occidentales habían saboteado el avión como consecuencia de los acuerdos petroleros de Mattei con los soviéticos. Algunos dijeron que la Organización Armada Secreta francesa, los intransigentes que luchaban contra la independencia de Argelia, habían saboteado el avión debido a las críticas sobre el colonialismo de Mattei y el papel francés en Argelia y en venganza por sus coqueteos con los rebeldes argelinos, que estaban encaminados a posicionar a AGIP en pro de la independencia argelina.

Pero es más probable que su muerte fuese un simple accidente, con el clima y el personaje como destino. Mattei siempre tenía prisa y su impaciente y decidida personalidad no permitiría que una tormenta le detuviese y no le dejase aterrizar cuando tenía cosas importantes que hacer en la tierra. En ocasiones había forzado a su piloto a luchar contra el mal tiempo milanés y siempre con impunidad. Sin embargo, en esta ocasión, había apostado demasiado fuerte.

En el momento de su muerte, Mattei tenía cincuenta y seis años, y estaba en el punto culminante de la creación de su imperio. Parecía invencible e invulnerable. El columnista de asuntos exteriores del *New York Times* le llamaba "el individuo más importante de Italia", más importante incluso que el Primer Ministro o el Papa en el Vaticano. Se dijo que él era más responsable que ningún otro hombre de haber mantenido el auge de la posguerra conocido como el "Milagro Italiano". Después del accidente, la ubicación de las oficinas centrales del ENI en Roma se llamó "Piazza Enrico Mattei", y ENI y AGIP continuaron con su crecimiento y carrera en pos de la expansión. Pero sin Mattei, los días de piratería de ENI como número uno mundial de las compañías petroleras disidentes habían terminado.¹¹

Los nuevos competidores

A pesar de que Mattei había desaparecido, había instigado una revolución que acabaría por privar del dominio mundial a las grandes compañías. A decir verdad, y por el contrario a la imagen acostumbrada, la estructura sectorial estaba cambiando continuamente. La historia del petróleo internacional en el siglo XX estuvo llena de "recién llegados" que continuamente rompían el orden establecido. Pero, para la mayoría de ellos, por lo menos hasta la década de 1950, siempre parecía existir la manera de que se pudiera acomodar; ellos, también, más o menos, se convertían en parte de lo establecido. Esa posibilidad terminó en 1957 cuando Mattei hizo su trato con Irán y los japoneses hicieron lo mismo en la zona costera de la Zona Neutral. La frenética actividad en Libia, en la década de 1960 continuó con la revolución que Mattei había comenzado y resaltó lo espectacular de todo lo que cambió. Entonces, ya había demasiados participantes en el juego petrolero internacional, con intereses completamente divergentes y demasiados para la estrecha colaboración de la era de las Siete Hermanas.

Las razones de la explosión en el número de jugadores fueron varias. El avance y difusión de la tecnología redujo el riesgo geológico e hizo que se dispusiera de muchos conocimientos técnicos para la explora-

ción y la producción. Los gobiernos en los países productores y posibles productores adoptaron las políticas concesionarias necesarias para favorecer la entrada de compañías independientes y nuevos jugadores. La mejora de los viajes, las comunicaciones y la información hizo que Iberoamérica, Oriente Medio y África fuesen menos remotas y más accesibles. La alta tasa de rentabilidad de las inversiones en petróleo internacional, por lo menos hasta mediados de la década de 1950, fue un gran atractivo. El régimen impositivo vigente en Estados Unidos a efectos de impuestos, hizo que las inversiones extranjeras fueran menos arriesgadas y más atractivas. El prorrateo en Estados Unidos también fomentó que las compañías fuesen al extranjero para buscar capacidad que pudieran explotar a toda marcha. Y la demanda de petróleo en los países industrializados estaba aumentando enormemente, mientras que los gobiernos de los países productores y consumidores buscaban cada vez más en el petróleo el motor para el desarrollo económico y un símbolo tangible de seguridad, orgullo y poder.

También intervenía otro factor: la preeminencia de Estados Unidos en el sistema de alianza occidental y en la economía mundial. A pesar de las crisis generadas por el nacionalismo y el comunismo, la influencia norteamericana predominaba, suplantando a la de los imperios coloniales. El poderío militar norteamericano era muy respetado y su éxito económico era objeto de admiración y envidia. El dólar era la principal moneda y Estados Unidos era el centro de un orden económico que fomentaba, entre otras cosas, la salida de capital, tecnología y expertos en dirección de empresas petroleras norteamericanas, como en otros sectores. Y Estados Unidos estaba en posición de dar forma a un orden político en el que los riesgos y las amenazas se pudieran controlar. La empresa privada respondió.

La proliferación de jugadores en el juego del petróleo fue destacada, principalmente en Oriente Medio. En 1946, eran nueve las compañías petroleras que operaban en la región; para 1959 ya eran 19; y para 1970 llegaron hasta 81. Incluso esto no era más que una parte de una mayor expansión. Entre 1953 y 1972, basándonos en una estimación, más de 350 compañías o bien entraron en el sector petrolero extranjero (es decir, no en el estadounidense) o aumentaron de forma importante su participación. Entre estas nuevas "internacionales" había 15 grandes compañías petroleras norteamericanas; veinte compañías norteamericanas medianas; diez grandes empresas norteamericanas de gas natural, químicas y aceriales; y veinticinco empresas no norteamericanas. Qué diferente era esto de la situación al comienzo del período de la posguerra, cuando tan solo seis compañías norteamericanas, además de las cinco grandes compañías norteamericanas, tenían intereses activos de exploración en todas partes del mundo. En 1953, ninguna otra compañía petrolera privada del mundo, que no fuesen las siete grandes, llegaba a tener algo así como doscientos millones

de barriles de reservas demostradas; para 1972 por lo menos trece de las "nuevas internacionales" poseían cada una más de dos mil millones de barriles de reservas extranjeras. En conjunto, los recién llegados poseían 112 mil millones de barriles como reservas demostradas, una cuarta parte del total del mundo libre. Para 1972, las "nuevas internacionales" tenían una producción diaria total entre ellas de 5,2 millones de barriles.

Uno de los resultados más claros de este palenque tan poblado fue el descenso de la rentabilidad. El sector había obtenido altas tasas de beneficios en sus inversiones extranjeras hasta mediados de la década de 1950, la recompensa, dirían algunos, de los riesgos que habían afrontado en regiones lejanas e inaccesibles en los turbulentos días de la posguerra, o lo que otros dirían, el resultado de un oligopolio, un sector dominado por un puñado de grandes jugadores. La serie de crisis —Mossadegh e Irán, la guerra de Corea y Suez— siguieron manteniendo la tasa de beneficios por encima del 20 por ciento. Pero con la reapertura del Canal de Suez, en 1957, la intensa competencia para dar salida a las existencias comenzó a forzar la bajada tanto de los precios como de los beneficios. A partir de entonces, y durante toda la década de 1960, la inversión en el petróleo extranjero estuvo dando unos beneficios entre el 11 y el 13 por ciento, que eran más o menos los mismos que para los sectores manufactureros. Mientras que los países exportadores estaban ingresando más dinero del que jamás habían visto antes, el propio sector petrolero ya no estaba tan bien remunerado como en el pasado.¹²

En la cuerda floja - Irán contra Arabia Saudita

La batalla mundial de la producción intensificó la rivalidad, que duraba ya tanto tiempo, entre los dos países productores de petróleo que eran la clave de Oriente Medio: Irán y Arabia Saudita. La gran cantidad de producción por todo el mundo puso a las grandes compañías en un gran dilema político. Tenían que tratar de equilibrar la oferta con la demanda, incluso mientras que la producción de los recién llegados inundaba el mercado, y eso significaba tener que reducir la producción en la mayor reserva mundial, la región del Golfo Pérsico. Y, mientras que la producción del Golfo Pérsico aumentaba rápidamente, no lo hacía al ritmo al que sus reservas podrían haberlo hecho, o como los gobiernos de la región querían. En Estados Unidos, la producción estaba dirigida y restringida por la Comisión del Ferrocarril de Texas y organismos similares en otros estados. En los yacimientos mucho más abundantes de la zona del Golfo Pérsico, la producción se contuvo en lo que las grandes compañías estimaron que era necesario para rellenar el hueco

entre la demanda proyectada y la producción disponible del resto del mundo. De este modo, el Golfo Pérsico se convirtió en el estabilizador, el mecanismo de control para equilibrar la oferta y la demanda. Era la "zona del vaivén" o, como a algunos hombres del petróleo les gustaba llamarlo, la "del cueceleches". Pero asignar el crecimiento, especialmente entre Irán y Arabia Saudita, no era nada fácil. Se necesitó mucho ingenio y esfuerzo para intentar, aunque con un éxito a medias, satisfacer a un Irán cuyo Sha estaba henchido de ambiciones y a una Arabia Saudita que no tenía intención de reconocer el liderazgo iraní en la producción petrolífera y, de hecho, en ninguna cosa.

Había muchos puntos de conflicto entre las dos naciones: una era árabe y la otra no; una era musulmán sunita y la otra era musulmán chiíta. Cada una de ellas quería ser el líder, tanto en la región como entre los productores de petróleo, y cada una tenía ambiciones territoriales insatisfechas. Su competencia sobre los niveles de producción petrolera reforzaba los fundamentales recelos y sospechas entre los dos países. La producción se traducían en riqueza; y la riqueza en poder, influencia y respeto.

La rivalidad entre Irán y Arabia Saudita creó enormes problemas para las grandes compañías. Era como "andar sobre la cuerda floja", dijo J. Kenneth Jamieson, posteriormente presidente de Exxon. Los riesgos eran muy grandes. Las compañías no querían perder su posición en ninguno de los dos países. Las cuatro compañías —Jersey, Mobil (nombre de la antigua Socony-Vacuum), Standard of California e Indiana— tenían un único punto en común. No debía hacerse nada que pudiera poner en peligro la concesión saudita. El reto, dijo Howard Page, el director de Jersey responsable de Oriente Medio, era mantener a los sauditas lo bastante contentos para mantener la posición de Aramco "ya que ésta era la concesión más importante del mundo y no queremos correr el riesgo de perderla". Parecer ante los ojos sauditas que estaban inclinándose hacia Irán en lo referente a la producción podía poner en peligro la concesión.

Pero Irán era potencialmente el país dominante en la región, y el Sha tenía que ser aplacado, aunque no estuviese del todo satisfecho. "Nadie podía haber sacado suficiente crudo para satisfacer a todos los gobiernos del Golfo Pérsico durante este período", dijo George Parkhurst, que era el coordinador en Oriente Medio de la Standard of California. El potencial para suministrar, suponiendo que se realizase la inversión adecuada, simplemente excedería la demanda en cualquier momento. De algún modo había que asignar el crecimiento disponible de las necesidades, de tal manera que ninguno de los dos gobiernos pensase que el otro estaba recibiendo un mejor trato. Las ganancias de Arabia Saudita serían las pérdidas de Irán y viceversa. "Esto es como un gran globo" dijo Page, de la Jersey. "Si lo aprietas por un lado se da de sí por el otro, y si accediéramos a todas esas exigencias acabaríamos con el agua al cuello."

Para hacer que las cosas fuesen aún más complicadas, las grandes compañías estaban actuando como socios en varios países y tenían intereses divergentes y competitivos. Algunos tenían más crudo del que necesitaban y otros andaban escasos. "De hecho lo que se hace es estar continuamente negociando con tus socios todo el tiempo, día y noche", dijo Page. "Siempre están peleando." Entonces, para hacer la lucha todavía peor, estaban los independientes norteamericanos que habían entrado con calzador en el consorcio iraní. No tenían otras fuentes de crudo ni otras grandes concesiones que proteger, y les preocupaba mucho menos la situación mundial en general que obtener de Irán todo el petróleo que les fuera posible y comercializarlo del modo más agresivo. Estaban empujando continuamente para obtener mayor producción en Irán y los grandes sospecharon que tenían al Sha de su parte. Pero, si la producción iraní aumentaba, significaba que los independientes tendrían más petróleo, en palabras de Page, para "mercachiflearlo" en contra de los grandes, mientras que los grandes tendrían que reducir la producción saudita y explicárselo todo a un enfadado Ahmed Zaki Yamani y tal vez al propio rey Faisal.

La cuestión de cómo repartir la producción entre Arabia Saudita e Irán no era, estrictamente hablando, una cuestión de economía. El diferencial en costes entre los dos países era normalmente un centavo o dos, "el chocolate del loro", como dijo Page. Más bien, era una decisión estratégica y política, y en muchas ocasiones, la responsabilidad de explicar y justificar las acciones de las compañías recaía sobre Howard Page, como representante de los cuatro socios de Aramco. Zaki Yamani, el ministro del petróleo saudita, era un enemigo formidable. Sabía que a Page le gustaban personalmente los iraníes, y no dudaba en expresar abiertamente sus sospechas de que Page estaba demostrando favoritismo hacia Irán, a costa de la producción petrolífera saudita.¹³

Tratar con los iraníes no era menos difícil. El acuerdo del consorcio de 1954 había establecido que la producción iraní crecería por lo menos tan de prisa como la tasa de crecimiento medio anual de la región, pero el Sha estaba convencido de que las compañías petrolíferas le estaban engañando. En una comida en la Casa Blanca, en 1964, comentó a Lyndon Johnson su temor de que las compañías petroleras dieran trato preferencial a los productores petroleros árabes. La OPEP, añadió el Sha, se había convertido en un "instrumento del imperialismo árabe". Enfervorecido por su propia visión imperial y en un intento de volver a tener el papel de exportador número uno en Oriente Medio, el Sha puso en práctica varias tácticas y estrategias para ganarse la voluntad de las compañías petroleras, e incluso intentó que el Departamento de Estado norteamericano y el Foreign Office británico presionasen a las compañías por razones geopolíticas.

El Sha dejó claro exactamente dónde se posicionaba en un encuentro con su viejo amigo, Kim Roosevelt, que le había ayudado a po-

ner en marcha el contragolpe que repuso al Sha en el poder una década antes. Estaba "cansado de que le trataran como a un escolar" en Estados Unidos, dijo el Sha a Roosevelt en esa ocasión. Hizo una lista de todas las formas en que estaba ayudando a los intereses occidentales, incluyendo "la lucha de resistencia contra las incursiones de Nasser". Pero todo lo que obtuvo a cambio fue "indiferencia" y "malos tratos". "Norteamérica hace más por sus enemigos que por sus amigos", añadió. La relación especial entre Irán y Norteamérica, advirtió, "está llegando a su fin". Para dejar claro este punto, reanudó sus relaciones con los rusos, hizo un trato de gas con Moscú, y amenazó con reorientar las importaciones que Irán hacía de Occidente hacia la Unión Soviética.

Las tácticas del Sha funcionaron. Tanto el gobierno británico como el norteamericano pidieron a las compañías petroleras que "hiciesen todo lo que estuviese en su mano" para atender las peticiones iraníes. Los iraníes también mantuvieron una presión constante directamente sobre las compañías para que aumentase la producción. Se pusieron en práctica todo tipo de remedios para hacer feliz al Sha. Las compañías llegaron a cambiar del calendario occidental al iraní, con objeto de tener más producción en ese año. En las negociaciones, nadie se atrevía a decir nada al Sha cuando cometía un error, incluso aunque simplemente fuese de tipo aritmético, y la verdad es que cometía muchos errores de ese tipo. La presión adicional que mantuvo durante mediados de la década de 1960 logró el efecto deseado. Entre los años 1957 y 1970, la producción iraní aumentó a un ritmo mayor que la producción saudita: en conjunto, la producción iraní durante esos años aumentó un 387 por ciento, comparado con el 258 por ciento de Arabia Saudita. Pero, como Arabia Saudita había comenzado con una base más alta, las producciones respectivas de ambos países, en términos absolutos, no se diferenciaban más que en un cinco por ciento en 1970. El número de equilibrio en la cuerda floja, a pesar de todas las controversias, había tenido éxito.

Una buena parte de este logro, sin embargo, se la debían las compañías, así como los sauditas y los iraníes, al radical Iraq, a pesar de que los servicios prestados por ese país pasaron bastante inadvertidos. A comienzos de la década de 1960, Iraq revocó el 99,5 por ciento de la concesión que tenía la Iraq Petroleum Company, la compañía originariamente creada por Calouste Gulbenkian, dejándole únicamente la región en la que realmente estaba produciendo petróleo. La IPC, a su vez, dejó de invertir en nueva prospección y producción en esa zona. El resultado fue que la producción iraquí, que se podía haber puesto a la par de la de Arabia Saudita e Irán, creando un enorme problema de distribución, solamente se mantuvo durante la década de 1960.

En un punto durante esos años, Omán, en la esquina sudeste de la península arábiga, surgió como un escenario petrolífero muy interesante. La Standard Oil of New Jersey, como se podía esperar, tuvo su oportunidad de entrar en él. Pero cuando el tema llegó al comité ejecutivo de

la compañía, Howard Page recomendó que no se siguiese adelante. Había pasado tanto tiempo negociando con los sauditas y los iraníes, que no necesitaba mucho tiempo para imaginarse lo furiosos que se pondrían. Podía imaginar, en especial, lo que le diría Yamani si Jersey y Aramco trataban de rebajar la producción saudita para hacer sitio a la producción de una nueva concesión en un país vecino. Eso seguramente era contradictorio con el principio número uno de Jersey, que era no hacer nada "que pudiera poner en peligro la concesión de Aramco".

Pero los miembros del departamento de producción de la Jersey no estaban de acuerdo con Page. Después de todo, eran geólogos y, en lo que a ellos respectaba, descubrir y explotar nuevas reservas era todo lo que tenían que hacer. Su ambición era encontrar nuevos elefantes y estaban muy animados con las posibilidades de Omán. "Estoy seguro de que allí hay un campo de 10 mil millones de barriles", dijo al comité ejecutivo un geólogo que acababa de volver de Omán.

"Bien", replicó Page, "entonces estoy absolutamente seguro de que no queremos entrar allí, y eso lo explica. Pondría algo de dinero si estuviese seguro de que no íbamos a sacar petróleo allí, pero no lo voy a hacer si hay tantas posibilidades de encontrar petróleo, ya que es posible que perdiésemos la concesión de Aramco". Con esa lógica, Jersey se quedó fuera de Omán. Los geólogos, sin embargo, estaban en lo cierto. Omán se convirtió en un importante productor, con Shell como líder.¹⁴

"Nosotros, los sacapetróleo independientes"

Los consumidores de todo el mundo agradecieron la llegada del petróleo barato de Venezuela y Oriente Medio. Y también, después de algunas dudas, lo hicieron los gobiernos de los países industrializados. Había una excepción, Estados Unidos. La creciente abundancia de crudo extranjero barato ya no se iba a seguir fomentando y aplaudiendo como un modo de aliviar la presión sobre las reservas petrolíferas estadounidenses. Más bien, la avalancha de petróleo importado se veía, por lo menos entre los productores independientes, como una peligrosa amenaza que estaba reduciendo los precios nacionales y minando el propio sector nacional. En el año 1949, un indignado geólogo de Dallas llamado "Tex" Willis había escrito a su senador, Lyndon B. Johnson, para preguntarle si "iba a ser capaz de hacer algo por nosotros los sacapetróleo independientes en contra del petróleo extranjero que había destruido el mercado de dos mil millones de dólares de las compañías independientes de Texas ese año". Tex Willis quería estar seguro de que Johnson comprendía lo que él y sus compañeros sentían. No tenía, dijo,

"sentido llevar a la bancarrota a todas las compañías independientes de petróleo de Texas por unos cuantos príncipes árabes y porque la Standard Oil of New Jersey diga que necesitan el dinero".

Johnson y los otros miembros de las delegaciones de los congresos de los estados petroleros claramente apoyaron a Tex Willis y sus compatriotas y presionaron duramente para dar al sector petrolero nacional alguna protección contra el petróleo de Venezuela y Oriente Medio. En un momento dado, Johnson envió a su ayudante, John Connally, al Departamento de Estado junto con varios congresistas de Texas, todos los cuales querían dejar bien sentado a unos burócratas nada simpáticos que "su reelección podría depender de que fueran capaces o no de dar una respuesta satisfactoria a sus electores". Los representantes petroleros del estado querían aumentar en un 1.000 por ciento los impuestos sobre el petróleo importado, de 10,5 centavos a 1,05 dólares por barril, y limitar las importaciones de petróleo a un cinco por ciento del consumo nacional. Tales esfuerzos no encontraron la bendición del presidente Harry Truman, que dijo a un congresista: "Algo debe de estar completamente equivocado en el razonamiento de la gente que desearía reducir el comercio exterior para beneficio de la gente del petróleo."

Después del final de la guerra de Corea y la vuelta del petróleo iraní al mercado con la caída de Mossadegh, las importaciones de petróleo crearon todavía más problemas en el petróleo y el carbón nacional. Como resultado, los estados productores de petróleo y de carbón formaron una coalición para tratar de limitar tales importaciones. Pero una de las últimas cosas que quería la nueva Administración Eisenhower era imponer aranceles o cuotas sobre el petróleo importado. Quería fomentar el comercio libre, para ampliar las relaciones económicas con los países en vías de desarrollo y mantenerlos en la órbita occidental. Aun así, el congreso insistió en dar al Presidente el poder de restringir las importaciones de petróleo mediante la "Emmienda de Seguridad Nacional" a la ley de comercio de 1955, lo que le capacitaría para controlar su nivel cuando llegase a la conclusión de que la seguridad nacional o su bienestar económico estaba en peligro.

Eisenhower se mostraba reacio a utilizar este nuevo poder. En lugar de las restricciones por decreto del petróleo extranjero, su administración pidió restricciones "voluntarias" por parte de los importadores. Lanzó una vigorosa campaña de cartas y disuasión moral dirigida a las compañías importadoras, pero la campaña resultó ineficaz en vista de la continua creación de capacidad de suministro de Oriente Medio y de las ventajas del precio del petróleo importado.

La crisis de Suez de 1956 aumentó las preocupaciones sobre la seguridad nacional. La caída de precios que vino a continuación de la crisis aumentó aun más el clamor entre las independientes que pedían protección en forma de impuestos y cuotas. Las grandes compañías, con su producción extranjera, no se unieron a este clamor. El propio Eisenho-

wer, que todavía se oponía al proteccionismo, planteó una alternativa. Si se necesitaba acceso al petróleo en una emergencia por razones de seguridad nacional, preguntó, ¿por qué no hacer que el gobierno almacenara petróleo en abundancia? En una reunión del gabinete, recordó a sus colegas lo que él llamó una "antigua sugerencia": el gobierno podía comprar petróleo extranjero a bajo precio y almacenarlo en sus pozos agotados. Tal vez él recordó lo que había ocurrido en 1944, cuando el general Patton se quedó sin combustible, y él tuvo que hacer frente al desagradable trabajo del "minuto implacable" de distribuir los suministros entre el furioso Patton y el inflexible Montgomery. El almacenamiento no mejoraría la salud del sector petrolero nacional, pero podría reconciliar las preocupaciones de la seguridad nacional con la política económica de comercio libre de la Administración. Pero Eisenhower no pudo obtener el apoyo a sus ideas. De hecho, el comité especial, que había nombrado para informar de las cuestiones de importación de petróleo y seguridad, rechazó esta alternativa por ser poco práctica.¹⁵

Seguridad nacional y un "agradable equilibrio"

Los petroleros independientes querían controles obligatorios, y pronto. Intensificaron su campaña para conseguir que se impusiera un arancel a medida que las importaciones de petróleo siguieron aumentando, del equivalente a un quince por ciento de la producción nacional en 1954 a más de un 19 por ciento en 1957. Al reunirse con los tres senadores que estaban a favor de las restricciones en junio de ese año, un reacio Eisenhower señaló que intentaba tener en cuenta gran número de consideraciones: "la salud del sector nacional, la defensa nacional, los ingresos por impuestos de los diferentes estados, el agotamiento total de las reservas estadounidenses y el fomento de la prospección sin provocar la comercialización de demasiado petróleo nacional y por lo tanto sin reducir indebidamente nuestras reservas nacionales". En resumen, dijo el Presidente, "se debe alcanzar un agradable equilibrio". En un intento de conseguir ese equilibrio, la Administración adoptó, en 1957, un sistema de controles voluntarios más explícitos. El gobierno se había metido ahora en el negocio de asignar informalmente los derechos de importación.

A nadie le gustaba especialmente la maquinaria de asignación "voluntaria". Aun así, funcionaría si todo el mundo cooperaba. Pero varias compañías decididamente no cooperaron. Una razón era obvia: estaban en una desventaja desproporcionada, ya que habían adquirido grandes compromisos con el petróleo extranjero. Esto era aplicable no

solamente a los grandes. J. Paul Getty se había embarcado en un programa de expansión de 600 millones de dólares para construir petroleros, estaciones de servicio, una nueva y enorme refinería, y todo estaba basado en su nueva producción en la Zona Neutral de Kuwait. Getty adoptó la simple actitud de saltarse el sistema voluntario de cuotas. Después de todo, solamente era voluntario. Sun Oil estaba muy preocupada por las implicaciones antitruste que entrañaría cooperar con un programa "voluntario", cuyo efecto era mantener los precios. En ese preciso momento, el Departamento de Justicia estaba pleiteando contra las grandes compañías a tenor de la Ley Antitruste Sherman, por acciones que habían realizado durante la Crisis de Suez en respuesta a los ánimos recibidos de otras ramas del gobierno federal que se habían preocupado por la escasez de petróleo. Robert Dunlop, el presidente de Sun, también recordaba el "caso Madison" de la década de 1930, cuando el Departamento de Justicia había procesado con éxito al sector petrolero por razones antitruste, por promover en bloque un programa de estabilización del mercado propuesto por Harold Ickes y el Departamento de Interior. ¡Qué seguridad podía dar ahora el gobierno a Sun, y a otras compañías, de que no les inculparían de nuevo con cargos antitruste por cooperar con el llamado sistema voluntario, que más bien parecía un programa patrocinado por el gobierno para aumentar los precios!

La recesión de 1958 se produjo con el programa voluntario. Mientras que la demanda de petróleo disminuyó sustancialmente, las importaciones aumentaron todavía más, y la presión política para que se establecieran unos controles obligatorios era insostenible. Clarence Randall, el presidente del Consejo de Política Económica Exterior, desesperado, dijo al Secretario de Estado, Dulles, que aquellos que estaban invocando la "seguridad nacional" para restringir las importaciones estaban equivocados. Si la seguridad nacional era su preocupación, entonces lo mejor que se podía hacer era fomentar las importaciones con objeto de conservar las reservas nacionales. "Nuestra política debe ser conservar lo que tenemos", dijo, "en lugar de tomar medidas que podrían provocar que nuestros suministros se agotasen con mayor rapidez."

Aun así, la Administración Eisenhower seguía mostrándose reacia a las cuotas obligatorias. "Este asunto de la seguridad nacional tiene mucho de maniobra para salvar las apariencias", se quejó Dulles en una conversación telefónica con el fiscal general Herbert Brownell. "Lo que están haciendo", continuó Dulles, refiriéndose a los tejanos que estaban pidiendo controles obligatorios, "es tratar de subir el precio del petróleo y poner más pozos texanos a producir y acelerar nuevas perforaciones, lo que únicamente ocurrirá si sube el precio". Entre antigüedad y hábiles politiqueros, los estados petroleros y los intereses de los independientes estaban poderosamente representados en el Congreso. El Portavoz de la Cámara, Sam Rayburn, era de Texas y para él, tal como escribió su biógrafo, "el petróleo y Texas eran inseparables". El

líder de la mayoría del Senado, Lyndon Johnson, era de Texas, y no era menos sensible a sus electores. Ya para 1940 se había convertido en el enlace clave para captar fondos para los políticos demócratas entre los ricos petroleros texanos. Uno de los senadores más poderosos era Robert Kerr, un millonario petrolero de Oklahoma. Eisenhower podía ver lo que se le venía encima. "A menos que el Ejecutivo tome alguna medida, el Congreso lo hará", dijo finalmente a Dulles, y dudó de que se pudiera mantener un veto presidencial.

El Presidente, descontento por la posición en la que se había encontrado, descargó toda su ira en una reunión del Gabinete en la que criticó "tendencias de intereses especiales en Estados Unidos para presionar casi irresistiblemente a favor de unos programas especiales como éste" que estaban "en conflicto con la exigencia básica impuesta sobre Estados Unidos de promover el aumento del comercio en el mundo". No obstante, cuatro días después, el 10 de marzo de 1959, Eisenhower anunció la imposición de cuotas obligatorias a las importaciones de petróleo que entrasen en Estados Unidos. Una década después de que la batalla hubiese comenzado, Estados Unidos adoptó por fin controles formales. Bien podían haber constituido la más importante e influyente política energética norteamericana en los años de la posguerra. Los "chupa petróleo" independientes estaban rebosantes de júbilo; los grandes estaban descontentos.¹⁶

"Un sector nacional muy sano"

Las cuotas duraron durante catorce años. Con el gobierno Eisenhower, el petróleo importado no podía exceder el nueve por ciento del consumo total. La Administración Kennedy apretó un poco las cuotas en 1962. Posteriormente, en la segunda mitad de la década de 1960, la Administración Johnson hizo esfuerzos por relajar las cuotas, como forma de bajar los precios del petróleo y, de este modo ayudar a contraatacar a la inflación que estaba comenzando a aumentar después de la guerra de Vietnam. Pero, prácticamente, el sistema de cuotas permaneció intacto.

Las cuotas sobre las importaciones de petróleo parecían simples, directas. No era así. Según iba pasando el tiempo, cada vez eran más complicadas. De hecho, durante la vigencia del Programa Obligatorio de Importaciones de Petróleo, como se conocía, hubo continuas peleas sobre la distribución, luchas sobre las interpretaciones, búsqueda de escapatorias, y la todavía más intensa caza de excepciones y exenciones. Con el paso de los años, el programa cada vez era más confuso y distorsionado. Se había creado un activo mercado, no solamente en torno al

petróleo, sino también con los "tickets" de importaciones de petróleo o derechos para importar petróleo en el país. Algunas partes del sector refinero terminaron, de hecho, subvencionando a otras.

Pero no había nada que comparar con lo que llegó a conocerse como el "tio vivo mexicano" o la "media vuelta de Brownville". Como los recuerdos de la Segunda Guerra Mundial y los ataques de los submarinos a los petroleros todavía estaban frescos, y como la "seguridad nacional" era aquello por lo que se suponía que se habían establecido las cuotas, el petróleo que venía de "tierras vecinas" a Estados Unidos de México o Canadá era considerado más seguro que el petróleo que venía en petroleros, se le dieron algunas preferencias y exenciones, que también ayudaron a mejorar las relaciones políticas con México y Canadá. Pero aquí estaba el problema: no había oleoductos desde México, y lo cierto era que el petróleo no iba a ir en camiones hasta varios cientos de millas desde los centros de producción en México. Por lo tanto, el petróleo mexicano iba en petrolero hasta la ciudad fronteriza de Brownsville en Texas, donde se transvasaba a camiones, que cruzaban un puente que les llevaba a México, de donde retornaban por el puente hasta Brownsville, donde se cargaba de nuevo en petroleros que lo llevarían al noreste. De este modo, enviado "por tierra" tenía perfecto derecho legal a una exención.

En el tiempo de la Administración Johnson, uno de los funcionarios dijo que todo el programa de cuotas "era una pesadilla administrativa". También tuvo efectos de largo alcance. Produjo, como se deseaba, mayores niveles de inversión en la prospección petrolera nacional, con relación a la prospección fuera de Estados Unidos, que lo que hubiese sido el caso en otras circunstancias. Posibilitó que las compañías norteamericanas hicieran inversiones en Canadá, teniendo en cuenta que ese país contaba con acceso preferencial al mercado norteamericano. Tuvo como resultado la creación de una importante capacidad refinera en las Islas Vírgenes norteamericanas y en Puerto Rico como consecuencia de las exenciones especiales de las cuotas que se concedían a las refinerías de allí por razones de desarrollo económico. Y, finalmente, el programa dio un importante ímpetu al comercio petrolero mundial. Si las compañías no podían meter petróleo extranjero en sus propias redes en Norteamérica, lo que era el objetivo de la integración, tenían que encontrar la manera de crear mercados en otros lugares del mundo.

Como resultado adicional del programa, los precios en Estados Unidos fueron más elevados que lo que habrían sido sin la protección. Además, las cuotas pusieron de nuevo en marcha los sistemas de prorrateo en Texas y en otros estados, de modo que pudiesen estabilizar los precios nacionales. De hecho, en el mercado norteamericano, el período de diez años que siguió a la implantación de las cuotas obligatorias fue una reminiscencia de la estabilidad de los precios que siguió a la total aplicación del prorrateo en la década de 1930. El precio medio del petróleo al pie de los pozos, en Estados Unidos, en 1959 era de 2,90

dólares el barril; una década después, en 1968, era de 2,84 dólares, estable, realmente, y también un 60 o 70 por ciento por encima del crudo de Oriente Medio en los mercados de la Costa Este. Por el contrario, al cerrar el mercado norteamericano, los controles obligatorios dieron como resultado unos precios inferiores fuera de Estados Unidos.

A pesar de todas las exenciones, complicaciones y pesadillas administrativas, las cuotas a la importación consiguieron su objetivo fundamental: dieron una amplia protección a la producción petrolífera nacional contra el petróleo extranjero de bajo coste. Para 1968, la producción petrolera estadounidense era un 29 por ciento más elevada que lo que había sido en 1959, el año en que se introdujeron las cuotas obligatorias. Sin esa protección, la producción norteamericana seguramente se habría estancado o reducido. Las compañías, grandes y pequeñas, se adaptaron a las cuotas obligatorias. Los grandes, a pesar de sus iniciales y sonoras críticas a las cuotas, llegaron finalmente a ver el lado práctico del programa que protegía la rentabilidad de sus propias explotaciones nacionales, a pesar de que era a costa de sus explotaciones extranjeras. Su ajuste se vio facilitado por el hecho de que la demanda en otros lugares estaba aumentando con rapidez suficiente para absorber su producción extranjera.

El programa obligatorio también enseñó a las compañías internacionales una lección. Podían tener los recursos económicos, podrían tener la escala y los conocimientos, pero los independientes tenían el respaldo político y era a ellos a quienes daban respuesta los senadores y congresistas del mundillo petrolero. Algunas veces ese punto tenía que quedar explícito. A mediados de la década de 1960, el senador Russell Long, de Louisiana, se vio obligado a dar una charla a un grupo de ejecutivos de las grandes compañías petroleras. Congresistas de todos los estados productores de petróleo, explicó, "están especialmente interesados en las fases nacionales del sector, ya que eso es lo que da empleo a nuestra gente y, como resultado, hay ingresos para nuestros gobiernos estatales, y es muy importante para nuestra economía". Long quería que los ejecutivos petroleros ponderasen las implicaciones. "Nos agrada que ustedes, que tienen producción en el extranjero, cayeran en la cuenta de que, cuando se plantean problemas con relación a sus exenciones fiscales en el extranjero o incluso a sus reservas por agotamiento en el extranjero, o respecto del tratamiento especial en materia de impuestos a los empleados que tienen en el extranjero, los representantes en los que van a confiar para proteger sus actividades a ese respecto sean las mismas personas que están interesadas en la producción nacional de petróleo." Para resumir su mensaje, Long añadió, "Para ustedes es una gran ventaja tener un sector nacional sano y deben hacer todo lo que esté en su mano para contribuir a ese fin."¹⁷

Las compañías internacionales tuvieron que aceptar a regañadientes esa lección.

El hombre del hidrocarburo

FUERAN CUALES FUEREN LOS CAMBIOS de la política mundial, fuera cual fuere el alcance del poder imperial y el orgullo nacional, hubo una tendencia, durante las décadas siguientes a la Segunda Guerra Mundial que progresó en una línea recta y ascendente: el consumo de petróleo. Si se podía decir, en abstracto, que el sol daba energía al planeta, el petróleo era el que impulsaba a su población humana, tanto en sus formas conocidas como combustible y en la proliferación de nuevos productos petroquímicos. El petróleo emergió triunfante, el rey indiscutible, un monarca vestido en un sorprendente conjunto de plásticos. Era generoso con sus súbditos leales, compartiendo con ellos la riqueza, hasta el punto, incluso, de desperdiciarla. Su reinado fue un tiempo de confianza, de crecimiento de expansión, de una sorprendente actuación económica. Su liberalidad transformó su reino y dio paso a una nueva civilización movilizadora. Era la Era del Hombre del Hidrocarburo.

La explosión

El consumo total de energía en el mundo entre 1949 y 1972 aumentó en más de tres veces. Aun así, ese crecimiento palidecía frente al aumento de la demanda de petróleo que, en esos mismos años, aumentó en más de cinco veces y media. En todas partes, el crecimiento en la demanda de petróleo era fuerte. Entre 1948 y 1972, el consumo se triplicó en Estados Unidos, pasando de 5,8 a 16,4 millones de barriles al día, algo sin precedentes excepto si se comparaba con lo que estaba ocurriendo en otros lugares del mundo. En los mismos años, la demanda de petróleo en Europa Occidental aumentó en quince veces y pasó de 970.000 a 14,1 millones de barriles al día. En Japón, el cambio no fue menos espectacular; el consumo aumentó unas ciento treinta y siete veces más, pasó de 32.000 a 4,4 millones de barriles al día.

¿Qué impulsaba este aumento mundial del uso de petróleo? Lo primero y más importante fue el rápido e intenso crecimiento económico y el aumento de ingresos que se derivaba de él. Para finales de la década de 1960, la población de todas las naciones industriales estaba disfrutando de un nivel de vida que podría haber parecido que estaba muy lejos de su alcance veinte años antes. La gente tenía dinero para gastar, y se lo gastaba en la construcción de casas, así como en los aparatos electrodomésticos que iban dentro de las casas y los sistemas de calefacción central para calentarlas y de aire acondicionado para enfriarlas. Las familias primero se compraban un coche y luego un segundo. El número de vehículos de motor en Estados Unidos pasó de 45 millones en 1949 a 119 millones en 1972. Fuera de Estados Unidos, el aumento fue todavía más monumental: pasó de 18,9 millones de vehículos a 161 millones. Para fabricar los coches y las instalaciones y los artículos empaquetados, para satisfacer directa e indirectamente las necesidades y gustos de los consumidores, las fábricas tenían que producir cada vez más suministros, y cada vez eran más las fábricas impulsadas con petróleo. El nuevo sector petroquímico transformaba el petróleo y el gas natural en plásticos y un montón de productos químicos, y los plásticos comenzaron a sustituir a los materiales tradicionales en todo tipo de aplicaciones. En una memorable escena de la película de 1967, *El Graduado*, un anciano confía el secreto del éxito a un hombre joven que tiene dudas sobre su futuro: "Plásticos." Pero, para entonces, el secreto ya era evidente en todas partes.

Durante la década de 1950 y la de 1960, el precio del petróleo descendió hasta que estuvo muy barato, lo que también contribuyó ligeramente al aumento del consumo. Muchos gobiernos fomentaron su uso para provocar el crecimiento económico y la modernización industrial, así como para hacer frente a objetivos sociales y medioambientales. Hubo una razón definitiva para que el mercado del petróleo aumentase tan

rápida. Cada país exportador de petróleo quería que se vendiesen mayores volúmenes de su petróleo para obtener más ingresos. Utilizando varias mezclas de incentivos y amenazas, muchos de esos países ejercieron una presión continuada sobre sus concesionarios para que produjesen más, y eso, a cambio, dio a las compañías un poderoso ímpetu para meter agresivamente su petróleo en cualquier mercado que pudiesen encontrar.

Los números –producción petrolera, reservas, consumo– señalaban una cosa: una escala cada vez mayor. En todos los aspectos, el sector petrolero se convirtió en algo inmenso. Pero todo ese desarrollo de la producción y el consumo no se podría haber obtenido sin infraestructura. Se construyeron multitud de nuevas refinerías –cada vez de mayor tamaño, ya que se diseñaban para atender a unos mercados rápidamente crecientes y conseguir economías de escala. Las nuevas tecnologías permitieron a algunos refineros aumentar el rendimiento de productos valiosos –gasolina, gasóleo, combustible para reactores y combustibles de calefacción– de menos de un 50 por ciento a un 90 por ciento de cada barril de crudo. El resultado fue una conversión masiva a los motores de reacción para los aviones, las locomotoras y camiones diesel y las casas con calefacción central de aceite combustible. Las flotas de petroleros se multiplicaron, y los petroleros de tamaño normal dieron paso a las enormes máquinas marinas llamadas superpetroleros. Las estaciones de servicio, cada vez más completas, florecían en los cruces de carreteras y autopistas por todo el mundo industrializado. Lo más grande es mejor, esa era la idea dominante en el sector petrolero. "Lo más grande es mejor" también era la idea de los consumidores de petróleo. Movidos por descomunales motores y adornados con profusión de cromados y estrafalarias aletas traseras, los automóviles norteamericanos cada vez eran más largos y anchos. Consumían un galón de gasolina por cada ocho millas (más de 35 litros cada 100 kilómetros).¹

El viejo Rey Carbón destronado

En las boyantes décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, se comenzó a luchar una nueva guerra, aunque no era la clase de guerra de la que se informa en la primera página, sino más bien una que se libraba en las páginas de la prensa empresarial diaria. Un astuto estudio de los asuntos petroleros, Paul Frankel, lo llamó "una guerra de movimiento". Fue también una guerra que reflejó una enorme transformación histórica para las modernas sociedades industriales. Tuvo enormes consecuencias económicas y políticas y un profundo impacto en las

relaciones internacionales y en la organización y las pautas de la vida diaria. Era la batalla entre el carbón y el petróleo por los corazones y las mentes, y los bolsillos, del consumidor.

El carbón había impulsado la Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX. Barato y disponible, realmente era el Rey. El carbón, según escribió el economista del siglo XIX W. S. Jevons, "no está a la par sino completamente por encima del resto de los artículos. Es la energía material del país, la ayuda universal, el factor de todo lo que hacemos. Con el carbón casi todos los cometidos son posibles o fáciles; sin él, volveremos a la laboriosa pobreza de los tiempos pasados". El Rey Carbón se mantuvo en su trono durante la primera mitad del siglo XX. Ya no podía resistir, no podía avanzar, en vista de la gran ola de petróleo que vino de Venezuela y de Oriente Medio y que inundó todo el planeta después de la Segunda Guerra Mundial. El petróleo era abundante. Medioambientalmente era más atractivo y más fácil y cómodo de manejar. Y el petróleo comenzó a ser más barato que el carbón, lo que resultó ser la característica más deseable y decisiva de todas. Su uso daba una ventaja competitiva a los sectores intensivos en energía. También dio ventaja competitiva a los países que pasaron a utilizarlo.

La ola rompió primero por todo Estados Unidos. A pesar de los vehículos de motor, Estados Unidos siguió siendo una economía basada principalmente en el carbón hasta mediados del siglo XX. Sin embargo, para entonces, la propia estructura de costes del sector del carbón hizo que fuese quedándose atrás. Con los repetidos recortes de precios, el petróleo se estaba convirtiendo en una materia más barata que el carbón en términos de producción energética por dólar. Hubo también otra razón de peso para pasarse al petróleo: la mano de obra en los yacimientos carboníferos norteamericanos. Las huelgas de los mineros, encabezados por John L. Lewis, el combativo presidente del Sindicato de Mineros, eran prácticamente un rito anual. Las pobladas cejas de Lewis se convirtieron en algo habitual para los dibujantes de la nación, mientras que sus pronunciamientos belicosos minaron la confianza de los consumidores tradicionales de carbón. Si se interrumpe la producción de carbón, dijo, se puede "parar toda nuestra economía". Para cualquier fabricante preocupado por la continuidad de su cadena de producción, para el director de una fábrica preocupado por su capacidad para hacer frente a las necesidades eléctricas en el frío invierno, la fiera retórica de Lewis y la militancia de su Sindicato de Mineros constituían una poderosa invitación a encontrar un sustitutivo al carbón. Ese era el petróleo, con el que no parecían existir tales amenazas y, en particular, el aceite combustible, gran parte del cual se importaba de Venezuela. "Deberíamos", dijo un petrolero venezolano en una ocasión, "hacer una colecta pública por todo Venezuela para levantar una estatua de John L. Lewis en la plaza central en Caracas, para honrarle como uno de los mayores benefactores y héroes del sector petrolero venezolano".²

La conversión de Europa

El declive del Rey Carbón siguió un curso algo diferente en Europa, desbancado claramente por el barato y siempre disponible crudo de Oriente Medio. La primera crisis energética de la posguerra, en 1947, fue una grave escasez de carbón en Europa. Su legado para Gran Bretaña fue un espectro de escasez. Temiendo que los suministros de carbón fuesen insuficientes, el gobierno empezó a animar a las centrales de generación de energía eléctrica a que pasasen de utilizar carbón a utilizar petróleo como recurso provisional. Pero el petróleo difícilmente iba a ser un recurso provisional. Era un duro competidor. La Crisis de Suez de 1956 provocó que Gran Bretaña y otros países europeos se preguntasen acerca de la seguridad de los suministros petroleros de Oriente Medio. En los días inmediatamente siguientes a la Crisis de Suez, Gran Bretaña decidió comenzar con su primer gran programa de energía nuclear para reducir la dependencia del petróleo importado. Entre los países industrializados se discutieron diferentes planes para mantener las existencias por encima de las necesidades comerciales —es decir, suministros de emergencia— como una forma de asegurarse contra las posibles interrupciones de suministros. Pero las preocupaciones por la seguridad se disiparon con sorprendente rapidez, y el alejamiento europeo del carbón seguía sin ser claro.

Parte de la razón de la victoria del petróleo sobre el carbón fue medioambiental, especialmente en Gran Bretaña. Londres había sufrido durante mucho tiempo "nieblas asesinas" como resultado de la contaminación provocada por la combustión del carbón, especialmente en las chimeneas de las casas. En ocasiones la niebla era tan espesa que los conductores confundidos no podían encontrar el camino a casa y en su lugar iban a parar con los coches a varias manzanas más allá de sus hogares. Siempre que se formaban las nieblas, los hospitales de Londres se llenaban de personas con problemas respiratorios. En respuesta a esto se crearon "zonas sin humo" donde quemar carbón para calentar las casas estaba prohibido y en 1957 el Parlamento aprobó la Ley del Aire Limpio, que favoreció al petróleo. Aun así, la principal fuerza que impulsó al petróleo fue el precio; los precios del petróleo bajaron, y los precios del carbón no. Desde 1958 en adelante, el petróleo fue un combustible industrial más barato que el carbón. Los propietarios de las casas comenzaron a utilizar petróleo (así como electricidad y posteriormente gas natural). El sector carbonero respondió con una vigorosa campaña de publicidad basada en el lema de "El Fuego Eterno." A pesar de la retórica, cuando se trataba de calentar las casas, el carbón era un rescoldo que se estaba apagando.

Tratando de equilibrar las ventajas económicas de petróleo de bajo precio contra los costes y malas distribuciones y pérdidas de traba-

jo en un destartado sector carbonero, el gobierno británico luchó con las políticas que diesen al carbón nacional alguna ventaja sobre el barato crudo importado. Pero para mediados de la década de 1960, el gobierno había llegado a la conclusión de que la posición de comercio internacional de Gran Bretaña requería un rápido aumento del consumo de petróleo. De no ser así, los fabricantes británicos podrían estar en desventaja de competencia contra las empresas extranjeras que utilizaban petróleo barato. Un funcionario del gobierno resumió la transformación: "El petróleo se ha convertido en el fluido vital de la economía, al igual que en otros países industrializados y afecta a cada parte de ella."

El modelo se fue repitiendo por toda Europa Occidental. Para 1960, el gobierno francés se había comprometido oficialmente a la racionalización y disminución del sector carbonero nacional, y a un paso completo al petróleo. El uso del petróleo, destacaba, brindaba una manera de promover la modernización de los sectores industriales. John Maynard Keynes dijo en una ocasión que "el imperio alemán se construyó realmente más con carbón y hierro que con sangre y hierro." Pero Alemania, también, se pasó al petróleo que cada vez era más barato que el carbón. La extensión de la conversión fue espectacular. En 1955, el carbón proveía del 75 por ciento de la energía total que utilizaba Europa Occidental, y el petróleo simplemente un 23 por ciento. Para 1972, la participación del carbón había descendido a un 22 por ciento, mientras que el petróleo había ascendido hasta un 60 por ciento, un giro casi completo.³

Japón: se acabó ser pobre

Japón fue algo más lento en iniciar su cambio al petróleo. El carbón era su fuente de energía básica tradicional. Antes y durante la Segunda Guerra Mundial, el petróleo había sido el combustible de los militares, con un pequeño sector de consumo del transporte civil y un uso continuado del keroseno para la iluminación. Las refinerías y el resto de la infraestructura petrolera quedó devastada al final de la Segunda Guerra Mundial. Hasta 1949, con la ocupación norteamericana no se permitió el restablecimiento del refinado de petróleo en Japón, y entonces se concedió únicamente bajo la tutela de las compañías occidentales, Jersey, Socony-Vacuum, Shell y Gulf. Con el fin de la ocupación, la obtención de la independencia política y la Guerra de Corea, Japón se embarcó en su destacable proceso de desarrollo económico.

Tanto éxito tuvo la primera fase, basada en el rápido desarrollo de la industria pesada y los productos químicos que, para 1956, el go-

bierno ya pudo hacer una declaración que hizo época: "Ya no vivimos en los días de la reconstrucción de la posguerra." Japón no sería pobre para siempre y se esperaba que el carbón alimentaría el continuo desarrollo. A comienzos de la década de 1950, el carbón representaba más de la mitad de la energía total de Japón, y el petróleo solamente un siete por ciento, ¡menos que la madera! Pero el precio del petróleo continuó descendiendo. Para principios de la década de 1960, ya no había duda alguna de que el gobierno y la industria japoneses estaban a favor del petróleo. Y como en todas partes, liberaría a la economía de la amenaza de las huelgas de los trabajadores de las minas de carbón, y de nuevo, el petróleo era mucho más barato que el carbón.

A medida que el petróleo se iba haciendo cada vez más importante para la economía japonesa, el gobierno, como cuestión de alta política, trató de reducir la influencia extranjera en su sector petrolero. El Ministerio de Comercio e Industria Internacionales, el MITI, reestructuró el sector petrolero japonés de modo que los refineros japoneses independientes obtuvieron una participación importante en el mercado, compitiendo con aquellas compañías vinculadas directamente con las grandes internacionales. Los independientes eran considerados como más fiables, más comprometidos exclusivamente con los objetivos económicos japoneses, más atados al sistema político y económico japonés. Una nueva ley del petróleo de 1962 concedió autoridad al MITI para otorgar permisos para la importación de petróleo y asignar ventas. Utilizó este poder para promocionar a los refineros independientes y promover la competencia que ayudara a mantener lo más bajo posible el precio del petróleo. Se produjeron guerras de precios, a medida que los refineros luchaban denodadamente por obtener los mercados. Y, como si pretendiera ganar el tiempo perdido, Japón completó la conversión a una economía de petróleo a un ritmo verdaderamente fenomenal. En la segunda mitad de la década de 1960, mientras que la propia economía japonesa estaba creciendo a un extraordinario 11 por ciento, la demanda de petróleo estaba creciendo a un ritmo incluso más rápido, un 18 por ciento anual. Para finales de la década de 1960, el petróleo cubría un setenta por ciento del consumo total de energía en Japón, ¡comparado con el siete por ciento de principios de la década de 1950!

Gran parte del aumento en la demanda de petróleo reflejó el dinamismo del sector japonés. Pero otra fuerza también estaba funcionando, la revolución automotora japonesa. En 1955, el sector japonés fabricó únicamente 69.000 automóviles; solamente trece años después, en 1968, ese mismo sector fabricó 4,1 millones de coches, de los que el ochenta y cinco por ciento se vendieron y utilizaron dentro de Japón, y solamente el 15 por ciento fueron exportados. Eso significó un enorme aumento en el consumo nacional de gasolina. El gran auge de las exportaciones automovilísticas, que ayudaría a Japón a establecerse como una formidable potencia económica mundial, todavía tenía que empezar.

Los dos *wunderkinder* del mundo de la posguerra fueron Alemania y Japón, y cada uno de ellos no solamente se recuperó de la derrota sufrida sino que alcanzaron envidiables y sorprendentes niveles de actuación económica. Mirando atrás en sus logros, el historiador económico Alfred Chandler resumió excelentemente la receta de su éxito: "Los milagros alemán y japonés estuvieron basados en convenios institucionales mejorados y en el petróleo barato." No todos sus aliados ni sus competidores tenían, de ningún modo, el mismo acceso a los "convenios institucionales mejorados" pero todos tuvieron el beneficio del petróleo abundante. Como resultado, en los años del boom de la década de 1950 y 1960, el desarrollo económico, a lo largo y ancho del mundo industrializado estuvo impulsado por el petróleo barato. En simplemente dos décadas, tuvo lugar un cambio masivo en las bases de la sociedad industrial. Sobre una base mundial, el carbón había suministrado en 1949 dos terceras partes de la energía mundial. Para 1971, el petróleo, junto con el gas natural, estaba suministrando dos terceras partes de la energía mundial. Lo que el economista Jevons había dicho sobre el carbón en el siglo XIX ahora era, un siglo después, cierto no para el carbón sino para el petróleo. Estaba por encima de todos los demás artículos; era la ayuda universal, el factor de todo lo que hicimos.⁴

La lucha por Europa

Como consecuencia del rápido desarrollo económico y la expansión industrial, combinados con el paso del carbón al petróleo y la llegada de los automóviles de precios populares, Europa fue el mercado más competitivo del mundo durante las décadas de 1950 y 1960. Con las cuotas de proteccionismo que ahora limitaban la cantidad de petróleo que se podía importar a Estados Unidos, todas las compañías norteamericanas que habían ido al extranjero a encontrar petróleo tenían que encontrar otros mercados, y esos mercados estaban en Europa más que en ningún otro lugar. Al mismo tiempo, las naciones productoras mantenían la presión sobre las compañías para que aumentasen el volumen. "Cada año nuestra gente hace una peregrinación a la ciudad de Kuwait", dijo el ejecutivo de Gulf William King. "Era siempre lo mismo. Era un encuentro difícil con muchas amenazas y reproches por ambas partes. Los kuwaitíes nos decían todo lo que querían que aumentásemos nuestra producción allí, y nosotros les decíamos que era demasiado y que no había mercados para ello". Los kuwaitíes señalarían que los iraníes ya habían conseguido un aumento. "Finalmente, ambas partes llegaron a acordar una cifra, un aumento de un cinco o un seis por ciento."

¿Dónde se podría vender todo ese petróleo adicional? Había algunas oportunidades en el mundo en vías de desarrollo. Gulf construyó una planta de fertilizantes en Corea del Sur para que le ayudara a obtener el derecho a construir una refinería y un sistema de distribución en ese país. Prestó dinero a compañías japonesas tales como Idemitsu y Nippon Mining para que pudieran construir refinerías, con un contrato de crudo a largo plazo como garantía. Pero Europa era, con mucho el mercado más importante. La entrada y expansión en él requerían no solamente habilidad, sino también capacidad política, ya que había muchos más controles y regulaciones directos e indirectos por parte del gobierno que en Estados Unidos. Por ejemplo, las compañías no podían limitarse a ir allí, comprar una parcela de tierra y poner una gasolinera; los gobiernos ejercían fuertes controles sobre la asignación de las ubicaciones, con el resultado de que había una terrible lucha por conseguir los mejores sitios. "La competencia era horriblemente intensa en Europa debido a que las cantidades de dinero que entraban en juego eran realmente enormes", dijo King. "La gente de las diferentes compañías hablará educadamente con los demás y actuarán de manera amistosa, pero luego, todos salimos fuera y tratamos de robar los mercados a los demás."

Shell era el vendedor líder en Europa, lo que significaba que estaba a la defensiva y tenía que aprender a ser mucho más competitivo. En Alemania Occidental, por ejemplo, Deutsche Shell se jactaba, orgullosa, de que sus 200 jóvenes vendedores habían recibido formación al "estilo de ventas agresivo de los norteamericanos". Jersey tenía que ser todavía más agresiva ya que trataba de crearse una buena posición. En Gran Bretaña, una misma estación de servicios solía tener surtidores de diferentes compañías y en ocasiones vendía hasta seis marcas diferentes. Eso era humillante para Jersey. Querían gasolineras que vendiesen gasolina Esso y solamente Esso, y alcanzó ese objetivo en bastante buena medida. Con objeto de ganarse el afecto de los labradores del continente que estaban mecanizando sus explotaciones, patrocinó un concurso Mundial de Arado en Europa. Haciendo uso de la gran tradición norteamericana, sus gasolineras comenzaron a dar mapas de carreteras en Europa e información gratuita sobre recorridos locales, para ganar el apoyo tanto de los europeos como del creciente número de turistas norteamericanos que habían crecido esperando los mapas como un derecho constitucional, gratis.

Entre los gigantes que estaban ocupando los mercados de Europa, también había varios enanos que habían desarrollado su producción y estaban luchando por los mercados, y al hacerlo así, estimulaban la sed de gasolina. Entre los más destacados estaban la Continental Oil Company, posteriormente Conoco. Continental había comenzado su vida en 1929 como resultado de la fusión entre una compañía comercializadora, Rocky Mountain, originariamente parte del imperio Standard Oil, y un

productor y refinero de crudo con base en Oklahoma. La nueva empresa era una compañía regional norteamericana muy claramente definida. Luego, en 1947, el consejo nombró a un nuevo presidente, Leonard McCollum, que había sido el coordinador de producción mundial de la Standard Oil of New Jersey. McCollum quería centrarse en el desarrollo de la producción norteamericana de la compañía. Pero enseguida se dio cuenta de que Continental estaba en clara desventaja competitiva. El petróleo extranjero de bajo coste estaba inundando Estados Unidos a finales de la década de 1940 y copando el pequeño incremento de la demanda, mientras que la producción nacional de Continental estaba restringida a la prorrata en Texas, Oklahoma y otros lugares. Continental, decidió McCollum, tenía que salir al extranjero. La compañía gastó un buen montón de dinero en perforar agujeros secos en Egipto y en otros lugares en Africa durante la siguiente década. Aun así, a pesar de los dolores y quebraderos de cabeza, acabaron convenciendo a McCollum de que, cuando se trataba de petróleo, era mejor ser una compañía que "tenía" que una que "no tenía". "Si quieres ser una de las que 'tiene', dijo, "debes ser lo suficientemente arriesgado para adquirir todas las tierras posibles, dar un gran mordisco. Aunque un pequeño terreno pueda parecer una cosa segura, es mejor lograr todo lo que se pueda y así no se perderá la oportunidad".

A mediados de la década de 1950, Continental obtuvo con porción considerable de tierra en Libia, en una asociación con Marathon y Amerada que se llamó el Grupo Oasis. A finales de la década de 1950, Oasis comenzó a encontrar mucho petróleo en Libia. Pero, justo en ese momento, las reglas empezaron a cambiar drásticamente en Washington, lo que trastocó completamente los principios estratégicos originales de McCollum. Las nuevas cuotas de importación no permitían que Continental metiese en ese momento su barato petróleo libio en el mercado de Estados Unidos, como había planeado. Eso significaba que el petróleo tenía que ir a algún otro lugar, y ese "otro lugar", desde luego, era Europa Occidental, el mercado petrolero mundial más competitivo.

Al principio, Continental vendió su caudal de petróleo libio a los grandes establecidos y a los refineros independientes en Europa. "Eramos una marca nueva, y teníamos que salir fuera y arrasar", recordó un ejecutivo de Continental. Pero la compañía tenía poca flexibilidad y también tenía que hacer considerables concesiones en el precio a sus compradores. De modo que se enfrentó al dilema clásico: la dependencia de los demás. Con el cambio de siglo, William Mellon había hecho de Gulf una compañía integrada, con su propio refino y distribución, de modo que no tenía que decir "con su permiso" a la Standard Oil ni a nadie más. Ahora, sesenta años después, McCollum haría lo mismo.

De modo que, en tres años, a partir de 1960, la compañía estableció su propio sistema de refino y distribución en Europa Occidental y Gran Bretaña, comprando donde podía y empezando de cero donde no

podía. Su petróleo libio de mayor calidad, que se adaptaba especialmente bien para hacer gasolina, empujó a Continental a formar su propia red de gasolineras. Además, Continental negoció contratos a largo plazo con refineros independientes estratégicamente situados. Construyó una refinería muy eficaz en Gran Bretaña, donde vendió gasolina de bajo coste con el nombre "Jet". Para 1964, dieciséis años después de que McCollum comenzase su búsqueda de petróleo en el extranjero, Continental estaba produciendo más en el extranjero que en Estados Unidos. Se había convertido en una importante compañía integrada, de proyección internacional, lo que nunca había entrado en los planes originales de McCollum.

La multiplicación de compañías de este tipo, cada una organizada más o menos como cadenas autónomas, aumentó las presiones competitivas en el mercado y dio mayor empuje a la caída de los precios del petróleo. Su éxito también fomentó un sentimiento nacionalista en los países que suministraban su petróleo. En resumen, las compañías eran más vulnerables en los extremos de la cadena de producción, el pozo y los surtidores.⁵

Cortejando al consumidor

El consumidor, especialmente el consumidor de gasolina en su condición de usuario motorizado, gozaba de una situación excelente durante las décadas de 1950 y 1960 en Norteamérica. La escasez y racionamiento de los años de la guerra quedaban muy distantes en la memoria. Las grandes inversiones en la construcción y perfeccionamiento de las refinerías, combinadas con el creciente volumen de petróleo disponible, fueron la receta perfecta para la dura competencia entre los vendedores de gasolina, que redujeron aun más los precios.

Eso vino muy bien a los automovilistas norteamericanos, especialmente cuando ellos eran los beneficiarios de las frecuentes "guerras de precios". Con tantas gasolineras como se agolpaban en todas las esquinas de las calles, sus encargados se apresuraban a poner cartelones escritos a mano en el mismo borde de su terreno anunciando que su precio era medio centavo más barato que el de la gasolinera del otro lado de la calle. El primer paso en la guerra de precios generalmente lo daban las gasolineras independientes, no afiliadas a las grandes compañías, que buscaban excedentes baratos de gasolina del mercado secundario. A los grandes no les gustaban especialmente las guerras de precios —se sabían vulnerables a las acusaciones de aplicación de precios depredadores— y con frecuencia adoptaban una actitud de "nos hemos visto for-

zados". Pero a pesar de las protestas, en ocasiones eran los grandes los que comenzaban las guerras de precios cuando querían entrar agresivamente en nuevos mercados.

La competencia también tomó otras formas. Nunca los automovilistas habían estado tan bien servidos. Les comprobaban las ruedas y el nivel de aceite, les limpiaban las ventanillas, les ofrecían vasos e impresos de quinielas —y todo ello gratis— con objeto de ganarse y mantener el afecto de los conductores. A comienzos de la década de 1950 se introdujeron las tarjetas de crédito para atar al consumidor a una compañía en particular. La televisión fue un medio completamente nuevo para anunciar las marcas nacionales y conquistar la lealtad del consumidor. Texaco pasó de sus radioyentes de la Metropolitan Opera a una audiencia más amplia en televisión con *Texaco Star Theatre* y Milton Berle, donde se pedía a millones y millones de leales telespectadores "confíe su coche al hombre que lleva la estrella". Texaco también aseguró con orgullo a sus clientes que, para su comodidad, había llegado al extremo de "registrar" todas sus áreas de descanso en los cuarenta y ocho estados.

Entonces se produjo el gran revuelo a cuenta de los aditivos en la gasolina. Todo su propósito era crear una identificación de la marca para un producto, la gasolina, que a fin de cuentas era un artículo corriente, más o menos el mismo, fuera cual fuere su marca. En un período de año y medio, a mediados de la década de 1950, trece de los catorce principales comercializadores comenzaron a vender nuevas gasolinas "premium", apresurándose a superar a los demás con cosas extravagantes. En los años que vieron las primeras pruebas de una bomba de hidrógeno, Richfield aseguró que su gasolina "utilizaba hidrógeno para la paz", una declaración audaz aunque un tanto extraña, ya que todos los hidrocarburos incluyendo la gasolina, están compuestos de moléculas que contienen hidrógeno. Shell dijo que su TCP (fosfato de tricresil), destinado a evitar que se ensuciasen los electrodos de las bujías, "era el mejor avance en la gasolina en treinta y un años". La *Power-X* de Sinclair contenía aditivos que se suponía evitaban la corrosión del motor. Cities Service, que no podía quedarse atrás, llegó a la conclusión de que, si un aditivo era bueno, cinco serían mejor, e introdujo la "5-D Premium". A medida que la lista seguía aumentando, el comentario común de todas las compañías, fuera cual fuere el aditivo, era que se trataba del resultado de "años de investigación".

Shell, con el TCP aumentó sus ventas un treinta por ciento en un año. No se podía permitir que esta afrenta quedase sin contestación. Socony-Vacuum envió un memorando "confidencial" a sus distribuidores de Mobilgas advirtiéndoles que el TCP era de poco valor y podía deteriorar los motores de los automóviles. "¡No hay otra gasolina como esta!" decía Socony de su "doblemente energética" Mobil. Standard Oil of New Jersey fue todavía más lejos y declaró que el TCP era un ardid del mar-

keting, una cura para una dolencia inexistente, puesto que los electrodos de las bujías ya no se ensuciaban. En su lugar, aumentó los octanos de su gasolina e introdujo la nueva "Poder Total". Con la proliferación de gasolina "real" de tantas compañías, los consumidores ahora podían elegir entre gasolina "normal" o "estándar" y una variedad de gasolinas super de "alto octanaje" o "nivel plus". En su debido momento, Mobil lanzó otra variedad más, "gasolina de alta energía" explicando que en su proceso exclusivo de refinado, "ligeros átomos bajos en energía se remplazaban por átomos más densos y de mayor energía". Naturalmente, el conductor de un buen coche se sentía obligado a comprar "gasolina superior"—a varios centavos más el galón— aunque sólo fuese por el placer, real o imaginado, de dejar atrás a los conductores de otros coches, mordiendo el polvo que levantaban sus ruedas en los semáforos.

Los aditivos no fueron más que una manera de ganarse el favor de los consumidores. Jersey creó la primera versión del tigre de Esso y el eslogan "Ponga un tigre en su depósito". El tigre viajó por toda la red europea de comercialización de Esso, ayudando a crear una buena identificación para la marca. Su primera aparición en Estados Unidos, sin embargo, no tuvo tanto éxito. "Este tigre no tiene un aspecto muy agradable", fue el juicio de uno de los ejecutivos de Jersey. Aproximadamente media década después de la aparición del tigre, un joven artista que había trabajado para Walt Disney Productions creó una nueva imagen del felino. Este nuevo y mejorado tigre, también el "resultado de años de investigación" tenía un aspecto amistoso, cordial, afable, servicial y, sobre todo, fue un "vendedor" excepcional. Un tigre en su depósito parecía que podía ser más eficaz para vender gasolina que cualquiera de los nuevos aditivos. Irritados por la popularidad del tigre de Esso y su penetración —nunca mejor dicho— en el depósito de un creciente número de automóviles estadounidenses, los directivos de la Shell Oil empezaron a denominar coloquialmente a su principal aditivo, el TCP, "el pis del gato".⁶

Un nuevo modo de vida: "Seis Aceras hasta la Luna"

El imparable caudal de petróleo transformaba todo lo que encontraba en su camino. En ningún sitio fue esa transformación más espectacular que en el paisaje norteamericano. La abundancia de petróleo promovió la proliferación de automóviles que, a su vez, dio lugar a un estilo de vida completamente diferente. Esta era, verdaderamente, la era del Hombre del Hidrocarburo. Los transportes públicos, sobre todo el tren, que habían llevado a los norteamericanos a grandes aglomeraciones urbanas de elevada densidad fueron perdiendo terreno ante el aumento de

los automóviles y una gran oleada de suburbios residenciales se extendió por todo el país.

Aunque el movimiento hacia la periferia había comenzado en la década de 1920, su desarrollo se había quedado parado durante una década y media, primero por la Depresión y posteriormente por la Segunda Guerra Mundial. Comenzó a desarrollarse inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial. De hecho, el punto de comienzo bien podía haber sido 1946, cuando una familia de constructores llamados Levitt adquirió más de cuatro mil acres de sembrados de patatas en la villa de Hempstead, en Long Island, a unas veinticinco millas de la ciudad de Nueva York. Pronto empezaron las aplanadoras a alisar la tierra y los materiales de construcción se fueron apilando exactamente a intervalos de veinte metros. En cada parcela se sembraron arbolitos —manzanos, cerezos e incluso encinas. Esta primera Levittown, cuyas casas tenían un precio comprendido entre 7.990 y 9.500 dólares, acabó por contar con unas 17.400 casas y fue el hogar de 82.000 personas. Y Levittown se convertiría, en su debido momento en el prototipo del suburbio residencial de la posguerra, la personificación de una versión del sueño norteamericano y una afirmación de los valores norteamericanos en un mundo bastante incierto. Tal como explicaba William Levitt posteriormente, "Ningún hombre que posea su propia casa y un terreno puede hacerse comunista. Tiene demasiado que hacer y que perder."

La mudanza a los suburbios residenciales aumentó a un ritmo sorprendente. El número de construcción de nuevas casas unifamiliares pasó de 114.000 en 1944 a 1,7 millones en 1950. Con la magia de los promotores, todo tipo de terreno —granjas lecheras o de brócoli y espinaca, vegas de manzanos, huertas de aguacates y naranjos, plantaciones de ciruelos e higueras, antiguas casas de campo, pistas de carreras y vertederos de basura, laderas de monte bajo, y el simple desierto— daban paso a las parcelaciones. Entre 1945 y 1954, nueve millones de personas se trasladaron a los suburbios residenciales. Millones más les siguieron a continuación. En conjunto, entre 1950 y 1976, el número de norteamericanos que vivían en los grandes centros urbanos aumentó en 10 millones, mientras que el número de personas que vivían en la periferia aumentó en 85 millones. Para 1976, había más norteamericanos viviendo en suburbios residenciales que en cualquier centro de ciudad o zona rural. En tiempos estuvo de moda criticar a los suburbios por todo, desde su arquitectura a sus valores; pero para los millones y millones que construyeron sus casas allí, los suburbios residenciales brindaban un mejor alojamiento en el que criar al aluvión de niños de la posguerra, así como más intimidad, autonomía, espacio, terreno para que jugasen los niños, mejores colegios, y mayor seguridad, y un paraíso para el optimismo y la esperanza en la Norteamérica de la posdepresión y la posguerra.

La tendencia a vivir en estos suburbios hizo que el coche fuese realmente necesario y los paisajes anteriormente rurales se vieron

invadidos por los automóviles. El perfil de esta nueva Norteamérica era bajo, y surgieron nuevas instituciones para satisfacer las necesidades de los propietarios de casas de los suburbios. Centros comerciales, con zonas de aparcamiento gratuito, se convirtieron en mecas para el consumidor y el foco estratégico para los comerciantes. En 1946, en todo Estados Unidos no había más que ocho centros comerciales. El primer gran centro comercial se construyó en Raleigh, Carolina del Norte, en 1949. Para comienzos de la década de 1980, había veinte mil grandes centros comerciales, que absorbían casi las dos terceras partes de todas las ventas minoristas. El primero que tenía de todo, con aire acondicionado, se construyó cerca de Minneapolis en 1956.

Se cree que la palabra "mo-tel" se acuñó en 1926 en San Luis Obispo, California, y se aplicó a los grupos de cabañas que se instalaron, con frecuencia cerca de las gasolineras, por todas las carreteras del país. Pero la fama de esta particular creación de la era de la gasolina no fue, en un principio, algo de lo que estar orgullosos. Allá por el año 1940, J. Edgar Hoover, el director del FBI, puso en alerta al país diciendo que los moteles eran "campos del delito" y "tugurios de vicio y corrupción". Su principal finalidad, decía el principal policía del país, era o bien servir de casa de citas para relaciones sexuales ilícitas o de escondite de delinquentes. Al prevenir a la nación de los inminentes peligros del "negocio de la prostitución", Hoover develó que las cabañas de algunos moteles se alquilaban para relaciones sexuales unas dieciséis veces cada noche. Pero la respetabilidad apareció con la necesidad, a medida que las familias norteamericanas salían a la carretera en los años de la posguerra. En 1952, dos emprendedores abrieron un "Holiday Inn" en Memphis. A partir de entonces, empezaron a aparecer moteles, como setas, por todas partes. Para los padres, que estaban al borde de un ataque de nervios por culpa de unos críos cansados, agobiados y peléandose en el asiento trasero del coche, la señal verde de Holiday Inn, que se veía a lo lejos de la carretera, después de un largo día al volante, era un faro desesperadamente anhelado e infinitamente bienvenido que anunciaba una tregua, un descanso e incluso la salvación. Y, a lo largo y ancho de todo Norteamérica, toda la familia podía encontrar habitaciones en el motel, respetablemente equipadas con televisiones, pastillas individuales de jabón bien envueltas, camas vibradoras y fuera, en el pasillo, máquinas expendedoras de hielo y refrescos.

La gente también tenía que alimentarse, tanto si estaban dando un paseo en coche por su propio suburbio como si estaban haciendo un viaje de larga distancia, por lo que las costumbres de las comidas también cambiaron. El primer restaurante con acceso directo de coches, el Royce Hailey's Pig Stand, se había abierto en Dallas en 1921. Pero hubo que esperar hasta 1948 —cuando dos hermanos apellidados McDonald despidieron a los camareros de su restaurante con acceso directo de coches en San Bernardino, California, redujeron considerablemente su

carta, e introdujeron una producción de alimentos al estilo de una cadena de montaje— para que aflorase la idea que revolucionaría la forma de comer de millones de seres humanos. La nueva era de la comida rápida, sin embargo, realmente comenzó a cobrar fuerza en 1954, cuando un vendedor de máquinas de batidos llamado Ray Kroc formó equipo con los hermanos McDonald. Al año siguiente, abrieron el primero de sus nuevos establecimientos, llamado McDonald's, en un barrio de Chicago, y el resto es historia.

Norteamérica se había convertido en una sociedad "que entraba en coche a todos los sitios". En Orange County, California, era posible asistir a misa sentado en su coche en la mayor iglesia "con acceso de coches" del mundo. En Texas se podía firmar la solicitud de ingreso en la facultad de la comunidad en una ventanilla de matriculación "para automovilistas". Se daban películas en grandes cines "con acceso de coches", a los que bautizaron con el apodo de "cuevas de pasión" por las maniobras de sus clientes quinceañeros. El cambio anual de modelos en las exposiciones de los concesionarios de las marcas de automóviles a comienzos de cada otoño era una época de fiesta nacional, en la que toda la población parecía pararse reverencialmente ante las últimas innovaciones de Detroit —parachoques envolventes, más cromados y aletas traseras más alargadas— las aletas traseras se justificaron sobre la base de que se necesitaban para albergar el complejo sistema de luces que había ahora en la parte trasera del coche. En ocasiones, el argumento adicional era que "estas aletas tan bien diseñadas tenían un efecto estabilizante sobre el movimiento del vehículo" como dijo un estudioso, "eso hubiera estado bien si los coches fuesen para volar". Pero no lo eran. Todavía quemaban ruedas en el suelo, pasando a velocidades cada vez más altas, llevando a sus pasajeros al trabajo y de vuelta a casa e incluso sirviendo como oficina móvil, excelente para el vendedor. El noventa por ciento de las familias norteamericanas se iba de vacaciones en coche, y en 1964, algún conductor afortunado lució en su guantera el mapa de carreteras cinco mil millones que daba gratis una cadena de gasolineras norteamericana. Obtener un permiso de aprendiz y luego el carnet de conducir se convirtió en uno de los mayores ritos para los jóvenes, y tener sus propias "ruedas" en el símbolo más importante de su madurez e independencia. El automóvil era también muy importante para las citas, para salir en plan de novios, para hacer manitas y para enterarse de lo que es el conocimiento carnal pleno. Una encuesta realizada a finales de la década de 1960 descubrió que más del 40 por ciento de todos los matrimonios norteamericanos se habían propuesto en un coche.

Las arterias y venas de este nuevo modo de vida eran las carreteras y autopistas. Y aquí, al igual que en otras muchas cosas, la política pública apoyó el desarrollo necesario. Con un aumento del impuesto sobre la gasolina, en 1947, comenzó la creación de las autopistas gratuitas en Los Angeles, incluyendo todo el importantísimo "enlace" con el cen-

tro urbano, que unía todas las autopistas gratuitas en una gran red de acceso a la ciudad. En ese mismo año, al otro lado del país, en New Jersey, el gobernador Alfred E. Driscoll reveló en su discurso de toma de posesión una visión para la gran sociedad en su estado, una autopista de peaje que cubriera de parte a parte el Estado Jardín, con la que finalizaría la congestión y los permanentes atascos de tráfico que estaban poniendo en peligro al New Jersey de los años de la posguerra y que ahorraría a los conductores que atravesasen el estado una hora y diez minutos de viaje. Nada, creía Driscoll, era más importante para el futuro de New Jersey que esa autopista de peaje.

Su construcción comenzó en 1949 y produjo un gran entusiasmo en el estado, donde se la denominó la "autopista del milagro" y la "autopista del mañana construida hoy". No había estudios del impacto medioambiental en esos días, no hubo ningún litigio por su creación, solamente la idea de que en Norteamérica se puede conseguir que las cosas importantes se hagan de prisa y todo el trabajo, desde el primer plano al último detalle, se realizó en menos de dos años. La apertura se celebró con un desayuno para recordar, pues todos sus detalles los supervisó no otro que el gran maestro del menú de autopista norteamericano, el restaurador Howard Johnson.

La nueva autopista de New Jersey fue enseguida la carretera de peaje más utilizada de Estados Unidos y, probablemente, del mundo. Sus puntos clave eran las zonas de descanso —Walt Whitman cerca de la salida 3, Thomas Edison, Dolley Madison, Vince Lombardi y el resto— y los techos anaranjados de los restaurantes Howard Johnson. En la apertura de la autopista de peaje el gobernador Driscoll anunció: "La autopista de peaje ha permitido a Jersey salir de las carreteras secundarias, los puestos de perritos calientes y los desguaces de coches viejos. Los conductores pueden ver ahora la belleza de la verdadera New Jersey." Pocos conductores estaban de acuerdo con esa descripción. Otras autopistas eran mucho más bonitas: la Merritt Parkway en Connecticut, la Taconic Parkway en Nueva York. "Es difícil oscurecer las principales características del paisaje al mismo tiempo", escribió un crítico, "pero la [New Jersey] Turnpike lo ha hecho". No obstante, se había construido para ganar rapidez y comodidad, no belleza; era un monumento a la perentoria necesidad del Hombre del Hidrocarburo de ir de un lado para otro con rapidez. Y eso no era más que un pequeño tramo en un camino cada vez más largo.

En 1919, el mayor Dwight D. Eisenhower había llevado a su expedición militar motorizada a través de Estados Unidos sin prácticamente red alguna de carreteras que seguir. Eso le llevó a pensar en las carreteras del futuro. Treinta y siete años después, en 1956, el presidente Dwight D. Eisenhower firmó el Acuerdo de Autopistas Interestatales, que sería una red de superautopistas de 41.000 millas (que luego se subiría hasta 42.500) que atravesaría la nación a lo largo y ancho. El gobier-

no federal pagaría un noventa por ciento del coste y la mayoría del dinero provendría de un fondo especialmente creado, que no se podría emplear en otras cosas y que se había acumulado a partir de los impuestos de la gasolina. El programa era defendido y promovido por una amplia coalición de intereses que llegó a conocerse como la "los cabilderos de la autopista": fabricantes de coches, gobiernos estatales, camioneros, concesionarios de coches, compañías petroleras, compañías de caucho, sindicatos, y promotores inmobiliarios. Incluso había una Asociación Norteamericana de Aparcamientos; después de todo y con independencia de lo grande que fuese la distancia que cubrieran, los conductores tendrían que aparcar sus coches al llegar al final de sus viajes.

El propio Eisenhower defendía el programa interestatal de autopistas por varios motivos: seguridad, descongestión, los muchos miles de millones de dólares que se gastaban debido al ineficaz transporte por carretera y, evocando los oscuros temores de la guerra fría, las necesidades de defensa civil. "En caso de un ataque atómico en nuestras ciudades", dijo, "la red de carreteras debe permitir la rápida evacuación de las zonas afectadas". El programa resultante fue masivo y Eisenhower estaba muy orgulloso por la escala de la construcción, utilizando maravillosas y sorprendentes comparaciones. "El pavimento total de la red equivaldría a la superficie de un *parking* suficientemente grande para aparcar dos terceras partes de los automóviles existentes en Estados Unidos", dijo. "La cantidad de hormigón vertido en esas carreteras podría construir ochenta Presas Hoover o seis aceras hasta la luna. Para construirlas, aplanadoras y palas mecánicas moverán la tierra y grava suficiente para enterrar con una capa de sesenta centímetros todo el Estado de Connecticut. Más que cualquier otra acción del gobierno desde el final de la guerra, esto podría cambiar la cara de Norteamérica." Sus palabras fueron, si es que fueron algo, una modestia excesiva. Mientras tanto, los transportes públicos y los ferrocarriles serían los perdedores a medida que los norteamericanos y sus mercancías comenzaran a moverse en redes de carreteras cada vez más largas por todo el país. Si, en esos años de expansión, lo más grande era lo mejor, también lo era lo más largo y lo más ancho.

Incluso en sus salas de estar el petróleo se convirtió en parte de la vida de los norteamericanos. Más de sesenta millones de ellos se entretenían cada semana con un programa titulado *The Beverly Hillbillies*, que se convirtió en un éxito arrollador cuando comenzó a emitirse en 1962, y fue el programa número uno durante un par de años. Muchos millones más lo veían en otras partes del mundo. Era la historia de los Clampetts, una familia montaraz de los Ozark que se hace rica al encontrar petróleo en sus terrenos y deja Hooterville para trasladarse a una mansión en Beverly Hills. Lo gracioso era su ingenuidad y su ignorancia de "la forma de vivir en las grandes ciudades". Los espectadores no solamente adoraban el programa y a los agradables millonarios sino que acabaron reconociendo que no se podían sacar de la cabeza esta canción:

*Ven y escucha la historia de un hombre llamado Jed
Un pobre montaraz que ni a su familia podía alimentar
Un día que iba a cazar algún bicho que comer
Vio que del campo salía crudo borbotando:
"¡Eso es petróleo, oro negro, el té de Texas!"*

The Beverly Hillsbillies era una fiesta en todos los sentidos. En verdad, el petróleo no era solamente el "oro negro" para los afortunados Clampetts, sino que también era el "oro negro" para los consumidores, enriqueciendo al mundo industrial en lo que era posible. Y todavía quedaba una cuestión sin resolver: ¿Hasta qué punto era fiable la cantidad de petróleo de la que el Hombre del Hidrocarburo había llegado a depender? ¿Cuáles eran los riesgos?

Crisis de nuevo: "Una pesadilla que se repite"

Aunque Gamal Abdel Nasser de Egipto no tenía petróleo con el que forzar el cumplimiento sus deseos, sí tenía fuerza militar. Estaba empeñado en recomponer su prestigio, que en la década de 1960 comenzó a decaer en el mundo árabe. Quería vengarse por los éxitos de Israel en el campo de batalla en 1956, y reiteró sus peticiones de "liquidación" de Israel. Su última victoria en 1956 le hizo sentirse demasiado confiado de su suerte. También se estaba dejando arrastrar por Siria, que estaba patrocinando ataques terroristas contra Israel, y no podía permitirse dar la sensación de ser poco militante. En 1967 Nasser ordenó que todos los observadores de Naciones Unidas, que habían estado allí de servicio desde la finalización de la crisis del Canal de Suez de 1956, se fueran de Egipto. Organizó un bloqueo contra el tráfico marítimo de los israelitas en el Golfo de Akabah, cortando la actividad en su puerto de Eilat y amenazando con interrumpir su capacidad de importar petróleo, y envió tropas egipcias para que se adentrasen en el Sinaí. El Rey Hussein de Jordania puso sus fuerzas armadas al mando de Egipto por si surgía algún conflicto. Egipto comenzó a enviar soldados y materiales en aviones a Jordania; y los otros estados árabes ya estaban enviando, o planeaban enviar, sus propias tropas a Egipto. El 4 de junio, Iraq se adhirió al nuevo acuerdo militar jordano-egipcio. Para los israelitas, que veían la movilización del poderío militar árabe a su alrededor, la presión parecía ser muy fuerte.

A la mañana siguiente, el 5 de junio, sobre las ocho de la mañana, respondieron adelantándose y poniéndose a la ofensiva. La tercera guerra árabe-israelita, la Guerra de los Seis Días, había comenzado.

Arriesgándolo todo, Israel tuvo éxito en las primeras horas al encontrar todavía en tierra a todas las fuerzas aéreas egipcias y de otros estados beligerantes y destruyéndolas rápidamente. Con el dominio del aire asegurado, las fuerzas israelitas expulsaron a los ejércitos árabes. De hecho, en lo que a Egipto y Jordania respecta, el resultado de la Guerra de los Seis Días quedó decidido en tres. Las fuerzas egipcias en el Sinaí se colapsaron. El 8 de junio, el ejército israelita había atravesado completamente el Sinaí, destruyendo en el proceso el ochenta por ciento de todo el material egipcio, de acuerdo con el propio Nasser, incluso habían alcanzado la orilla oriental del Canal de Suez. Durante los siguientes días y de forma apresurada, se puso en práctica el alto el fuego. Pero dejaron a Israel al mando del Sinaí, todo Jerusalén y la Orilla Occidental, y los altos del Golan.⁸

Entre los árabes había habido conversaciones durante más de una década sobre utilizar el "arma del petróleo". Ahora era su oportunidad. El 6 de junio, el día después de que comenzasen las hostilidades, los ministros del petróleo árabe hicieron una llamada al embargo petrolero a los países que simpatizasen con Israel. Arabia Saudita, Kuwait, Iraq, Libia y Argelia prohibieron los envíos a Estados Unidos, Gran Bretaña y, en menor grado, a Alemania Occidental. "En cumplimiento de la decisión tomada por el Consejo de Ministros en la sesión celebrada esta última noche", informó Ahmed Zaki Yamani a las compañías de Aramco el 7 de junio, "se les pide que no envíen más petróleo a Estados Unidos ni a Gran Bretaña. Ustedes verán que esto se cumpla al pie de la letra y ustedes serán los únicos responsables si un sola gota de petróleo de nuestras reservas alcanza la tierra de los dos países citados".

¿Por qué motivo cortarían los países exportadores de petróleo deliberadamente sus principales fuentes de ingresos? Para algunos, la decisión estaba influenciada por problemas dentro de sus propias fronteras —huelgas de los trabajadores de los campos, tumultos, sabotajes— y por su temor a la capacidad de un Nasser (aunque estuviera políticamente disminuido) para levantar a las masas y convocarlas a las calles a través de los aparatos de radio. Los peores disturbios se estaban produciendo en Libia, donde el personal y las instalaciones de las compañías petroleras eran asaltados por multitudes; y se pusieron en marcha programas de evacuación, con aviones que dejaban Wheelus cada media hora, para llevarse a toda prisa a los trabajadores occidentales y a sus familias. La producción también se vio interrumpida por las huelgas y el sabotaje en Arabia Saudita y Kuwait. Para el 8 de junio, la cantidad de producción árabe se había reducido en un 60 por ciento. Arabia Saudita y Libia cesaron la actividad completamente. La enorme refinería iraní en Abadab se cerró porque los pilotos de barco iraquíes se negaron a trabajar en aguas árabes. La pérdida conjunta inicial del petróleo de Oriente Medio fue de seis millones de barriles al día. Además, la logística estaba en un completo caos no solamente debido a las interrupciones sino

también, al igual que en 1956, porque el Canal de Suez y los oleoductos desde Iraq y Arabia Saudita hasta el Mediterráneo se cerraron. "La crisis es más seria que la del anterior bloqueo de Suez en 1956-1957", dijo el agregado del secretario del Interior de Estados Unidos el 27 de junio. "En aquella ocasión ningún gran productor excepto el norte de Iraq estuvo cerrado y el problema era exclusivamente de transporte. Ahora... tres cuartas partes del [petróleo occidental] viene de las regiones árabes de Oriente Medio y del Norte de Africa, del que la mitad ahora ni se está produciendo. Europa está, por lo tanto, enfrentándose a una inmediata escasez de petróleo de proporciones críticas."⁹

La situación fue todavía más amenazadora cuando a finales de junio y principios de julio, por coincidencia, estalló la guerra civil en Nigeria. La Región Oriental de ese país, en la que últimamente se había concentrado una importante nueva producción de petróleo, quería una mayor participación en los ingresos del petróleo que percibía el gobierno. El gobierno nigeriano dijo no. Además de la lucha por los ingresos del petróleo había conflictos étnicos y religiosos profundamente arraigados. La Región del Este, que se llamó Biafra, se secesionó, y el gobierno nigeriano organizó un bloqueo contra las exportaciones de petróleo. El conflicto resultante eliminó otros 500.000 barriles al día del mercado mundial en un momento crítico.

En parte debido a la enorme concentración en Vietnam, la política norteamericana sobre la Guerra de los Seis Días tomó una forma tan especial que llegó a conocerse por los participantes como "el juego de la cagada flotante". En un esfuerzo por coordinar mejor la política, el presidente Johnson estableció un Ex-Com especial, presidido por McGeorge Bundy, para el que tomó como modelo el Ex-Com que John Kennedy había utilizado durante la crisis de los misiles cubanos, que se conoció desde entonces como el "Ex-Com Desconocido." El comité de Bundy dedicó gran parte de su tiempo a considerar las implicaciones del cierre del Canal de Suez. Mientras tanto, las compañías petroleras se vieron obligadas a tomar desagradables y drásticas acciones. El Departamento del Interior en Washington, volviendo de nuevo a los datos de la Guerra de Corea, activó un Comité de Suministros de Petróleo Extranjero, compuesto de unas dos docenas de compañías petroleras norteamericanas. Si era necesario, se suspenderían las leyes antitruste de modo que las compañías pudiesen dirigir conjuntamente su logística y organizar otro traspaso de petróleo a Europa. Este fue el mismo comité que se había puesto en marcha durante la crisis de nacionalización iraní en 1951-1953 y de nuevo durante la crisis de Suez en 1956-1957. Como dijo un abogado que, al igual que en las crisis anteriores, había asesorado al comité: "Es como una pesadilla recurrente."

La suposición del trabajo era que el comité petrolero de la Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica, representando a los países industrializados, podrían, en caso de crisis, declarar la emer-

gencia y mejorar un "sistema Suez" como en 1956, y coordinar toda la distribución entre los países occidentales. Aun así, cuando Estados Unidos pidió que se diese ese paso, muchos de los países de la OCDE, confiados en que podrían hacer sus propios acuerdos petroleros, se negaron. Los funcionarios norteamericanos se quedaron sorprendidos. Sin una resolución de la OCDE con el efecto de que había una emergencia a la vista, el Departamento de Justicia no concedería las exenciones antitruste necesarias para que las compañías norteamericanas cooperasen unas con otras. Solamente cuando Estados Unidos advirtió que, sin una declaración de la OCDE, las compañías norteamericanas no podrían compartir información (y por lo tanto tampoco petróleo) con las compañías extranjeras, la OCDE unánimemente, aunque con la abstención de Francia, Alemania y Turquía, aprobó una moción que decía que la "amenaza de emergencia" existía, por lo que permitía que entrasen en vigor medidas de coordinación norteamericanas e internacionales.

El principal problema de nuevo eran los petroleros y la logística. Había que reorganizar masivamente el flujo normal de petróleo. El petróleo que era de fuentes no árabes se llevaba a los países embargados (o en el caso de Estados Unidos se transportaba de la Costa del Golfo a la Costa Este), mientras el petróleo árabe inicialmente destinado a Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania se enviaba a otros lugares. El cierre del Canal de Suez y de los oleoductos hasta el Mediterráneo significó, como en 1956, viajes mucho más largos alrededor del Cabo de Buena Esperanza y, por ese motivo, resultó ser una locura para los petroleros. BP encontró el trabajo de reorganizar los transportes tan complejo que dejó de utilizar ordenadores —no podían crear los programas con la suficiente rapidez— y comenzó de nuevo a utilizar lápiz y papel. Aunque las necesidades de los viajes mucho más largos se podían satisfacer más fácilmente de lo esperado debido al desarrollo de los "superpetroleros", la innovación comenzó a partir de la crisis de 1956. Para 1967, solamente once años después de la crisis, había disponibles superpetroleros cinco veces mayores que los de 1956. Y se pusieron en servicio seis superpetroleros de construcción japonesa, cada uno con un peso de 300.000 toneladas, siete veces mayores que los petroleros corrientes de 1956, que iban desde el Golfo Pérsico hasta Europa.

A pesar de la enorme inquietud e incertidumbre, los problemas resultaron ser menos graves de lo esperado. El escenario nacional en los países árabes se calmó y, una vez que los exportadores árabes comenzaron a producir de nuevo, la pérdida máxima fue de 1,5 millones de barriles al día, la cantidad de petróleo árabe que normalmente iba a los tres países embargados: Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania. Los 1,5 millones de barriles perdidos se podían recuperar muy rápidamente con mayores niveles de producción, y con el tiempo, por producción adicional en otros lugares. Siete años antes, en 1960, el Consejo de Seguridad Nacional de Estados Unidos había descrito el excedente de producción

norteamericano como "el principal factor de seguridad de Europa en el caso de no tener el petróleo de Oriente Medio". Esa hipótesis nació en 1967. Los argumentos de seguridad nacional por parte de algunos integrantes del gobierno norteamericano —y por parte de los independientes de Texas— en favor de la prorrata fueron justificados; los norteamericanos tenían gran capacidad de reserva de petróleo bajo tierra que enseguida se podían poner a producir (a pesar de que la reserva podía no ser tan grande como se había dicho públicamente). Con la dispensa de la Comisión del Ferrocarril de Texas y los correspondientes organismos de otros estados, la producción norteamericana aumentó en casi un millón de barriles al día. La producción de Venezuela aumentó en más de 400.000 barriles al día, y la de Irán en unos 200.000 al día. Indonesia también aumentó su producción.¹⁰

Para julio de 1967, simplemente un mes después de la Guerra de los Seis Días, estaba claro que "el arma petrolera árabe" y el "embargo selectivo" fueron un fracaso; los suministros se estaban redistribuyendo allá donde se necesitaban. El Comité de Suministros de Petróleo Extranjero se limitó a ejercer un papel simplemente informativo y de asesoría; la maquinaria formal de emergencia para las operaciones conjuntas y las exenciones antitruste nunca tuvo necesidad de mejorarse. Las propias compañías internacionales, trabajando individualmente, se las habían arreglado para gestionar la situación.

Los mayores perdedores resultaron ser los países que habían organizado el embargo. Dejaron de obtener importantes ingresos sin ninguna justificación. Además, se vieron obligados a pagar la factura y aportar grandes y continuas subvenciones a Egipto y otros estados árabes de "primera línea". Zaki Yamani comenzó a preguntarse públicamente el valor del embargo en tales circunstancias. No todo el mundo estuvo de acuerdo. Iraq pidió un embargo completo de tres meses sobre los envíos a todos sus clientes, para enseñar una lección a Occidente. Pero Iraq no encontró quien le respaldase dentro de sus aliados árabes. En un encuentro árabe en Jartoum a finales de agosto de 1967, Nasser, que había dejado a 150 oficiales superiores bajo arresto en El Cairo para evitar un golpe, admitió que su país estaba sin dinero y que lo necesitaba urgentemente. Los líderes reunidos acordaron que producir petróleo y obtener ingresos del petróleo era lo que había que hacer; eso representaba una afirmación de la estrategia "positiva" árabe. Para comienzos de setiembre, el embargo a las exportaciones a Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania se levantó.

En ese momento, el riesgo de escasez desapareció. Incluso en agosto, mientras que todavía seguía vigente el embargo selectivo, los productores de petróleo árabes aumentaron su producción total para obtener un gran volumen y mantener su participación en el mercado. Como resultado, la producción petrolera árabe total era un ocho por ciento más elevada en agosto que lo que había sido en mayo, antes de

la Guerra de los Seis Días! Los aumentos en la producción árabe fueron más del doble de lo que se perdió con la Guerra Civil Nigeriana.

Aunque esta última interrupción se solucionó con bastante facilidad, podría haber sido más grave y difícil en caso de que se hubiera mantenido la interrupción de la producción general en los diversos países exportadores, bien por una decisión o por las revueltas políticas, o que hubiese tenido lugar en unas condiciones diferentes en el mercado. El Departamento del Interior de Estados Unidos, en su informe sobre la dirección de la crisis, dijo haber aprendido dos lecciones: la importancia de la diversificación de fuentes de suministros y mantener una "mayor y más flexible flota de petroleros". En los días posteriores a la crisis, el Sha, siempre en busca de mayor producción, salió con una ingeniosa idea que pensaba resultaría atractiva para los responsables de la política en Washington y que ganaría su apoyo en su continua lucha con las compañías petroleras. Irán, dijo, debería obtener de Norteamérica una cuota especial de importaciones para petróleo que se podría almacenar como reservas estratégicas en las antiguas minas de sal. Esto daría a Estados Unidos una mayor seguridad y flexibilidad de suministros, y también le daría a él un nuevo mercado. Pero se necesitaría otra crisis antes de tener en cuenta la sensata idea del almacenaje de reservas.

Para el otoño de 1967 estaba claro que los suministros de que se disponía, por lo menos a corto plazo, excedían a la demanda como resultado del aumento de la producción mundial después de la Guerra de los Seis Días. En octubre, un artículo de fondo en el *Wall Street Journal* se titulaba, "El Temor a la Escasez Producido por la Guerra de Oriente Medio Provoca la Amenaza de un Nuevo Excedente." *Oil and Gas Journal* ya estaba alertando a la gente sobre la posibilidad de una nueva crisis, por "exceso de suministro". Los ejecutivos del sector ya no se preocupaban de la disponibilidad de suministros, sino más bien de recordar cómo la respuesta a la crisis de Suez en 1956 había provocado un abarrotamiento en el mercado a finales de la década de 1950 y, como resultado, la imposición por parte de Estados Unidos de cuotas a las importaciones, reducción de los precios fijados, y la creación de la OPEP. De nuevo el péndulo parecía ir aproximándose a la harto conocida situación de paso de la escasez al excedente.¹¹

Cassandra y el Consejo de Carbón

El resultado de la Guerra de los Seis Días parecía confirmar lo seguros que eran los suministros de petróleo. Y el Hombre del Hidrocarburo continuó dando por supuesta su ración de petróleo. Definía y motivaba su vida, pero como era tan abundante y se disponía de él con tanta facilidad, no pensaban en él. Después de todo, el petróleo estaba allí, era inagotable y barato. Fluía como el agua. El excedente había durado durante casi veinte años, y la visión generalizada era que continuaría así indefinidamente, una situación permanente. "La cantidad de suministros de petróleo disponible es inmensa", decía un estudio de la Standard Oil of California (Chevron) a finales de 1968. "Se producirán presiones para continuar produciendo en muchas zonas en exceso de las necesidades del mercado." Si los consumidores se hubiesen parado a pensarlo un poco, ellos también hubiesen esperado que el petróleo barato siguiese fluyendo como algo natural, en lugar de que determinadas circunstancias de producción pudieran alterarse; y su máxima preocupación hubiese sido únicamente si debían conducir un par de manzanas más para ahorrarse dos centavos por galón durante una guerra de precios.

Había inconformistas, escépticos, que se preguntaban y decían cosas pasadas de moda, pero eran pocos. Uno de ellos era un economista alemán, E. F. Schumacher, que había estudiado en Oxford como becario alemán de Rhodes y luego en la Universidad de Columbia y luego emigró permanentemente a Inglaterra a finales de la década de 1930. Colaborador ocasional del *Economist* y del *Times* de Londres, pasó a ser en 1950 consejero económico del Consejo Nacional de Carbón, que controlaba el sector que Gran Bretaña había nacionalizado después de la guerra. Fue una posición que pudo mantener en el más completo anonimato durante dos décadas. Pero Fritz Schumacher tenía una mente fértil y amplia. Se sintió fascinado por el budismo e investigó lo que llamaban "tecnologías intermedias" para los países en desarrollo como una alternativa a los proyectos industriales grandes y costosos que copiaban de Occidente.

Como asesor económico del Consejo de Carbón, Schumacher tuvo también un programa específico que defender. Estaba encargado de dar apoyo intelectual al sector carbonero en su gran lucha contra el petróleo por la participación en el mercado. Era una de las mentes más poderosas en lo que resultó ser –inevitablemente, al parecer– el lado perdedor de la batalla, y observó con dolor e ira que el carbón había sido ceremoniosamente depuesto como "la ayuda universal". Posteriormente, sería muy celebrado por los medioambientalistas, aunque defendía el carbón, un combustible más sucio, contra el petróleo. Pero el centro de todo era el problema del agotamiento, no los efectos de la

combustión que tanto preocuparían a sus seguidores dos décadas más tarde.

"No hay sustitutivo para la energía", dijo Schumacher en 1964, haciendo eco a Jevons, el economista y defensor del carbón del siglo XIX. "Todo el edificio de la vida moderna está construido sobre él. Aunque la energía se puede comprar y vender como cualquier otra cosa, no es 'simplemente otro artículo de consumo', sino el superior de todos ellos, un factor básico como el aire, el agua y la tierra." Schumacher defendió enérgicamente la utilización del carbón para satisfacer las necesidades energéticas del mundo. El petróleo, creía, era un recurso finito que no debería utilizarse a la ligera. También pensaba que no siempre sería barato, según las reservas fueran mermando y los exportadores trataran de obtener una participación cada vez mayor de las rentas. Para ser más específico, alertó sobre la dependencia del petróleo de Oriente Medio. "Las reservas más ricas y más baratas están situadas en los países menos estables del mundo", escribió. "Enfrentados a tal incertidumbre, es tentador abandonar la búsqueda de una solución a largo plazo y esperar a ver qué ocurre."

En una era de optimismo, el propio punto de vista de Schumacher era negativo. Expresó los riesgos en términos económicos. Con las crecientes tasas de rápido consumo y bajos precios, alertó, "los suministros petrolíferos mundiales no estarán asegurados ni para los próximos veinte años, y ciertamente a precios harto diferentes de los actuales". Una vez incluso estuvo tentado de poner sus advertencias en términos más metafísicos. Citando a un destacado profesor de economía de Oxford, declaró que "la escasez de los combustibles estará frente a nosotros en un futuro no muy distante".

Pero su voz era la voz de la amargura. Todavía había grandes suministros de petróleo y Schumacher siguió expresando sus opiniones a un público indiferente y falto de interés. En 1970, desanimado y pensando que había hecho todo lo que había podido en su batalla contra el petróleo, se retiró del Consejo del Carbón. Había logrado poco con sus argumentos; de hecho, sus años en el Consejo del Carbón habían coincidido exactamente con las dos décadas en las que el petróleo desbancó sin piedad al Viejo Rey Carbón y asumió el control sobre la sociedad industrial. "Los pollos están a punto de ir a casa para ser asados", dijo Schumacher con resignación. En ese momento, estaba demasiado irritado y triste, y se negó a disfrutar de la fiesta. Pero enseguida publicaría un libro que pondría en tela de juicio los preceptos de la era del Hombre del Hidrocarburo y las bases de su lema "lo más grande es mejor". Y después de un tiempo, los acontecimientos le hicieron parecer menos una persona abatida y más un profeta.¹²

QUINTA PARTE

La batalla por el dominio del mundo

28

Los años de cambio: países contra compañías

PERSÉPOLIS, LA CAPITAL del antiguo imperio persa, fue saqueada por Alejandro el Grande en el año 330, y se quedó durante dos milenios en ruinas. En octubre de 1971 volvió a la vida. En el desolado lugar se levantaron tres enormes tiendas y cincuenta y nueve menores. La ocasión fue lo que la publicación *Time* denominó "una de las mayores fiestas de toda la historia", realizada por el Sha de Irán para celebrar la fundación del imperio persa, dos mil quinientos años antes. Entre los dirigentes que se reunieron estaban el Presidente de la Unión Soviética, el Vicepresidente de Estados Unidos, el mariscal Tito de Yugoslavia, veinte reyes y jeques, cinco reinas, veintiún príncipes y princesas, otros catorce presidentes, otros tres vicepresidentes, tres premieres y dos ministros de Exterior. En el curso de las ceremonias, el Sha públicamente se comunicó con el espíritu del rey Ciro el Grande, el fundador del imperio, y le prometió continuar la tradición y obras del monarca, muerto unos veinti-

ticinco siglos antes. Y los enojados invitados llenos de medallas fueron en autobuses hasta las montañas encima de Persépolis para presenciar bajo las estrellas un maravilloso *son et lumière* que representó estrafalariamente, la destrucción de Persépolis por Alejandro.

En anticipación a la celebración de Persépolis, el gobierno iraní había buscado urgentemente asesoría británica muy reservada sobre una cuestión importante de alta diplomacia; cómo disponer la colocación de los asientos para tantos invitados importantes. La probabilidad de ofender a varios poderosos era enorme. La sección de protocolo del Foreign Office en Londres ideó un plan innovador basado en una mesa especialmente construida con curvas ondeantes de modo que nadie estuviese demasiado lejos de un miembro destacado de la familia Pahlevi.

Como prueba de su grandeza, el Sha había invitado a su fiesta a la reina Isabel II. Pero el embajador de Su Majestad en Teherán tuvo la difícil tarea de explicar que Su Majestad ya estaba comprometida para un viaje oficial a otro lugar. Ese "otro lugar" resultó ser la vecina Turquía, lo que no pudo por menos de irritar al Sha. Entonces invitó al príncipe Carlos. Sintiendo mucho, Carlos no estaba disponible; estaba en una misión naval en una fragata en el Mar del Norte. Resultaba que Persépolis no era una fiesta más, sino una celebración cada dos mil quinientos años y que el Sha, entre otras cosas, estaba a punto de hacer un pedido de varios cientos de tanques Chieftain de fabricación británica, lo que resultaba muy importante para la balanza de pagos del Reino Unido. Londres le ofreció al príncipe Philips y a la princesa Ana. El Sha aceptó, pero no quedó exactamente satisfecho.

El acontecimiento estuvo servido por Maxim's de París. Los menús creados y por 165 chefs, panaderos y camareros, llevados en avión desde París, fueron maravillosos. Para acompañar los manjares, también se llevaron desde Francia veinticinco mil botellas de vino. (Aunque toda la celebración tuvo un fuerte acento francés, la ausencia del Presidente francés, Georges Pompidou, fue notable. "Si fuese", explicó en privado de antemano, "probablemente me hubiesen hecho jefe de camareros.") El coste del boato y las celebraciones se estimó en algo comprendido entre los 100 y los 200 millones de dólares. Cuando algunos cuestionaban tal extravagancia, el Sha no podía contener su irritación. "Pero ¿de qué se está quejando la gente?" preguntó. "¿De que estamos dando un par de banquetes para 50 Jefes de Estado? ¿Podríamos ofrecerles pan y rábanos, verdad? Gracias a Dios, la Corte Imperial de Irán todavía puede permitirse pagar los servicios de Maxim's."

Después de Persépolis, los británicos, en un esfuerzo por apaciguar al Sha y reducir las tensiones entre ambos países, le invitaron a pasar el Ascot Royal Weekend con la familia real en el Castillo de Windsor. La visita fue un gran éxito. El único problema surgió cuando el Sha se disponía a ir a montar *à deux* con la Reina. Unas horas antes de ir a montar, se dieron cuenta con horror de que el Sha, como un hombre

iraní, no montaría ni una yegua ni un caballo castrado, solamente un semental. Pero no había ningún semental disponible. Entonces, cuando la desesperación se estaba apoderando de los británicos, la Reina recordó que la princesa Ana tenía un semental. Pero se dieron cuenta nuevamente con horror de que el caballo se llamaba Cosaco. El Sha, desde luego, era hijo de un oficial de la Brigada de Cosacos, que había obtenido el poder en la década de 1920. Dada la sensibilidad del Sha hacia todo lo relacionado con su padre, y el papel que tuvieron los británicos al deponerlo, así como sus sospechas hacia los británicos, podría haberse tomado este hecho como un claro insulto y desde luego, una gran humillación. El Sha montó a Cosaco, aunque le ocultaron con éxito el nombre del caballo, y la monta y el resto del fin de semana transcurrieron con tranquilidad. La reina Isabel y el príncipe Philips y el Sha y la Emperatriz vieron la carrera en Ascot en un palco abierto, y a partir de entonces el Sha escribiría a la Reina como "Mi Querida Prima Soberana". Gran Bretaña había recuperado la estima del Sha.

Todo este asunto de la gran celebración del Sha en Persépolis le iba a establecer firmemente en la línea de Ciro el Grande, el Hijo Escogido de Dios. Su visita a la Reina aumentó su estatura hasta igualar a su anfitriona real. Ya no era una mascota, un peón, un simple nombrado para su trono. Ahora era un hombre de enorme riqueza, poder —y orgullo— que estaba entrando en sus nuevos papeles centrales en Oriente Medio y en el escenario mundial.¹

La retirada anglo-norteamericana

El orden petrolífero de la posguerra en Oriente Medio se había desarrollado y mantenido bajo el dominio británico y norteamericano. Para la segunda mitad de la década de 1960, el poder de ambas naciones estaba sufriendo una recesión política, y eso significaba que la base política del orden petrolero también se estaba debilitando. Estados Unidos se había visto atrapado en Vietnam durante varios años en una costosa, impopular y fracasada guerra. Al mismo tiempo, el antinorteamericanismo se había convertido en una extendida moda y en una gran actividad por gran parte del mundo, organizado alrededor de denuncias de imperialismo, neocolonialismo y explotación económica. Los propios norteamericanos estaban muy divididos, no solamente por la guerra de Vietnam sino también por las discusiones sobre las "lecciones de Vietnam", que tenían que ver con la extensión y carácter del papel mundial de Norteamérica. Para algunos en el mundo en desarrollo, sin embargo, las lecciones de Vietnam eran bastante diferentes: los peligros y costes

de retar a Estados Unidos eran menores de lo que habían sido en el pasado, y ciertamente no eran ni con mucho tan elevados como lo habían sido para Mossadegh, mientras que los beneficios podían ser considerables.

Estados Unidos era un recién llegado en Oriente Medio comparado con Gran Bretaña, que había estado presente en el Golfo Pérsico desde comienzos de 1800, cuando comenzó a luchar contra los piratas que poblaban esas aguas y a establecer treguas en las constantes guerras marítimas entre los jeques del lado árabe del Golfo. A cambio, los británicos aceptaron la responsabilidad de mantener la paz con acuerdos que evolucionaron en garantías para proteger la independencia y la integridad de los varios estados "de las treguas". A finales del siglo XIX y principios del XX, se extendieron tratados y acuerdos similares a Bahrain, Kuwait y Qatar. Pero Gran Bretaña, en la década de 1960 era un país preocupado con su declive económico, que se combinó con la política, tanto nacional como extranjera, para que la liquidación del imperio se convirtiese en el drama central para Gran Bretaña en el mundo de la posguerra. Gran Bretaña salió de la ciudad portuaria de Aden, en el sur de la península árabe. Aden, que era una creación completamente británica, estaba estratégicamente situada para las rutas petroleras desde el Golfo Pérsico y era uno de los puertos más activos en el mundo. Ahora era una anarquía. Según se marchaba el gobernador británico, una banda militar tocó "Fings ain't wot they used to be". Y, de hecho, no lo eran. Con la retirada británica, Aden desapareció para pasar a formar parte del estado marxista-leninista de Yemen del Sur. Entonces, a comienzos de enero de 1968, en respuesta a una crisis de la balanza de pagos, el primer ministro Harold Wilson anunció que Gran Bretaña terminaba con sus compromisos de defensa al este de Suez. Retiraría por completo su presencia militar del Golfo Pérsico en 1971, eliminando de este modo la mayor reminiscencia de la gran Pax Britannica del siglo XIX y del British Raj.

Los jeques y otros gobernantes del Golfo Pérsico se quedaron de piedra con la decisión del gobierno Wilson; solamente tres meses antes el Foreign Office les había asegurado que Gran Bretaña no tenía intención de dejar el Golfo. Los jeques imploraron a los británicos que mantuviesen su presencia. "¿Quién les ha pedido que se vayan?", dijo el gobernante de Dubai. El Emir de Bahrain fue franco. "Gran Bretaña necesitaría otro Winston Churchill", dijo. "Gran Bretaña ahora es débil donde en tiempos fue fuerte. Sabe que todo el mundo en el Golfo hubiese agradecido que se quedasen."

La posición británica en el Golfo realmente tenía sólo unos seis mil hombres de tierra, además de algunas unidades de apoyo aéreo, a un coste de unos 12 millones de libras anuales. Esto podría haberse visto como una pequeña cantidad, una garantía de seguridad, dada la enorme inversión de las compañías británicas en la zona generando tanto ganan-

cias corporativas que tuvieron un impacto muy positivo en la balanza de pagos británica como grandes ingresos para el tesoro del gobierno. Algunos jeques dijeron que estarían encantados de poner ellos los 12 millones de libras con objeto de mantener las fuerzas británicas en la zona. La oferta se rechazó rotundamente. El secretario de Defensa Denis Healey rechazó la idea de que los británicos se convirtiesen en "los mercenarios de gente que quisieran tener a las tropas británicas alrededor". Pero, como algunos señalaron, tales importes se aceptaron para mantener las tropas británicas en Alemania del Este y en Hong Kong. Pero no fue solamente la necesidad económica la que motivó a Healey; el crecimiento del nacionalismo le hizo pensar que no sería "adecuado políticamente" mantener la presencia militar en Oriente Medio.

Los británicos ayudaron a establecer una generación, los Emiratos Arabes Unidos, para reunir a varios pequeños Estados, lo que, se esperaba que les pudiese dar alguna medida de protección. Con esto organizado, los británicos hicieron las maletas y dejaron el Golfo en noviembre de 1971. Su partida marcó el cambio más fundamental en el Golfo desde la Segunda Guerra Mundial y constituyó el fin del sistema de seguridad que había funcionado en la zona durante más de un siglo. Dejó detrás un peligroso vacío de poder en la región que suministraba el 32 por ciento del petróleo del mundo libre y que, en aquel momento, contaba con el 58 por ciento de las reservas petrolíferas probadas.

El Sha de Irán, como ya había demostrado el mes anterior con la gran celebración de Persépolis estaba deseoso de llenar ese vacío. "La seguridad del Golfo Pérsico tenía", dijo "que estar garantizada, y ¿quién que no fuese Irán podía cumplir ese cometido?" Los norteamericanos no estaban muy alegres de ver a los británicos marcharse. Pero aunque los británicos no estuviesen, estaba el Sha. Esta era, después de todo, la era de la Doctrina Nixon, que trataba de hacer frente a las nuevas dificultades políticas y económicas del poder norteamericano dependiendo de fuertes y amistosos poderes locales como policías regionales. Nadie se ajustaba mejor que el Sha para desempeñar esa función. El propio Nixon tenía en muy alta consideración al Sha, a quien había conocido en 1953, unos cuantos meses después de que el Sha recuperase el trono. "El Sha está comenzando a tener más aliados" dijo entonces al presidente Eisenhower. "Si el Sha sigue siendo el líder, las cosas irán mejor." Cuando Nixon perdió las elecciones en California, en 1962, salió en un viaje alrededor del mundo. El Sha había sido uno de los pocos jefes de Estado que le recibió cordialmente. Nixon jamás olvidó las muestras de respeto que le dieron. Entonces, a comienzos de la década de 1970, el Sha trató de asumir el liderazgo, no sólo de Irán sino de toda la región, y la Administración Nixon le apoyó. Aunque el hecho pasó bastante inadvertido, no había otra elección obvia. Las armas soviéticas estaban entrando en gran-

des cantidades en el vecino Iraq, que arrastraba de antiguo la ambición de alcanzar la hegemonía sobre el Golfo y su petróleo. De aquí en adelante, imperaría sobre el Golfo un sistema de seguridad muy diferente.²

El fin de veinte años de excedentes:

ventaja para los vendedores

La década de 1970 también vivió un brusco giro en lo referente al petróleo mundial. La demanda se estaba poniendo a la par de los suministros disponibles, y el excedente que había durado veinte años se había acabado. Como resultado, el mundo cada vez dependía más de Oriente Medio y Africa para el petróleo. El final de la década de 1960 y el principio de la de 1970, fueron, durante su mayor parte, años de elevado desarrollo económico para el mundo industrial y, algunos de ellos, fueron un auténtico "boom". Este desarrollo estuvo alimentado por el petróleo. La demanda petrolera del mundo libre pasó de 19 millones de barriles por día en 1960 a más de 44 millones de barriles por día en 1972. El consumo de petróleo creó una gran expectativa en todo el mundo, ya que cada vez se utilizaban mayores cantidades de productos derivados del petróleo en las fábricas, plantas de energía, automóviles y hogares. En Norteamérica, el uso de la gasolina aumentó no solamente porque la gente conduciere más kilómetros sino porque los coches cada vez eran mejores y más grandes y llevaban más extras, como por ejemplo el aire acondicionado. El precio barato del petróleo en la década de 1960 y principios de la de 1970 significó que no había ningún incentivo para construir coches de consumo bajo.

El final de la década de 1960 y principios de la de 1970 fueron los años de la línea divisoria para el sector petrolero nacional de Estados Unidos. Estados Unidos se había quedado sin su capacidad de excedentes. Durante décadas, remontándonos a los años de Dad Joiner, el campo del este de Texas, y Harold Ickes, la producción había estado regulada por la Comisión del Ferrocarril de Texas, la Comisión de Sociedades de Oklahoma, la Comisión de Conservación de Louisiana, y organismos similares de otros estados. Habían prorrateado la producción, manteniéndola bastante por debajo de la capacidad con objeto de promover la conservación, y manteniendo los precios en una situación de exceso de suministros crónico. El resultado inadvertido de su trabajo había sido

dar a Estados Unidos y a todo el mundo occidental la seguridad de unas reservas, una gran capacidad que podría utilizarse en tiempo de crisis, tanto de la magnitud de la Segunda Guerra Mundial como más limitadas, como las de 1951, 1956 y 1967.

Pero la necesidad de restringir la producción se borró por la demanda creciente, la baja inversión debido a los bajos precios, y el relativamente lento ritmo de descubrimientos, junto con las cuotas sobre la importación. Entonces comenzó a haber astutos compradores para cada barril de petróleo que se produjese en Estados Unidos. En el período de 1957 a 1963, la capacidad de excedentes de Estados Unidos había totalizado unos cuatro millones de barriles al día. Para 1970, solamente sobraba un millón de barriles al día, e incluso esta cifra podría haberse inflado. Ese también fue el año en que la producción alcanzó los 11,3 millones de barriles al día en Estados Unidos. Esa fue la cumbre, el nivel más alto alcanzado. Desde ese momento, comenzó el declive. En marzo de 1971, por primera vez en un cuarto de siglo, la Comisión del Ferrocarril de Texas permitió la producción al ciento por ciento de la capacidad. "Creemos que esto es una ocasión histórica", declaró el presidente de la Comisión. "Condenadamente histórica y muy triste. Los campos de Texas han sido como un fiable viejo guerrero que podía volver a la carga cuando se le necesitase. Ese viejo guerrero ya no podía levantarse." Con un consumo que continuaba aumentando, Estados Unidos tuvo que recurrir al mercado petrolífero mundial para satisfacer la demanda. Las cuotas, originalmente establecidas por Eisenhower, se borraron, las importaciones netas aumentaron rápidamente de 2,2 millones de barriles al día en 1967 a 6 millones de barriles al día en 1973. Las importaciones como participación en el consumo total durante esos mismos años aumentaron del 19 al 36 por ciento.

La desaparición de la capacidad de excedente en Estados Unidos podía tener grandes implicaciones, ya que constituía el "margen de seguridad" del que había estado dependiendo el mundo Occidental. En noviembre de 1968, el Departamento de Estado había dicho a los gobiernos europeos en el encuentro de la OCDE en París que la producción norteamericana enseguida alcanzaría los límites de la capacidad. En el caso de una emergencia, no existiría ese colchón de seguridad; Estados Unidos ya no podría distribuir sus excedentes. Esto fue una sorpresa para los demás participantes en el encuentro. Esto ocurrió solamente un año después del esfuerzo de embargo por parte de la OPEP en 1967, y Oriente Medio claramente no era más seguro.

De hecho, el filo de la navaja era la creciente dependencia del petróleo de Oriente Medio. La nueva producción venía de Indonesia y Nigeria (en este último caso, después del final de su guerra civil, a comienzos de 1970), pero esa producción estaba empequeñecida por el desarrollo de la producción de Oriente Medio, entre 1960 y 1970, la de-

manda petrolífera del mundo libre había aumentado en 21 millones de barriles al día. Durante ese mismo período, la producción en Oriente Medio (incluyendo el Norte de Africa), había aumentado en 13 millones de barriles al día. En otras palabras, dos terceras partes de este gran aumento en el consumo de petróleo estaban satisfechas por los pozos de Oriente Medio.³

Impacto medioambiental

También se estaba produciendo otro cambio en los países industriales. Los puntos de vista del hombre sobre el medio ambiente y su relación con él también estaban cambiando, con el efecto paradójico de aumentar la demanda de petróleo y regular su uso. Comenzando a mediados de la década de 1960, los temas del medio ambiente comenzaron a competir con éxito por su lugar en el proceso político, en Estados Unidos y en otros lugares. La contaminación del aire instó a que todos los utensilios del mundo pasasen de utilizar carbón al petróleo, que era menos contaminante y de este modo estimular la demanda. En 1965, el alcalde de Nueva York pidió que se prohibiese el consumo de carbón en la ciudad. Una crisis de polución ambiental azotó a la ciudad de Nueva York el día de Acción de Gracias de 1966; el humo cubrió la ciudad, y se restringió el uso del carbón. En el plazo de dos años, Consolidation Edison, que servía a la ciudad de Nueva York, se pasó al petróleo. En 1967, el Senado de Estados Unidos aprobó una ley de aire limpio con ochenta y ocho votos a favor y tres en contra. En 1970, se creó una legislación federal que estableció lo que llegó a conocerse como las declaraciones del impacto medioambiental: se tenía que tener en cuenta las posibles consecuencias medioambientales de los grandes nuevos proyectos y tenerlas en cuenta antes de que se diese el visto bueno. Ese mismo año, cien mil personas se concentraron en la Quinta Avenida de Nueva York para celebrar el Día de la Tierra.

No había nada que reflejase con tanta precisión la nueva conciencia por el medio ambiente como la amplia e intensa respuesta pública a *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on "The Predicament of Mankind"*. Publicado en 1972, el libro decía que, si varias tendencias básicas mundiales –en población, industrialización, contaminación, producción de alimentos, consumo de energía y agotamiento de recursos (incluyendo el gas natural y el petróleo)– continuaban sin disminución, harían que la civilización industrial contemporánea fuese insostenible y "los límites del desarrollo de este planeta podrían alcanzarse en algún momento de los siguientes cien años". El estudio alertó no

solamente del agotamiento de los recursos, sino también de las consecuencias para el medio ambiente de la quema de hidrocarburos, el aumento del dióxido de carbono en la atmósfera y una nueva preocupación sobre el calor en el mundo. Era una precaución general: el momento de las futuras crisis era totalmente desconocido.

El propio estudio se hizo público en un momento crítico. Estaba teniendo lugar un "boom" económico mundial, con una elevada inflación y un crecimiento aun mayor en el uso de recursos, al mismo tiempo que las reservas norteamericanas estaban descendiendo y tanto las importaciones como el uso de energía mundial estaban aumentando espectacularmente. Además, la nueva conciencia medioambiental estaba comenzando a reconfigurar la política pública en el mundo industrial y a forzar cambios en las estrategias corporativas. Significaba, en palabras de un ejecutivo de Sun Oil, un "nuevo juego" para las compañías de energía. *Limits to Growth* se convirtió en una estrella polar en los debates sobre la energía y el medio ambiente. Sus argumentos eran un potente elemento en el temor y pesimismo acerca de la inminente escasez y limitación de recursos que había estado tan presente en la década de 1970, dando forma a las políticas y respuestas tanto de los países importadores como exportadores de petróleo.

El impacto del ambientalismo en el equilibrio de la energía se manifestó de diferentes maneras. La retirada del carbón fue acelerada, y la utilización de petróleo, menos contaminante, aumentó. La energía nuclear se insinuó como una mejora medioambiental en contra de la combustión de hidrocarburos. Se aceleraron los esfuerzos para buscar nuevas fuentes de petróleo, y hacia finales de la década de 1960, surgieron esperanzas de una gran producción en el mar de la costa de California. Allí, después de todo, antes de finales del siglo XIX, había tenido lugar la primera perforación subacuática en unos diques cerca de Santa Bárbara. En ese momento, más de sesenta años después, se estaban colocando plataformas de perforación submarina a lo largo de la costa del sur de California. Pero entonces, en enero de 1969, la perforación de un pozo submarino en el canal de Santa Bárbara se encontró con una anomalía geológica inesperada, y como resultado, una cantidad aproximada a seis mil barriles se filtró por una fisura y salió a la superficie. Una mancha de crudo pesado llegó hasta las aguas de la costa y contaminó treinta millas de playa. Las quejas públicas tuvieron repercusión nacional y alcanzaron directamente al espectro político. La Administración Nixon impuso una moratoria a la explotación en aguas de California, suspendiéndola, de hecho. Por muy grande que fuese la necesidad de petróleo, la fuga aumentó la oposición a la explotación de la energía en otras zonas sensibles al tema medioambiental, incluyendo la zona más prometedora de toda Norteamérica, la que más posibilidades tenía de eliminar el declive de la producción norteamericana y equilibrar la creciente dependencia de Oriente Medio: Alaska.⁴

El elefante de Alaska

En el año 1923, el presidente Warren Harding había creado una reserva de petróleo para la marina en las costas del Artico en Alaska, y las torres de perforación proliferaron por la región en los años siguientes. A continuación de la crisis de Suez de 1956, Shell y Standard Oil of New Jersey comenzaron a explorar Alaska, pero en 1959, después de perforar lo que resultó ser el pozo seco más caro de aquel momento, suspendieron las operaciones.

Otra compañía interesada fue British Petroleum. Después del asunto de Mossadegh en Irán y tras la Crisis de Suez, BP estaba profundamente interesada en reducir su práctica dependencia total de Oriente Medio. En 1957, el año después de Suez, tomó la decisión estratégica de buscar la diversificación de las fuentes de producción, especialmente en el Hemisferio Occidental. En esto recibió mucho apoyo del gobierno británico. "Las compañías petroleras británicas son bien conscientes del peligro que supone la inseguridad de su dependencia de los suministros petrolíferos de Oriente Medio, en los que se basan principalmente para mantener sus negocios en Europa Occidental y de hecho a lo largo y ancho de todo el Hemisferio Oriental", escribió en privado el primer ministro Harold MacMillan al primer ministro australiano, Robert Menzies, en 1958. "También saben que el gobierno del Reino Unido, por motivos políticos y económicos, agradecería cualquier acción que pudiese tomar para reducir su dependencia de Oriente Medio. La British Petroleum Company, en particular tiene sus propios motivos comerciales para ampliar la base de sus suministros; recibió por la Crisis de Suez un golpe más duro que cualquier otra gran compañía internacional de suministros de petróleo y, dentro de los recursos que mantiene, está tratando de reducir su vulnerabilidad a la pérdida de los suministros de Oriente Medio."

Sinclair Oil ofreció a BP un remedio secreto para aliviarle de su dependencia en Oriente Medio: la exploración conjunta en Alaska. Pero, después de perforar seis caros pozos secos sucesivamente en North Slope, en el gélido norte de Alaska, las dos compañías suspendieron los esfuerzos. Gulf Oil también demostró cierto interés en Alaska. Algunos de los prospectores argumentaron que, a pesar de los pozos secos, la geología era muy prometedora y la compañía debería intentar seguir la prospección en North Slope. La dirección se negó rotundamente ni siquiera a pensar la petición. "Costaría cinco dólares el barril", declaró tajantemente un ejecutivo superior, "y el petróleo jamás en la vida se venderá a cinco dólares el barril."

Otra compañía más estaba también investigando en Alaska, Richfield, un independiente con base en California. Estaba especialmente interesado por los espesos sedimentos marinos del casi inaccesible North Slope. En 1964, Jersey decidió volver a Alaska, y por pagos y

compromisos que totalizaban más de cinco millones de dólares, su filial Humble pasó a ser socia de Richfield. En 1965 esta nueva asociación obtuvo unas dos terceras partes de los derechos de exploración en la estructura Prudhoe Bay, del North Slope. La combinación BP-Sinclair fue la otra gran ganadora.

Ese mismo año, Richfield se fusionó con Atlantic Refining, formando Atlantic Richfield, que posteriormente sería ARCO. La compañía estaba presidida por Robert O. Anderson. Aunque Anderson solía dar a la gente la sensación de ser una persona sorprendentemente relajada, prácticamente de un modo informal, tal vez incluso un poco abstraída, tenía la decisión y la concentración que necesitaba un hombre que, como él, era uno de los últimos y grandes perforadores y magnates petroleros del siglo XX. Anderson era hijo de un banquero de Chicago que se había especializado durante la década de 1930 en prestar dinero prudentemente a los petroleros independientes de Texas y Oklahoma en un momento en que otros no lo hacían. El joven Anderson creció en el ambiente de la Universidad de Chicago, asistió a ella durante el apogeo del programa de los Grandes Libros, e incluso pensó en hacerse profesor de filosofía. Pero los petroleros, que eran clientes de su padre estimularon su imaginación mucho más que los académicos que veía en el campus, y en 1942 fue a Nuevo México para hacerse cargo de una refinería de mil quinientos barriles al día. Enseguida se pasó al terreno de las prospecciones, y llegó a ser uno de los independientes con más renombre en todo el negocio. Tenía las mismas aptitudes innatas para la aritmética mental que Rockefeller y Deterding. En sus primeros días llevaba una regla de cálculo, y posteriormente una calculadora de bolsillo, y tenía el hábito de corregir a la gente en los decimales. "Nunca he sido especialmente consciente de esta habilidad", explicó. "Todo lo más que hace es ayudarte a descartar muchas cosas y seguir adelante. En las negociaciones puedes admitir, sin darle importancia, algo que el otro no comprende toda la que realmente tiene. Estás a la vuelta de la esquina que él está aún por doblar."

Con el paso de los años, Anderson demostraría ser un hombre de amplios y diversos intereses, un genio intelectual en el sector petrolero. Abierto a ideas, se sentía cómodo con profesores de ciencias sociales, con curiosidad en temas tales como los valores, el gobierno y los cambios sociales, le gustaban los seminarios en los que los hombres de negocios discutían cosas tales como la tecnología y el humanismo, el medio ambiente y Aristóteles. En resumen, a pesar de sus muchos éxitos nunca tuvo la manera de ser del típico magnate del petróleo. Creía en muchas cosas que entre sus colegas resultaban bastante anómalas. Aun así, y de todo corazón, era esencialmente un buscador de petróleo y no creía en nada con tanta fe como en el petróleo y las reservas en la tierra, "el corazón absoluto del sector", diría. "Una y otra vez, la lección que aprendes en este negocio es que si no puedes soportar estar enfadado no de-

bes trabajar en este sector, ya que el noventa por ciento de las perforaciones que realizas son fracasos. Realmente tienes que aceptar la derrota con regularidad." Aun así, el otro diez por ciento resultó ser muy beneficioso para Anderson, pues no sólo le hizo muy rico, sino que, entre otras cosas, le permitiría ser, personalmente, el mayor latifundista de Estados Unidos.

Pero en el invierno de 1966 parecía que Alaska iba a terminar en la columna del noventa por ciento de fracasos. ARCO, con la participación de Humble, perforó un costoso pozo, sesenta millas al sur de la costa norte de Alaska. Estaba seco. Estaba planificada una perforación más, en la Bahía Prudhoe, en North Slope. Tenían considerables dudas sobre si deberían continuar adelante. Estaba en manos de Anderson. Scría su decisión. Creía en la exploración, creía en el crudo. Pero el pozo seco de ARCO había ido después de los seis pozos secos de BP y Sinclair, y él no estaba en el negocio petrolífero para perder dinero. Dio el visto bueno, aunque sin demasiado convencimiento. Simplemente era que la torre de perforación ya estaba en Alaska y no tendría que moverse más que sesenta millas. "Fue más una decisión de no cancelar un pozo que ya tenía su perforación programada, que el hecho de seguir adelante", explicaría posteriormente.

En la primavera de 1967, la asociación ARCO-Humble comenzó a perforar lo que iba a ser el último pozo si esto también fracasaba. El pozo fue bautizado Prudhoe Bay State Número 1. El 26 de diciembre de 1967, un fuerte y vibrante sonido llevó a un grupo de unos cuarenta hombres hasta el pozo. Llevaban prendas de mucho abrigo —estaban a treinta grados bajo cero— y tenían que luchar por mantenerse de pie con un viento de treinta nudos. El ruido cada vez era más fuerte, el rugido del gas natural. A uno de los geólogos presentes le sonó como cuatro "jumbos" volando justo por encima de su cabeza. Un chorro de gas natural salió desafiante de la tubería a más de treinta pies por encima del suelo y a pesar del fuerte viento. Habían encontrado petróleo. A mediados de 1968, un pozo "cercano", perforado a siete millas del pozo del descubrimiento, confirmó que esto era una gran estructura, un campo petrolífero de clase mundial. Un verdadero elefante. La firma de ingeniería petrolera DeGolyer and McNaughton estimó que Prudhoe Bay podría tener como unos diez mil millones de barriles de reservas recuperables. Aunque con dudas, Anderson había dado el visto bueno, y fue la decisión, como hombre del petróleo, más importante que pudo tomar en su vida. Prudhoe Bay fue el campo petrolífero más grande descubierto en toda Norteamérica, una vez y media mayor que el que Dad Joiner encontró en el este de Texas, que había destruido los precios del petróleo a comienzos de la década de 1930.

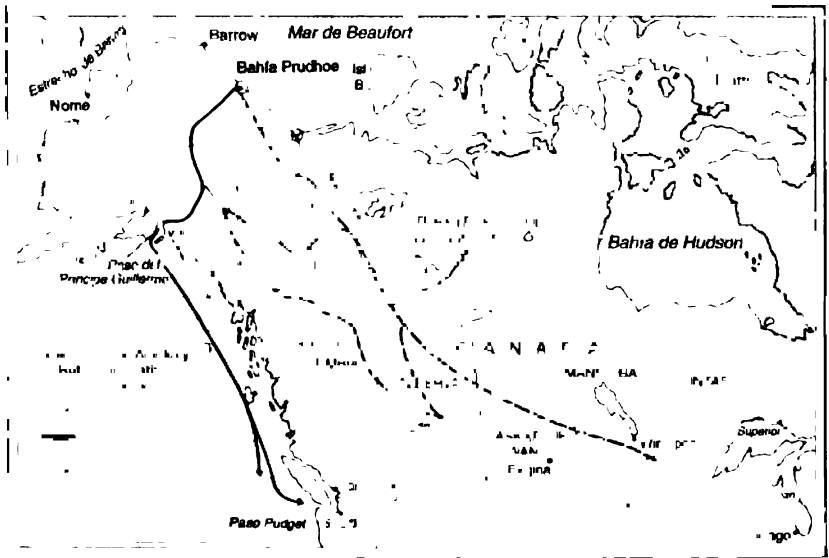
En el restringido mercado petrolero mundial, Prudhoe Bay no iba a destruir ninguna estructura de precios, pero tenía el potencial de retrasar el crecimiento de las importaciones norteamericanas de petróleo

y reducir espectacularmente la tirantez del equilibrio petrolífero mundial. Las estimaciones sugirieron que la producción total podría elevarse con rapidez a los dos millones de barriles al día, convirtiéndolo así en el tercer mayor campo productor del mundo, después de Ghawar en Arabia Saudita y Burgan de Kuwait. Inicialmente, ARCO y Jersey, junto con Humble, filial de Jersey, pensaron que ese campo podría ponerse a funcionar en un plazo de tres años. Su explotación pareció verse acelerada cuando la estructura de dirección en North Slope se simplificó; ARCO adquirió a Sinclair, quitándolo de las garras del conglomerado Gulf and Western, en lo que fue la mayor fusión en Estados Unidos hasta aquel momento. Entonces los tres grandes en North Slope eran ARCO, Jersey y BP. La fusión también convirtió a ARCO en la séptima mayor compañía petrolera de Estados Unidos.

Un gran obstáculo para la explotación era el entorno físico del aislado Norte: inaccesible, con un tiempo muy frío, áspero y muy hostil, "un lugar malo, desagradable e implacable para trabajar", dijo un geólogo. Era un lugar que no se parecía en nada a otros sitios donde ya se había encontrado petróleo. No existía tecnología para la producción en un entorno así. La tundra con un espesor de unos pocos pies, se congelaba y endurecía como la piedra en invierno cuando las temperaturas bajaban a más de sesenta y cinco grados bajo cero, y luego en verano se convertía en una esponjosa pradera. No había carreteras en la tundra, y debajo estaba el permagel, esa parte del subsuelo permanentemente congelado, que en ocasiones se extendía a miles de pies en profundidad. Los pilotes normales de acero se arrugaban como pajitas de beber refrescos cuando penetraban en el permagel.

Si ese obstáculo se pudiera superar, aún quedaba el enorme desafío de llevar ese petróleo al mercado en condiciones muy difíciles. Se pensó en petroleros rompehielos que tendrían que atravesar las aguas heladas de los mares del Artico hasta el Atlántico. Otras sugerencias fueron un monorraíl o una flota de camiones en permanente circulación en una autopista de ocho carriles a través de Alaska (hasta que se calculó que se necesitaría la mayoría de los camiones de Norteamérica). Un destacado físico nuclear recomendó una flota de petroleros submarinos nucleares que viajasen bajo el hielo polar hasta un puerto de Groenlandia, puerto que, a su vez, se construiría a partir de una explosión nuclear. Boeing y Lockheed estudiaron la idea de aviones petroleros de gran capacidad de carga.

Finalmente se decidió construir un oleoducto. Pero ¿en qué dirección? Una propuesta fue un oleoducto de mil doscientos km hacia el Sur, desde los campos petrolíferos hasta el puerto de Valdez, donde el petróleo se cargaría en petroleros que pasarían por la sensible zona medioambiental del Prince William Sound camino del mercado. La otra era la creación de un oleoducto por tierra, que atravesase todo Alaska y



Canadá y bajase por Estados Unidos, terminando tal vez en Chicago. Los oponentes al oleoducto a través de Alaska dijeron que podría tener como resultado "grandes derrames en caso de accidentes de los petroleos", mientras que la ruta canadiense sería mejor para el medio ambiente y reduciría el coste del caro oleoducto para el gas natural de Alaska. La ruta de Alaska, sin embargo, tenía la ventaja de que era "una ruta completamente norteamericana" y, por lo tanto, se suponía que sería más segura y flexible, pues el crudo de Alaska podía ir bien a Estados Unidos o a Japón. Y los hombres del petróleo no tendrían que negociar más que con dos gobiernos—federal uno y estatal otro—, y los dos norteamericanos, y no, además, con el gobierno federal de Canadá en Ottawa y tres o cuatro jurisdicciones provinciales y territoriales, cada uno de ellos con su propio régimen fiscal, así como con los ecologistas canadienses y un par de estados norteamericanos más. Además, el gobierno canadiense parecía que estaba en contra de un oleoducto a través de Canadá. Dadas todas estas consideraciones, no quedaba más que un argumento: el oleoducto a través de Alaska se construiría mucho antes que el de la ruta canadiense. Se eligió la ruta a través de Alaska.

La construcción del oleoducto planteó un montón de retos de ingeniería que requerirían gran cantidad de innovaciones e ingenio. Por ejemplo, el petróleo salía de la tierra a 160 grados; entonces tenía que entrar en una tubería en el permagel que estaba a muchos grados bajo cero. Si salía a la superficie en zonas donde el permagel tenía mayor contenido en agua, convertiría la zona en un barrizal; el oleoducto, sin apoyo, podría quebrarse. Pero al margen de la cantidad de problemas de construcción que se pudieran encontrar, el grupo creado para construir el oleoducto Trans-Alaska —compuesto por ARCO, Jersey y BP, además de compañías con menor participación en North Slope— se apresuró y compró a todo correr quinientas mil toneladas de tubería de cuarenta y ocho pulgadas de una compañía japonesa; creyó que no era el momento de esperar a que los fabricantes norteamericanos la hiciesen. Estaba equivocado. El oleoducto iba a sufrir una parada en seco incluso antes de empezar.

Se retrasó debido a las quejas de los esquimales y otros nativos de Alaska, y por las luchas entre los socios. Pero quedó completamente parado por algo muy diferente: un juicio del tribunal federal ganado por los ecologistas en 1970. Respaldados por la fuga de petróleo en Santa Bárbara, en 1969, se formaron nuevos y diversos grupos ecologistas que se unieron para bloquear la construcción del oleoducto de Alaska. Algunos de los ecologistas dijeron que las compañías trataban de moverse demasiado de prisa, sin estudios, comprensión, capacidad y cuidado suficientes y que el oleoducto propuesto estaba mal planificado. Las consecuencias de un accidente serían catastróficas desde el punto de vista medioambiental. La ruta candiense era mejor, al presentar menos riesgos de este tipo. Antes de seguir adelante, dijeron, Estados Unidos debería instituir un programa de conservación de energía. Los otros ecologistas dijeron que podrían resultar dañadas reservas naturales irremplazables y un entorno único, y que el proyecto nunca debería seguir adelante. El petróleo de Alaska no era necesario.

Las ambiciosas compañías petroleras, convencidas de que podrían superar esa oposición, llevaron camiones y aplanadoras Caterpillar por valor de 75 millones de dólares a un punto en las orillas del río Yukon, dispuestos a comenzar a construir carreteras y a tender tuberías. Los camiones, las aplanadoras y la tubería almacenada no se iban a mover durante cinco años. Las prohibiciones sobre el oleoducto siguieron vigentes. El petróleo que se había esperado que viniese de Alaska en 1972 no llegó, y en su lugar aumentaron las importaciones norteamericanas de petróleo. Y respecto de esos camiones y aplanadoras en las orillas del río Yukon, las compañías petroleras gastaron millones de dólares en mantener a punto y descongelados sus motores para cuando llegase el día.

Justo cuando quedó claro que Alaska y la costa de California eran muy problemáticas como nuevas fuentes apareció otra prometedora al-

ternativa con el descubrimiento de petróleo en el Mar del Norte. Pero la explotación en el Mar del Norte era muy incierta. El esfuerzo sería enorme en su escala, y resultaría muy caro. El entorno era duro y traicionero. Al igual que North Slope en Alaska, la producción en el Mar del Norte requeriría una nueva generación de tecnología. Y consumiría mucho tiempo, muchísimo tiempo. Alaska y el Mar del Norte tenían otra conexión en común: aunque sus reservas estaban en lugares muy difíciles, físicamente, desde el punto de vista político estaban en lugares estables. Incluso así, ninguno de ellos podría dar un alivio inminente para el equilibrio global de la oferta y la demanda, que cada vez estaba peor. Eso significaba que todavía no había más que un lugar al que recurrir para esos suministros adicionales necesarios para satisfacer el apetito mundial de petróleo que parecía totalmente insaciable: Oriente Medio.⁵

El doctor

Fue poco antes del amanecer, un día de finales de agosto de 1970, cuando un avión Falcon francés entró en el espacio aéreo libio. Al poco tiempo había tomado tierra en el aeropuerto de Trípoli. La puerta del avión se abrió, y un hombre bajo y gordito, de setenta y dos años, salió a la luz. Era un hombre preocupado, tan preocupado que había viajado, casi sin escalas, desde Los Angeles, parando en Turín solamente el tiempo suficiente para cambiar de avión. Tenía miedo de poder perder lo que llamaba su "estrella brillante", la concesión petrolífera más prolífica de su compañía en Libia. Pero, como siempre, intentó dar sensación de aplomo. Su vida había estado dedicada a hacer negocios y creía firmemente, como algo fijado en su destino, que, como en una ocasión dijo: "No hay nada peor que un trato que no se llega a cerrar."

Ese hombre era el Dr. Armand Hammer, presidente de Occidental Petroleum.

Cuando se trataba de hacer negocios, había poca gente que pudiera rivalizar con Armand Hammer. Nació en 1898 en la ciudad de Nueva York, en el seno de una familia judía emigrante con raíces en Odessa, en el Mar Negro. Entre otras cosas, un tío suyo rico había tenido allí la distribución de Ford. En el siglo XIX Odessa era un gran emporio comercial donde los industriales occidentales se reunían con los comerciantes de Oriente Medio, y en cierta manera, Odessa siempre había estado en la mente de Armand Hammer. Su padre, el Dr. Julius Hammer, no era solamente un experimentado físico y fabricante de medicinas, sino también un partisano de la izquierda; había conocido a Lenin en Europa en 1907 y fue uno de los fundadores del Partido Comunis-

ta Norteamericano. Armand no compartía las tendencias socialistas de su padre; él estaba más interesado en hacer negocios y ganar dinero, en resumen, era un capitalista.

En 1921, poco después de graduarse en la facultad de medicina, Hammer partió para Rusia. Llevó suministros para el alivio médico del país, y tenía la esperanza, en el proceso, de recibir los 150.000 dólares que los soviéticos debían a la empresa familiar de fármacos. Gracias a las conexiones de su padre, llegó a trabar conocimiento con Lenin, que estaba permitiendo algo de competencia en la arruinada economía rusa y fomentando el comercio con los burgueses de Occidente. Lenin dio una bendición especial a Hammer, hablando de él a Stalin como un "pequeño camino que lleva al mundo empresarial norteamericano y que deberíamos utilizar de todas las maneras posibles". De modo que Hammer, ayudado por su hermano Victor, se quedó en Rusia para hacer negocios conforme a la Nueva Política Económica de Lenin: una concesión de amianto, una agencia para los tractores Ford y otros productos, y la concesión nacional para lapiceros. Incluso dirigió sus propios negocios de pieles en Siberia con su propio grupo de tramperos. Pero cuando Stalin llegó al poder, al final de la década, Hammer supo predecir el futuro, e hizo las maletas. El y Victor se llevaron con ellos un enorme cargamento de arte ruso, que vendieron en grandes almacenes en Estados Unidos. Luego Hammer continuó haciendo dinero en gran variedad de otros negocios, desde barriles de cerveza y whisky a semen de toro.

Llegó a Los Angeles en 1956, a la edad de cincuenta y ocho años, pensando, como muchos otros hombres ricos, en retirarse. En ese momento era un destacado propietario de galerías de arte y coleccionista. Tratando de desgravar impuestos, hizo algunas inversiones en petróleo, y luego, prácticamente como diversión, compró una pequeña compañía, casi al borde de la bancarrota, llamada Occidental. No sabía nada sobre los negocios del petróleo. Ya en 1961, Occidental hizo el primer descubrimiento importante en California. Hammer, un hombre con mucha experiencia en los negocios, adquirió otras varias compañías, y para 1966 las ventas anuales de Occidental eran casi de 700 millones de dólares.

Gracias a tratos inteligentes hechos en el momento oportuno, Hammer iba a hacer de Occidental una de las grandes compañías de energía del mundo. Los medios habituales de dirigir una compañía no eran para él. Llamando a cualquier parte del mundo, en cualquier momento del día, dirigía las cosas él solo, como sacándolas de su sombrero, como un Marcus Samuel moderno. Sus conexiones políticas no tenían igual; su capacidad de entrar donde se proponía era asombrosa; y su fortuna personal inmensa. En sus interminables negociaciones, Hammer podía ser "paternal y muy cariñoso", como dijo uno de sus interlocutores, y siempre rompía la tensión con alguna anécdota. Pero también era tre-

mentadamente serio al buscar lo que quería. En bien de sus intereses, tenía gran talento para dejar oír a la gente lo que quería oír. "El doctor es uno de los mejores actores del mundo", fue el comentario ácido de uno de los muchos hombres que equivocadamente juzgaron a Hammer por sus apariencias.

Hammer renovó sus contactos con la Unión Soviética durante el mandato de Nikita Kruschev y terminó como intermediario entre cinco Secretarios Generales de la Unión Soviética y siete Presidentes de Estados Unidos. Su acceso al Kremlin era único. Prácticamente era la única persona que podía dar a Mijail Gorbachov noticias de primera mano sobre Lenin, que había muerto una década antes de que naciese Gorbachov. En el año 1990, a la edad de 92 años, Hammer era todavía el presidente activo de Occidental, y los accionistas leales continuaban cantando sus alabanzas. Desde luego estaba en la línea de los grandes creadores-aventureros del petróleo: Rockefeller, Samuel y Deterding, Gulbenkian, Getty y Mattei. También era un anacronismo, un resto del pasado, en espíritu un "comerciante de Odessa" que daba la vuelta al mundo en el reactor de su empresa en busca del próximo gran negocio. Pero fue un trato en Libia el que hizo posible que llegase a ser un magnate mundial.⁶

La loca carrera del petróleo libio ya estaba bien encarrilada cuando, en 1965, Occidental obtuvo concesiones allí, en una segunda vuelta de subastas. El grueso expediente de Oxy destacaba sobre los otros 119 debido a que se había preparado, bajo la supervisión personal de Hammer, con unos manuscritos en piel de oveja sujetos con cintas rojas, negras y verdes, los colores de la bandera libia. Como suavizante, Oxy prometió crear una granja agrícola experimental en un oasis del desierto que había sido el hogar del rey Idris en su infancia y donde reposaban los restos mortales de su padre. Hammer regaló al Rey un juego de ajedrez en oro. La compañía también pagó las derramas y comisiones especiales a aquellos que podían ayudar a obtener la concesión.

Los lotes que Occidental consiguió, los números 102 y 103, cubrían casi dos mil millas cuadradas de árido, arenisco y seco desierto en el llano de Sirte, a más de cien millas de la costa del Mediterráneo. "Lo más difícil es acostumbrarse a los agujeros secos", dijo en una ocasión Hammer, y los primeros agujeros que se perforaron en aquel emplazamiento estaban muy secos. También fueron muy costosos. El consejo de directores de Occidental se comenzó a preguntar en alta voz cuándo acabaría la "locura de Hammer". Libia era el lugar ideal para los Chicos Grandes. Pero Hammer era muy persistente.

Su persistencia tuvo recompensa. En el otoño de 1966, Occidental encontró petróleo en el Número 102. Pero eso fue una pequeñez comparado con lo que ocurrió en el Número 103, cuarenta millas al Oeste, que más adelante recibió el nombre de campo Idris. Occidental perforó

justo debajo del que había sido el emplazamiento de la base de Mobil Oil, que previamente había sido la propietaria de la concesión en cuestión. El primer pozo comenzó dando setenta y cinco mil barriles al día. Occidental había encontrado uno de los depósitos más prolíficos del mundo. El uso de la tecnología sísmica recientemente desarrollada fue lo que permitió a este diminuto productor de California encontrar el gran gigante que Mobil había pasado por alto. Con el descubrimiento, dijo Hammer: "Se ha desencadenado un infierno. Somos uno de los Chicos Grandes."

Gracias a otro golpe de suerte en 1967, la Guerra de los Seis Días dejó cerrado el Canal de Suez con lo que el petróleo de Libia adquirió aun más valor. El auge del petróleo libio se convirtió en una locura. DeGolyer and McNaughton, la empresa de ingeniería petrolera, estimó que, sobre la base de los descubrimientos hasta la fecha, Occidental estaba en posesión de tres mil millones de barriles de reservas recuperables, casi una tercera parte de las reservas descubiertas en North Slope, en Alaska. Pero lo que no podía hacerse en Alaska —construir un oleoducto— sí que se podía hacer en Libia. Normalmente, hubiese llevado unos tres años construir un oleoducto de 130 millas a lo largo del desierto; pero, forzando el ritmo, el oleoducto se construyó en menos de un año, y Occidental, en menos de dos años de haber obtenido la concesión, ya estaba enviando crudo a Europa. En poco tiempo estuvo produciendo más de ochocientos mil barriles al día en Libia. De la nada, Occidental Petroleum se había convertido en el sexto mayor productor de petróleo del mundo, y se había abierto camino en el competitivo mercado europeo, tanto mediante contratos como comprando su propia red de funciones orientadas al consumidor.

Sin embargo, este repentino gigante era muy vulnerable, al deber su propio éxito a su exagerada dependencia del crudo de Libia. El anciano rey Idris no iba a vivir eternamente. Para diversificar, Hammer intentó adquirir la Island Creek Coal, una gran productora de carbón estadounidense. Pero antes de culminar el acuerdo, William Bollano, el presidente de Island Creek, pensó que le convenía investigar las perspectivas de estabilidad política en Libia. Bollano habló con personas de organismos tales como el Departamento de Estado y bancos como el Chase Manhattan y el Citibank. La respuesta general fue la misma: se podía esperar una relativa estabilidad política en Libia durante unos cinco o seis años, y "era fácil anticipar el pacífico traspaso de poder cuando el Rey muriese". La fusión siguió adelante. Eso fue en 1968. Los expertos estaban muy equivocados.

La presión libia

En la noche del 31 de agosto al 1 de setiembre de 1969, cuando un jefe de alta graduación del ejército libio vio repentinamente interrumpido su sueño por un oficial de baja graduación, dijo al insistente joven que era demasiado pronto; el golpe se había planeado para unos días después. Pero, por desgracia para el superior, este era *otro golpe*. Durante meses, todos los militares libios habían estado fraguando conspiraciones, a medida que diversos grupos de políticos y militares se preparaban para derrocar al régimen decadente del rey Idris. Un grupo de jóvenes oficiales radicales, dirigidos por el carismático Muammar el Gaddafi, se adelantó a todos los demás, incluyendo a sus mandos superiores, que habían planeado su propio golpe para tres o cuatro días después. De hecho, muchos militares participaron en el golpe del 1 de setiembre sin saber quién estaba al mando, e incluso sin saber qué golpe era ese.

Gaddafi y sus asociados habían comenzado su conspiración una década antes, cuando eran quinceañeros y estaban en el colegio, inspirados por Gamal Abdel Nasser, su libro *Philosophy of Revolution*, y su emisora de radio, la Voz de los Arabes. Decidieron aceptarlo como modelo de vida y seguir la causa de Nasser. También decidieron que el camino al poder no pasaba directamente por los partidos políticos, sino por la misma ruta que había seguido Nasser, a través de la academia militar. En la mente de Gaddafi, como dijo un agudo observador, las ideas revolucionarias de Nasser habían formado una amalgama "con las ideas del Islam en tiempos de Mahoma". El grupo era, de hecho, esclavo de Nasser y de las ideas de Nasser sobre la unidad árabe. En su debido momento, Gaddafi trataría de seguir los pasos de Nasser. Nacido para conspirar, como Nasser, pero también excéntrico y voluble, con los acusados cambios de humor de un maníaco-depresivo, intentaría no solamente convertirse en el líder del mundo árabe, sino también en su más alta personificación. En el intento, planificaría conjuras y campañas sin fin contra Israel, el sionismo, otros estados árabes, Occidente y —equipado con elevados ingresos derivados del petróleo— se convertiría en banquero, patrocinador e intendente de muchos grupos terroristas por todo el mundo.

Entre los primeros actos del nuevo Consejo del Mando Revolucionario de Gaddafi después del triunfal golpe de setiembre hay que destacar el cierre de las bases militares británicas y norteamericanas en Libia y la expulsión de la gran población italiana. Gaddafi también cerró todas las iglesias católicas en el país y ordenó que se quitasen sus cruces y se substasen sus contenidos. Luego, en diciembre de 1969, se abortó un contragolpe y la consolidación del poder de Gaddafi fue completa. Ahora estaba en disposición de hacer tratos con el sector petrolero. En enero de 1970, los oficiales del Consejo del Mando Revolucionario lan-

zaron su ofensiva con una petición de subida de los precios fijados. Gaddafi alertó a los miembros de las veintiún compañías petroleras que operaban en Libia que podría reducir la producción si era necesario para conseguir lo que quería. "La gente que ha vivido sin petróleo durante cinco mil años", dijo, "puede vivir sin él con objeto de obtener sus derechos legítimos."

Inicialmente, se ejerció mucha presión sobre Esso-Libia. El gobierno militar pidió un aumento de 43 centavos por barril sobre el precio fijado: "43 centavos en aquellos días", recordaba el presidente de Esso-Libia. "¡Dios mío! Eso era imposible." Esso ofreció cinco centavos. Las compañías no querían ceder. Con los obstáculos que ponían Jersey y otras grandes compañías, la mayoría de las cuales tenían fuentes alternativas, los libios se centraron en una compañía que no tenía alternativa alguna: Occidental. Se dieron cuenta de su vulnerabilidad. Tal como explicó un libio: "Tenía todos sus huevos en una cesta." A finales de la primavera de 1970, se ordenó a Occidental que redujese su producción, la savia vital de la compañía, de ochocientos mil barriles al día a alrededor de quinientos mil. Como Occidental no hizo caso de eso, los policías libios comenzaron a parar, registrar y hostigar a los ejecutivos de la empresa. A pesar de que las reducciones y los hostigamientos también se aplicaron a otras compañías, Occidental se vio muy especialmente favorecida por tal atención.

El régimen de Gaddafi había elegido un momento muy propicio para iniciar su campaña. Libia estaba suministrando el treinta por ciento del crudo utilizado en Europa. El Canal de Suez estaba todavía cerrado, manteniendo la presión sobre el transporte. Luego, en mayo de 1970, un tractor rompió el Tapline en un punto dentro de Siria, lo que imposibilitó que se exportasen quinientos mil barriles al día de petróleo saudita a través del oleoducto hasta el Mediterráneo. Los precios de los petroleros se triplicaron inmediatamente. No había escasez de petróleo, sino que había escasez de transporte y esto puso a Gaddafi y a Libia, sentados en la otra orilla del Mediterráneo frente a los mercados europeos, en una posición vital. Los libios estaban dispuestos a sacar partido de su ventaja. Sus propias reducciones incrementaron espectacularmente la escasez y tensiones del mercado; entre el cierre del Tapline y las reducciones libias, aproximadamente 1,3 millones de barriles habían volado de repente del mercado. Además, los jóvenes oficiales militares libios, no estaban actuando precisamente a ciegas cuando se trataba de economía y estrategia del petróleo; Abdullah Tariki, el radical y antioccidental nacionalista que había sido despedido ocho años atrás como ministro del petróleo saudita, estaba ahora en Trípoli, asesorando al gobierno revolucionario.

A medida que fue aumentando la presión, Hammer estaba más agitado. Fue a Egipto a pedir al héroe de Gaddafi, el presidente Nasser, que intercediese con su "discípulo". Preocupado porque un recorte de la

producción petrolífera libia pudiese poner en peligro las subvenciones libias al ejército egipcio, Nasser aconsejó a Gaddafi que se tomase las cosas con calma. También dijo al líder libio que no repitiese sus propios errores, pues Egipto había pagado muy caras su política de nacionalización y la expulsión de los técnicos extranjeros clave. El consejo no se tuvo en cuenta.

Hammer trató de encontrar otras compañías que pudieran dar petróleo al coste a Occidental si no accedía a las exigencias libias sino que permanecía firme contra Gaddafi y luego la nacionalizaban. No tuvo éxito. Incluso una visita a Kenneth Jamieson, presidente de Exxon, no produjo el petróleo que Hammer quería, al menos no en las condiciones que él quería. Hammer estaba muy enfadado. Pero tal vez Jamieson no pudo tomar en serio a Hammer. Era "perfectamente lógico que Jamieson no aceptase la propuesta de Hammer", dijo uno de los asesores de Hammer en privado. "Aquí el presidente de Exxon, la mayor corporación mundial, se enfrentaba a un comerciante de arte, un tipo ajeno a la cofradía, que salía como del aire con un plan de alcance mundial."

Desesperado por encontrar una fuente alternativa de petróleo, Hammer salió con otro plan de alcance mundial. Durante una cena en el rancho de Lyndon Johnson, en Texas, trató de llegar a un acuerdo de truco, del que él sería el intermediario que cambiaría aviones de guerra McDonnell Douglas por petróleo iraní. El esfuerzo también fracasó. Estaba a punto de quedarse sin alternativas cuando, en agosto de 1970, recibió una llamada telefónica urgente de George Williamson, su director en Libia, alertándole de que los libios podrían nacionalizar las instalaciones de Occidental. Y esa advertencia fue la que le llevó en vuelo nocturno hasta Trípoli.

Por parte libia, las negociaciones las llevaría el viceprimer ministro Abdel Salaam Ahmed Jalloud, considerado más amante de las diversiones amorosas que el puritano Gaddafi, pero aun así un duro negociador. En una ocasión, para demostrar su enfado durante una discusión con los representantes de Texaco y Standard de California, arrugó su propuesta hasta hacerla una bola y se las tiró a la cara. En otra ocasión, entró en una habitación llena de ejecutivos petroleros con una metralleta colgada del hombro. En su primera sesión con Hammer, Jalloud, después de ofrecer al doctor panecillos calientes y café, se soltó el cinturón y puso su revólver del 45 sobre la mesa, frente a Hammer, Hammer sonrió. Pero estaba desconcertado. Nunca había negociado delante del cañón de un arma.

Cada día Hammer trabajaba en las arduas y duras negociaciones. Cada noche, volvía en avión a París, de modo que, desde su suite en el Hotel Ritz podía telefonar con cierta seguridad al consejo de directores en Los Angeles. Había otro motivo para ese viaje diario. A pesar de la oferta de Jalloud de alojarle en un palacio que perteneció al rey Idris, Ham-

mer estaba preocupado de que pudieran "detenerle" durante demasiado tiempo. Aun así, bajó un poco su guardia. El primer día había utilizado un avión alquilado francés para llegar hasta Trípoli por miedo a que los libios se apropiasen de su avión privado. A partir de entonces, un poco más tranquilo, volvía, cada mañana desde París con su más familiar Gulfstream II, con su dormitorio insonorizado. Llegaba de vuelta a París a las dos de la madrugada y se volvía a marchar a las seis de la mañana. Durante toda su vida, tuvo una notable capacidad para dormir en cualquier tipo de condiciones y bien que usó esa capacidad durante los vuelos.

A medida que se iban desarrollando las intensas negociaciones, las multitudes en la calle, preparándose para la celebración del primer aniversario del golpe, pedían la muerte para los oponentes al régimen. Aun así, por fin, llegó un momento de las negociaciones en las que Hammer y Jalloud se fueron a una esquina y se estrecharon la mano. En principio habían llegado a un acuerdo y el trato parecía estar listo para firmar cuando apareció un nuevo obstáculo, relacionado con la forma del contrato. Receloso, Hammer decidió salir del país inmediatamente y dejar que George Williamson completase el contrato. Al día siguiente, cómodamente instalado en el Ritz de París, Hammer se enteró de que se había firmado el acuerdo final. Los libios obtuvieron una subida del 20 por ciento en derechos e impuestos. Occidental podría quedarse. Y en lo relacionado con las otras compañías, en principio se negaron, pero para finales de setiembre todas ellas dieron su brazo a torcer, aunque se mostraron bastante reacias. Los libios prometieron solemnemente que se atenderían a estos nuevos acuerdos durante cinco años.

Pero lo que ocurrió tuvo un significado mucho mayor que un aumento de 30 centavos sobre el precio fijado y un aumento de la participación en los beneficios de Libia que pasaba del 50 al 55 por ciento. Los acuerdos libios cambiaron decisivamente el equilibrio del poder entre los gobiernos de los países productores y las compañías petroleras. Para los países exportadores de petróleo, la victoria libia fue muy importante; no solamente daba la vuelta de repente al declive de los precios reales del petróleo, sino que también reabrió la campaña de los exportadores por la soberanía y el control de sus recursos petrolíferos, que había comenzado una década antes con la creación de la OPEP, pero que se había quedado estancada desde entonces. Para las compañías era el comienzo de una retirada. El director de Jersey que era responsable de Libia resumió muy correctamente la importancia de los nuevos acuerdos cuando dijo: "El sector petrolero, tal y como lo hemos conocido hasta ahora, no existirá durante mucho más tiempo." George Williamson, de Occidental, tuvo una premonición sobre lo grandes que serían los cambios. Según se preparaba para estampar su firma en el documento final, comentó a otro directivo de Occidental: "Todo el que conduzca un camión, un tractor o un coche en occidente se verá afectado por esto." Firmaron los docu-

mentos y luego Williamson y sus asociados se sentaron con los libios a tomar un refresco de naranja, lo mejor que pudieron encontrar en una tierra donde no había bebidas alcohólicas, contemplando en silencio el incierto futuro.⁸

Precios saltarines

El Sha de Irán, desde luego, no iba a dejar que algunos jóvenes oficiales exaltados de Libia lo eclipsaran. En noviembre de 1970, saltó la antigua barrera de reparto de beneficios al cincuenta-cincuenta y obtuvo un 55 por ciento de los beneficios de las compañías del consorcio. Las compañías entonces decidieron que no tenían otra elección más que ofrecer un 55 por ciento al resto de los países del Golfo. Y con eso, comenzó el juego de los saltos. Venezuela promulgó una legislación que aumentaría su participación de beneficios al 60 por ciento y que también permitiría que los precios del petróleo se aumentasen unilateralmente, sin consulta o negociación con las compañías. Una conferencia de la OPEP declaró que el 55 por ciento sería el mínimo de participación de un país y amenazaba con el corte de suministro a las compañías si no se atendían sus exigencias. También se insistió en que las compañías petroleras negociasen con las agrupaciones regionales de exportadores, en lugar de con la OPEP como entidad. Luego, a comienzos de 1971, Libia saltó por encima de Irán y formuló nuevas exigencias. Obviamente el juego no tendría fin a menos que las compañías formaran un frente común y tuvieran éxito al defenderlo.

David Barran, presidente de Shell Transport and Trading, fue el mayor defensor de la formación de un frente común. "El punto de vista de Shell era que la avalancha había comenzado", dijo Barran. Sin un frente unido, las compañías "serían derrotadas una a una". A partir de la petición de Barran se dio forma a un planteamiento conjunto, según el cual las compañías, como una sola unidad, negociarían con la OPEP como grupo, en lugar de hacerlo con cada uno de los países. De esa manera, esperaban que la avalancha de exigencias competidoras se frenaría. Al conseguir una dispensa antitruste del Departamento de Justicia de Estados Unidos, las compañías petroleras se pusieron manos a la obra para formar un "Frente Unido", tomando como modelo el que habían creado para hacer frente a la Unión Soviética en la década de 1920. Pero ahora estaban en un mundo mucho más complicado, con muchos más jugadores. Este moderno Frente Unido reunía a dos docenas de compañías —norteamericanas y no norteamericanas— que representaban a cuatro quintas partes de la producción petrolera del mundo libre. Las

compañías también crearon la Red de Seguridad Libia, un acuerdo secreto que estipulaba que si alguna compañía veía reducida su producción porque se había opuesto al gobierno de Gaddafi, las otras compañías le suministrarían el petróleo. El acuerdo institucionalizó el tipo de pacto que Hammer había intentado, en vano, obtener de Exxon seis meses antes. También representó, en palabras de James Placke, el agregado norteamericano para asuntos del petróleo en Libia, una "tregua" entre los grandes y los independientes.

El 15 de enero de 1971, las compañías se apresuraron a enviar una "Carta a la OPEP" que pedía un acuerdo mundial, "todos incluidos" con los exportadores de petróleo. El objetivo era mantener un frente común y negociar con la OPEP como conjunto, en lugar de hacerlo con cada uno de los exportadores o subgrupos, como la OPEP quería. De no ser así, las compañías serían siempre muy vulnerables a los saltos de precios.

Pero el Sha se opuso rotundamente al plan de las compañías de un acuerdo "todos incluidos" porque, dijo, los "moderados" no serían capaces de frenar a los "radicales" en Libia y Venezuela. No obstante, si las compañías fueran razonables y trataran con los países del Golfo por separado, el Sha prometió un acuerdo estable que se mantendría durante cinco años. "Si las compañías intentan algún truco", añadió, "todo el Golfo se cerraría y no saldría una sola gota de petróleo."

El proceso de negociación se inició en Teherán, con el Frente Unido representado por George Piercy, el director de Exxon responsable de Oriente Medio, y lord Strathalmond, director de BP y abogado de profesión. El último era un hombre muy amable, genial, al que le gustaba bromear con el ministro del petróleo kuwaití llamándole, por su apariencia, "Groucho". Era el hijo de William Fraser, que había sido director de BP cuando el asunto Mossadegh y que seguía siendo un hombre que no gozaba de simpatías en Irán, tanto que lord Strathalmond se vio obligado a decir a algunos iraníes, que quedaron sorprendidos: "Yo no soy mi padre."

Las compañías pensaban que podrían tener el apoyo del gobierno de Estados Unidos en su lucha con el Sha; pero Piercy y Strathalmond descubrieron, al llegar a Teherán, que Washington se mostraba favorable a la postura del Sha. Los dos hombres del petróleo estaban pasmados y furiosos. "Hizo que todo este ejercicio pareciera la mayor idiotez del mundo", dijo Pierce.

El 19 de enero, Pierce y lord Strathalmond se reunieron con el Comité del Golfo de la OPEP; el ministro de Economía iraní Jamshid Amouzegar (educado en Cornell y la Universidad de Washington), el ministro del Petróleo de Arabia Saudita Zaki Yamani (estudió en la Universidad de Nueva York y la Facultad de Derecho de Harvard), y el ministro del Petróleo iraquí, Saadoun Hammadi (doctor en economía agrícola por la Universidad de Wisconsin). Los tres ministros fueron inflexibles. Discutirían los precios para los países del Golfo, y solamente

para los países del Golfo, y no para el resto de la OPEP, y eso era todo. El propio Sha denunció a las compañías y anunció la posibilidad de un embargo si las compañías no estaban de acuerdo con su punto de vista. Incluso sacó a colación los tiempos de Mossadegh. "Ya no existen las condiciones del año 1951", advirtió duramente. "Nadie en Irán está acurrucado debajo de una manta o se ha encerrado en una habitación llena de barricadas." El esfuerzo por obtener una única negociación "todos incluidos" dijo, era "o bien una tomadura de pelo o un intento de perder el tiempo".

No se llegó a ninguna conclusión en esta primera fase de las negociaciones en Teherán. En un encuentro privado, Yamani advirtió a Piercy que sí, que era cierto lo que Piercy había oído, que entre los países exportadores estaban hablando de un embargo para fortalecer su posición contra las compañías. Además, Yamani admitió que los sauditas y otros productores del Golfo respaldaban la idea. Piercy estaba sorprendido, los sauditas nunca habían embargado petróleo, excepto en tiempo de guerra. ¿Tenía esto, preguntó, el apoyo del rey Faisal? Sí, replicó Yamani, y también del Sha. Piercy pidió a Yamani que no diesen ese paso.

"No creo que se dé cuenta de cuál es el problema de la OPEP", dijo Yamani. "Debo seguir adelante."⁹

Las compañías llegaron a la conclusión, aunque se mostraron reacias, de que tendrían que dejar de insistir en un enfoque que incluyera a todos, no había otra elección. Se mostraron de acuerdo en separar las negociaciones. De otro modo, ni siquiera llegarían a un acuerdo: los exportadores decidirían ellos mismos los precios. A toda costa, las compañías necesitaban mantener la apariencia, aunque solamente fuese la apariencia, de que los exportadores negociaban los asuntos con ellos, en lugar de limitarse a decidir ellos mismos las cosas.

De modo que ahora iba a haber dos conjuntos de negociaciones: uno en Teherán y uno en Trípoli. El 14 de febrero de 1971, las compañías capitularon en Teherán. El nuevo acuerdo enterraba el principio del cincuenta-cincuenta. El bendito principio había cumplido su misión, había durado casi dos décadas, pero ahora era parte del pasado. El nuevo acuerdo estableció un 55 por ciento como mínimo de la participación del gobierno y aumentó el precio del barril de petróleo en treinta y cinco centavos, con un acuerdo de posteriores revisiones anuales. Los exportadores dieron su solemne promesa: no se realizaría subida alguna del precio acordado durante los siguientes cinco años.

El Acuerdo de Teherán marcó una línea divisoria; la iniciativa había pasado de las compañías productoras a los países exportadores. "Fue el verdadero punto decisivo para la OPEP", dijo uno de los funcionarios de la OPEP. "Después del Acuerdo de Teherán, la OPEP cobró fuerza." En los días inmediatamente siguientes, el Sha, desde las pistas de esquí de St. Moritz en Suiza dio su bendición al acuerdo. "Ocurra lo

que ocurra", dijo, "ya no habrá más saltos." David Barran, el presidente de Shell, fue mejor profeta. "No cabe duda", dijo, "de que el mercado favorable para los compradores de petróleo se ha terminado."

Ahora era el momento de emprender la otra mitad de las negociaciones, sobre los precios del petróleo de la OPEP en el Mediterráneo. El comité del Mediterráneo incluía a Libia y Argelia, así como a Arabia Saudita e Iraq, ya que parte de su petróleo llegaba al Mediterráneo a través de los oleoductos. Unos cuantos días después del Acuerdo de Teherán, comenzaron las discusiones en Trípoli, con Libia –y el mayor Jalloud– muy al timón de las negociaciones por la parte árabe. Jalloud recurrió a todas sus tácticas habituales –enfados, intimidación, sermones revolucionarios y amenazas de embargo y nacionalización–. El 2 de abril de 1971 se anunció el acuerdo. El precio fijado había aumentado en noventa centavos, muy por encima de lo que se había hablado en el Acuerdo de Teherán. El gobierno libio había aumentado sus ingresos por el petróleo en casi un cincuenta por ciento.

El Sha estaba muy enfadado. De nuevo, le habían eclipsado.¹⁰

Participación: "indisoluble, como el matrimonio católico"

La perspectiva de cinco años de estabilidad en los acuerdos de Teherán y Trípoli resultó ser una fantasía. Se suscitó una nueva batalla cuando la OPEP exigió nuevos aumentos sobre el precio fijado para compensar la devaluación del dólar a comienzos de la década de 1970. Pero esa batalla se vio ensombrecida por un conflicto mayor, que alteraría de un modo más espectacular la relación de las compañías y los países. La batalla estaba relacionada con el tema de la "participación": la adquisición por parte de los países exportadores de una propiedad parcial sobre los recursos petrolíferos dentro de sus fronteras. Si los exportadores ganaban la batalla, eso significaría una reestructuración radical del sector y un cambio fundamental en los papeles de todos los participantes.

En su mayor parte, las explotaciones petrolíferas fuera de Estados Unidos habían estado basadas en el sistema de concesión, y su historia se remontaba a William Knox d'Arcy y su audaz y arriesgada empresa en Persia, en 1901. Bajo el sistema de concesión, la compañía petrolífera integrante del acuerdo obtenía derechos de un soberano para explorar, poseer y producir petróleo en un territorio determinado, tanto si era tan grande como la concesión original de d'Arcy en Persia de 480.000 millas cuadradas o como la de 2.000 millas cuadradas de Occidental en Libia. Pero ahora, en lo que a los exportadores se refería, las

concesiones eran parte del pasado, rescoldos de la difunta era del colonialismo y el imperialismo, totalmente inadecuadas para la nueva era de la descolonización, autodeterminación y nacionalismo. Esos países no querían ser simplemente recolectores de impuestos. No era una cuestión de sacar más partido de las rentas. Para los exportadores, la principal cuestión era la soberanía sobre sus propios recursos naturales. Cualquier otra cosa se mediría en comparación con ese objetivo.

La nacionalización radical había sido un recurso claro para algunos regímenes exportadores, en Rusia después de la revolución de los bolcheviques, en México, en Irán. El concepto de "participación", propiedad parcial obtenida a través de negociación, estaba conscientemente ideado como alternativa a la nacionalización y propiedad completa, ya que satisfacía los intereses de algunos de los principales exportadores de petróleo. El petróleo no era solamente el símbolo de orgullo nacional y poder; también era un negocio. La nacionalización radical podría alterar las relaciones con las compañías internacionales y poner directamente al país productor en el negocio de vender petróleo. El país entonces podría enfrentarse al mismo problema que preocupó a los independientes que habían creado grandes reservas de petróleo en Oriente Medio: el problema de la colocación. Eso llevaría a una verdadera batalla con los exportadores por los mercados. Las compañías petroleras no solamente se verían libres de buscar el barril más barato, sino que además tendrían grandes incentivos para hacerlo, ya que en ese caso estarían obteniendo sus beneficios de las ventas en los mercados de consumo, en lugar de obtenerlos de la producción.

"Nosotros, los países productores —al habernos convertido en los explotadores y vendedores de nuestro propio petróleo—, nos encontraríamos en una carrera competitiva de producción", dijo el jeque Yamani en 1969, alertando contra la nacionalización radical. El resultado sería un "espectacular colapso de la estructura de precios, pues cada uno de los países productores trataría de mantener sus ingresos presupuestados en vista del descenso de los precios tratando de colocar mayores volúmenes de petróleo en el mercado". Los costes y riesgos no serían exclusivamente económicos. "La inestabilidad económica llevaría inevitablemente a la inestabilidad política." Yamani insistió en que la participación —la propiedad conjunta con las compañías petroleras en lugar de su expulsión— era la manera de alcanzar los objetivos de los exportadores y mantener así el sistema que fijaba los precios. Crearía, dijo, una unión que "sería indisoluble, como un matrimonio católico".

La participación se ajustaba a la situación de Arabia Saudita; y significaba un cambio gradual, en lugar de un giro radical en el orden petrolero. Pero, para otros exportadores, la participación gradual era insuficiente. Argelia, sin ningún tipo de negociación, tomó un 51 por ciento de la propiedad de las explotaciones petrolíferas francesas de allí, que se había reservado una década antes cuando Argelia obtuvo su inde-

pendencia. Venezuela aprobó una legislación por la que todas las concesiones petroleras revertirían al gobierno automáticamente después de su conclusión a comienzos de la década de 1980.

La propia OPEP pidió una mejora inmediata de la participación con la amenaza de "acciones concertadas" —recortes— si no satisfacían sus peticiones. Pusieron a Yamani al mando por parte de la OPEP. La presión sobre las compañías para que aceptasen cada vez era mayor. Con la retirada británica del Golfo, a finales de 1971, Irán había obtenido algunas pequeñas islas cerca del Estrecho de Ormuz. Para los militantes del bando árabe, fue una gran ofensa que un país no árabe obtuviese territorios árabes. Para castigar a los británicos por "colusión" en esa acción lamentable, Libia, a dos mil cuatrocientas millas de distancia, nacionalizó los activos de BP en el país. Iraq nacionalizó los últimos restos de la Iraq Petroleum Company en el país, la concesión de Kirkuk, el gran campo productor que se había descubierto en la década de 1920 y había sido, por una parte, el centro de la lucha de Gulbenkian con las grandes compañías, y por otra, la base de gran parte de la producción iraquí. "Hay una tendencia mundial hacia la nacionalización, y los sauditas no se pueden enfrentar solos contra ese hecho", advirtió Yamani a las compañías. "El sector debería darse cuenta de eso y llegar a un acuerdo de modo que pudieran salvar todo lo posible en estas circunstancias."

Pero antes de que se pudiera alcanzar un acuerdo, había que solucionar varios temas fundamentales, incluyendo la cuestión básica de la valoración. Por ejemplo, dependiendo de la fórmula contable que se eligiese, el valor del 25 por ciento de la Kuwait Oil Company podía variar entre los sesenta millones a los mil millones de dólares. Finalmente, en ese caso, las dos partes llegaron a un acuerdo, mediante la invención de un nuevo concepto contable "valor contable actualizado", que incluía la inflación y muchos factores que se habían sacado de la manga. Y en octubre de 1972 se alcanzó finalmente un "acuerdo de participación" entre los estados del Golfo y las compañías. Disponía una participación inmediata del 25 por ciento, que aumentaría hasta el 51 por ciento en 1983. Pero, a pesar de tener la aprobación de la OPEP, la aplicación del acuerdo fue menos popular entre el resto de la OPEP que lo que Yamani había esperado. Argelia, Libia e Irán se quedaron fuera. El ministro del petróleo de Kuwait lo aprobó, pero el parlamento kuwaití lo rechazó, por lo que Kuwait también se quedó fuera.

Las compañías de Aramco finalmente habían aceptado la participación con Arabia Saudita, ya que la alternativa que les quedaba, la nacionalización radical, era peor. El presidente de Exxon dijo esperanzadamente que confiaba en que el acuerdo diese como resultado "una relación futura más estable", que "mantuviera el papel esencial de intermediario de las compañías petroleras privadas internacionales". Otros

no estaban tan seguros. En una reunión en Nueva York de los ejecutivos de las compañías petroleras, presidida por John McCloy, Aramco anunció su decisión inicial de mostrar su acuerdo con la participación. Al final de una discusión agitada, McCloy pidió la opinión de Ed Guinn, un ejecutivo de la compañía independiente Bunker Hunt, que operaba en Libia. Guinn estaba en desacuerdo. Creía que cualquier concesión que se hiciera a las exigencias del Golfo Pérsico solamente serviría para provocar mayores exigencias por parte de Libia. El plan de Aramco que acababa de escuchar, añadió, le recordaba el chascarrillo de dos esqueletos colgados en un armario, que procedió a contar. Un esqueleto le dijo al otro: "¿Cómo llegamos aquí?", y el otro le contestó: "No lo sé, pero si tuviéramos agallas saldríamos de aquí."

"¡Se levanta la sesión!" gritó inmediatamente McCloy, y todo el mundo se fue.

Después del trato de Yamani con Aramco, Libia se quedó con el 50 por ciento de las instalaciones de ENI, la compañía estatal italiana, y posteriormente procedió a expropiar todos los activos de Bunker Hunt. Con el brutal dictador de Uganda Idi Amin Dada junto a él Gaddafi anunció orgullosamente que, al apropiarse de Bunker Hunt, había dado a Estados Unidos "un buen bofetón" en su "cínica cara insolente". Luego pasó a nacionalizar el 51 por ciento de las otras compañías que estaban operando en Libia, incluyendo a la Occidental Petroleum de Hammer.

El Sha estaba decidido a asegurarse el logro de un mejor trato que Arabia Saudita. Pero para Irán, la participación era algo que no venía al caso. Debido a la nacionalización de 1951, Irán ya poseía el petróleo y las instalaciones; pero el consorcio establecido en 1954, y no la National Iranian Oil Company, era el que operaba en el sector. De modo que el Sha insistió no solamente en obtener mayor producción y equivalencia económica con el acuerdo que Yamani había alcanzado, sino también un control mucho mayor. Y obtuvo lo que quería. La NIOC iba a ser no sólo propietaria sino también explotadora; las compañías del consorcio de 1954 crearían una nueva compañía que actuaría como contratista de servicios para la NIOC, remplazando al viejo consorcio. Tener a la National Iranian Oil Company oficialmente reconocida como explotadora era una novedad para una compañía petrolera estatal, una victoria de un simbolismo considerable en la intención del Sha de hacer de la NIOC la primera compañía petrolera mundial. Y era una victoria para sí mismo. Ahora estaba alcanzando su mejor fase. "Finalmente gané", declaró el Sha. "Los setenta y dos años de control extranjero de la explotación de nuestro sector han terminado."¹¹

Los años del cambio

Al conseguir mayor control sobre las compañías petroleras, tanto mediante la participación como la nacionalización radical, los países exportadores también consiguieron mayor control sobre los precios. Mientras que recientemente no habían intentado más que aumentar sus ingresos incrementando el volumen, compitiendo por poner cada vez más barriles en el mercado, lo que parecía que no hacía más que echar los precios abajo, ahora intentarían obtener precios más elevados. Su nuevo enfoque estuvo respaldado por el tirante equilibrio de la oferta y la demanda. El resultado fue un nuevo sistema al que se dio forma en Teherán y Trípoli y según el cual los precios eran objeto de negociación entre las compañías y los países, y los países tomarían la delantera en la elevación de los precios fijados. Las compañías habían sido incapaces de crear un nuevo Frente Unido eficaz. Y también sus gobiernos lo habían sido. De hecho, los gobiernos de los países consumidores no querían apoyar o incitar a las compañías en sus enfrentamientos con los exportadores. Estaban ocupados con otras cuestiones. Los precios del petróleo no parecían ser una prioridad acuciante y algunos pensaron que, en cualquier caso, los aumentos de precio estaban justificados y que ayudarían a estimular la conservación y la explotación de nuevas energías.

Pero había otro elemento más en la respuesta de los dos gobiernos occidentales clave. Tanto Gran Bretaña como Estados Unidos tenían buenos motivos para intentar cooperar con Irán y Arabia Saudita en lugar de enfrentarse a ellos y en facilitarles mayores ingresos en lugar de negárselos. A comienzos de la década de 1970, Irán y Arabia Saudita atendieron la petición del Sultán de Omán para que le ayudaran a sofocar una rebelión radical y estaban asumiendo sus papeles de policías regionales. Sus compras de armas estaban aumentando vertiginosamente, lo que no dejaba de ser un indicio de la interacción entre los crecientes precios del petróleo y la nueva seguridad en el Golfo.

Dejando a un lado la política y las personalidades, el equilibrio de oferta y demanda que había surgido a comienzos de la década de 1970 estaba transmitiendo un mensaje de la mayor importancia: el petróleo barato había sido un gran aliciente para el desarrollo económico, pero no podía mantenerse. La demanda no podía seguir aumentando siempre al ritmo que lo estaba haciendo; era necesario explotar nuevas fuentes. Eso era lo que significaba la desaparición del excedente de petróleo. Algo tenía que ceder y ese algo era el precio. Pero, ¿cómo y cuándo? Todas esas eran cuestiones de mucha importancia. Algunos pensaron que el año decisivo podría ser 1976, cuando los acuerdos de Teherán y Trípoli expirasen. Pero el equilibrio de la oferta y la demanda ya estaba muy tenso.

Aunque, naturalmente, las reservas recuperables de Oriente Medio eran enormes, la capacidad disponible de producción se puso mucho más a tono con la demanda de aquel momento. En el año 1970 había todavía un exceso de capacidad de unos tres millones de barriles al día en el mundo, fuera de Estados Unidos, la mayoría de ellos centrada en Oriente Medio. Para 1973, la capacidad adicional, en términos puramente físicos, se había reducido a la mitad; había descendido a un excedente diario de aproximadamente millón y medio de barriles al día, cerca de un tres por ciento de la demanda total. Entre tanto, algunos de los países de Oriente Medio, encabezados por Kuwait y Libia, habían estado imponiendo recortes en su producción. Para 1973, la capacidad de producción excedente que podía considerarse realmente "disponible" ascendía a solamente 500.000 barriles al día. Eso era solamente un uno por ciento del consumo del mundo libre.

No solamente en el petrolero, sino en la mayoría de los sectores, incluso en ausencia de politiqueros, una tasa de consumo del 99 por ciento y solamente un uno por ciento de margen de seguridad podía considerarse un equilibrio entre oferta y demanda extraordinariamente precario. Y la política iba a añadirse a esos peligros.

¿Qué significaría todo esto en el futuro? Uno que lo vio con una creciente sensación de preocupación fue James Placke, diplomático norteamericano que había sido funcionario de economía en la embajada de Estados Unidos en Bagdad una década antes, cuando se formó la OPEP, y que ahora era funcionario del petróleo en la embajada norteamericana en Trípoli. A finales de noviembre de 1970, se sentó a plasmar sus ideas en un papel para enviarlo al Departamento de Estado. Habían pasado quince meses desde que un grupo desconocido de oficiales había dado un golpe militar en Trípoli, y ya habían pasado casi tres meses desde que aquellos mismos jóvenes oficiales habían dado otro golpe en los precios del petróleo. Placke había estado informado diariamente durante todo el período que los libios habían estado discutiendo con Occidental, Esso, Shell y otras compañías, pero ahora había tiempo para tomarse un respiro. El tiempo se había enfriado y era algo tormentoso, con vientos que venían del Mediterráneo y dejaban un fuerte olor a sal y a mar en el aire. Sobre la comunidad occidental de Libia se había creado una permanente sensación de dificultad e incluso miedo. Había constantes rumores sobre quiénes habían sido perseguidos, detenidos o deportados, y tanto los funcionarios de las empresas como los diplomáticos occidentales iban seguidos por agentes de seguridad, a los que se podía reconocer en el espejo retrovisor debido a que siempre iban en escarabajos Volkswagen blancos.

Placke necesitó varias semanas para pensar lo que quería decir a Washington. No quería exagerar tanto las cosas que no hiciesen caso de su comunicado. Tal como escribió podía mirar a través de la ventana que había en el escobero de la oficina de unos conocidos y

ver al otro lado del estrecho callejón una oficina de Occidental, donde los ingenieros se inclinaban sobre sus mesas de dibujo como si las cosas marchasen como siempre y nada hubiera cambiado. Pero, tal como Placke lo veía, todo había cambiado. El antiguo juego del petróleo se había terminado, por más que nadie en Washington o Londres lo hubiese advertido. El orden petrolero internacional había cambiado irrevocablemente. En el informe que finalmente envió a Washington en diciembre, argumentó que lo que había ocurrido en Libia hacía mucho más probable que los países productores "fuesen capaces de superar sus divergencias para cooperar en controlar la producción y elevar los precios".

Pero no era solamente una cuestión de precios sino también de poder. "Ya se había descubierto la magnitud de la dependencia por parte de los países occidentales industrializados del petróleo como fuente de energía y, por otra parte, había quedado demostrada la utilidad de controlar los suministros como modo de ejercer presión para aumentar los precios." Desde su punto de vista, Estados Unidos y sus aliados, junto con el sector petrolero, no estaban preparados intelectual y políticamente para "afrontar el nuevo equilibrio de poder en la situación de los suministros de petróleo". Lo que había en juego no era poco. Entre otras cosas, aunque "el arma petrolera" no había funcionado en 1967, la "opinión de aquellos que pedían el uso del petróleo árabe como arma en el conflicto de Oriente Medio también se había fortalecido en las actuales circunstancias".

Añadió otro punto de alcance general: "El control del flujo de recursos ha sido una preocupación estratégica durante toda la historia. Reafirmar el control sobre una fuente de energía permitiría a los estados de Oriente Medio volver a lograr la posición paritaria de poder frente a Occidente, que esos estados habían perdido mucho tiempo atrás." Placke resaltó que no estaba pidiendo que se mantuviera las cosas como habían sido. Eso era imposible. Pero lo más importante de todo era comprender que el mundo estaba cambiando y prepararse para ello. El mayor pecado era la desatención.

El embajador de Estados Unidos quedó tan impresionado con el informe de Placke que, con objeto de darle más peso, lo mandó con su propio nombre. Pero por lo que supo Placke, nadie prestó la mínima atención al mensaje. Realmente, jamás volvió a oír una palabra sobre él.¹²

29

El arma del petróleo

POCO ANTES DE las dos de la tarde del 6 de octubre de 1973 –en lo que por el calendario de aquel año era Yom Kippur, la mayor de las fiestas judías– aparecieron en el aire 222 reactores egipcios. Sus objetivos eran los puestos de mando y las posiciones israelíes de la orilla oriental del Canal de Suez y en el Sinaí. Minutos después, más de tres mil cañones de campaña abrieron fuego a lo largo de todo el frente. Casi exactamente a la misma hora, bombarderos sirios lanzaron un ataque sobre la frontera norte de Israel, seguido inmediatamente de una barrera de fuego de 700 piezas de artillería. De este modo comenzó la guerra de octubre, la cuarta de las guerras árabe-israelíes, la más intensa y destructiva de todas ellas y la de consecuencias más trascendentales. El armamento de ambas partes del conflicto lo habían suministrado las grandes superpotencias, Estados Unidos y la Unión Soviética. Pero una de las armas más potentes fue exclusiva de Oriente Medio. Era el arma del petróleo, esgrimida

en forma de embargo –recortes de producción y restricciones de exportación– que, en palabras de Henry Kissinger "alteró irrevocablemente el mundo, en la forma en que se había desarrollado en el período de la posguerra".

El embargo, como la guerra en sí, llegó por sorpresa y conmocionó a todos. No obstante, el camino que llevaba a ambas cosas, desde un punto de vista retrospectivo, parecía inconfundible en algunos aspectos. Para 1973, el petróleo se había convertido en la savia vital de las economías industriales del mundo y se extraía y circulaba con muy poco margen para desperdiciarlo. En ningún momento anterior de todo el período de la posguerra había sido tan tenso el equilibrio entre la oferta y la demanda, mientras que las relaciones de los países exportadores y las compañías petroleras seguían siendo malas. Era una situación en la que cualquier presión adicional podía precipitar una crisis, en este caso, de proporciones mundiales.

Estados Unidos se une al mercado mundial

En 1969, cuando la nueva Administración Nixon se estableció en Washington, el petróleo y la energía comenzaron a aparecer con creciente importancia en los planes políticos norteamericanos. La preocupación número uno fue el rápido aumento de las importaciones de petróleo. El Programa Obligatorio de Importaciones de Petróleo establecido, aunque con bastante renuencia, por el presidente Eisenhower una década antes, seguía en funcionamiento bajo tensiones cada vez mayores, creando controversias y grandes disparidades entre las compañías y las regiones. Sus lagunas y excepciones fueron muy lucrativas para aquellos que habían imaginado la forma de sacar partido de ellas, y también fueron demasiado visibles. Nixon estableció dentro de su gabinete un Grupo Especial para las Importaciones de Petróleo, encabezado por el secretario de Trabajo George Shultz y destinado a revisar el programa de cuotas y recomendar cambios.

Los políticos de los países consumidores y los grandes usuarios del petróleo, tales como las empresas eléctricas y las compañías petroquímicas, estaban deseosos de ver desaparecer las restricciones y de este modo poder obtener suministros más baratos. Sin embargo, los petroleros independientes, defendían las cuotas a toda costa, con lo que se aseguraban precios más elevados que los del mercado mundial. Y, en lo referente a los grandes que habían luchado contra las cuotas una década antes, ahora ya se habían reconciliado y se habían adaptado al sistema y estaban contentos con ello, en líneas generales. Los precios de su

producción nacional estaban protegidos y las compañías habían creado sistemas de distribución fuera de Estados Unidos para dar salida a su petróleo extranjero. Por lo tanto no es de extrañar que muchos de ellos se alarmaran ante las perspectivas de cambio y se pusieran en contra.

Como era de prever, el comité de George Shultz recomendó la desaparición de las cuotas y que, en su lugar, se aplicase un arancel que evitaría la necesidad de asignación por actos administrativos, dejando en su lugar esa tarea para el propio mercado. La respuesta política al estudio de Shultz fue no solamente vigorosa sino también rotundamente negativa. El sector norteamericano del petróleo y gas atravesaba por aquel entonces una penuria preocupante: el número de torres de perforación había ido disminuyendo constantemente desde 1955 hasta alcanzar sus niveles más bajos en 1970-1971, en que sólo era un poco más de la tercera parte del número de mediados de la década de 1950. Cien congresistas, temerosos de que la propuesta significase aun más importaciones de petróleo, firmaron una carta denunciando el informe de Shultz, por considerarlo una amenaza para el sector nacional. Nixon, el astuto político, archivó el informe y mantuvo las cuotas.

Eso, desde luego, desagradó a aquellos que querían ver desmantelado el sistema de cuotas, un grupo que no quedaba limitado a los grandes consumidores de petróleo en Estados Unidos. El Sha de Irán escribió a Nixon, argumentando que la seguridad y el desarrollo económico de Irán requerían que se retirasen las barreras de cuotas y se vendiesen mayores volúmenes de petróleo directamente en Estados Unidos. La Administración Nixon se mostró favorable a la petición de Irán de mayor producción y, por lo tanto, de mayores ingresos, debido, en palabras de uno de los asesores de la Casa Blanca, al "vacío de poder en el Golfo Pérsico" resultante de la retirada de los británicos. Pero la Administración no tenía intención de aligerar las restricciones a las importaciones, ni siquiera de complacer al Sha. Nixon escribió al Sha. "Es comprensible su descontento porque no haya sido posible encontrar la forma de aumentar las ventas de petróleo iraní en Estados Unidos." "Nuestra falta de éxito está motivada por la gran complejidad de los problemas de nuestra política de importación de petróleo." Aunque disculpándose y para la propia tranquilidad personal del Sha, Nixon prometió enviar una copia del informe que, sobre política de importación de petróleo, había redactado el Equipo Especial del Gabinete.¹

Sin embargo, en aquellos momentos, ya había claras y políticamente preocupantes señales de tensión en el sistema de suministro de energía estadounidense. Durante el invierno de 1969-1970, el más frío de los últimos treinta años, escaseaba la oferta tanto de petróleo como de gas natural. La demanda de petróleo con bajo contenido de azufre, que se había estado importando de países tales como Libia y Nigeria, aumentó espectacularmente en esos meses ya que las centrales eléctricas pasaron de la utilización de carbón a la de petróleo. Al verano siguien-

te, las limitaciones de capacidad en el sector de las centrales eléctricas obligaron a imponer restricciones a lo largo de toda la costa atlántica. Mientras tanto, la capacidad de producción de excedentes petrolíferos en Estados Unidos había desaparecido, ya que el sector producía todos los barriles que podía para hacer frente a la gran demanda.

Con los problemas de suministros que a principios de la década de 1970 ya eran crónicos, la frase "crisis energética" comenzó a aparecer como parte del vocabulario político norteamericano y, en círculos limitados, se estaba totalmente de acuerdo en que Estados Unidos se enfrentaba a un grave problema. El motivo fundamental fue el rápido aumento de la demanda de todas las formas de energía. El control de los precios del petróleo, impuesto por Nixon en 1971, como parte de su programa general para frenar la inflación, estaba desanimando la producción petrolífera nacional al tiempo que estimulaba el consumo. Los suministros de gas natural cada vez eran menores, principalmente debido al sistema regulador que controlaba los precios y no podía mantenerse al día con los cambios del mercado. Los precios artificialmente bajos no servían ni como incentivos para nuevas prospecciones ni como estímulos para la conservación. Las centrales productoras de energía eléctrica estaban operando casi al límite de su capacidad en muchas zonas del país, con lo que seguían haciendo más probables las restricciones o incluso la suspensión del suministro. Las empresas productoras estaban pidiendo apresuradamente nuevas centrales de energía nuclear como solución para un montón de problemas, entre los que se incluían la creciente demanda de electricidad, la perspectiva de aumento de los precios del petróleo, y las nuevas restricciones medioambientales a la utilización de carbón.

Como la demanda de petróleo siguió aumentando en los primeros meses de 1973, las refinerías independientes estaban tropezando con muchos problemas para adquirir suministros y se preveía una escasez de gasolina para el verano, la estación en que más se utilizaban los coches. En abril, Nixon pronunció el primer discurso presidencial sobre la energía, en el que hizo un anuncio de alcance insospechado: se abolía el sistema de cuotas. La producción nacional, incluso con la protección de cuotas, no podía hacer frente al voraz apetito norteamericano. La Administración Nixon, en respuesta a la presión política desde el Capitolio, inmediatamente después de la abolición de las cuotas, estableció un sistema de asignación "voluntario", con objeto de asegurar los suministros a los refineros y comercializadores independientes. Estos dos actos, a caballo uno de otro, simbolizaron a la perfección el modo en que había cambiado la situación: las cuotas tenían como objetivo gestionar y limitar los suministros en un mundo de excedentes, mientras que las asignaciones tenían como objetivo distribuir los suministros que estuvieran disponibles en un mundo de escasez.

"El lobo está aquí"

Con los temas de energía cada vez más descollantes en los planes políticos, James Akins, un alto y taciturno funcionario del Servicio Extranjero y uno de los expertos en temas del petróleo del Departamento de Estado, había sido designado por la Casa Blanca para que trabajase en ellos. Recientemente, había dirigido un estudio secreto, en el que había llegado a la conclusión de que el sector petrolero mundial estaba presenciando "las últimas boqueadas del mercado de compradores". Y llegó a añadir: "Para 1975, o posiblemente antes, habremos entrado en un mercado permanente de vendedores, y cualquiera de los grandes suministradores de petróleo será capaz de crear una crisis de oferta sólo con cortar los suministros de petróleo." "Era el momento", había dicho, del "fin de los 'interminables' estudios sobre problemas de energía." En lugar de esto, Estados Unidos debía actuar para reducir la tasa de crecimiento del consumo, aumentar la producción nacional y limitarse a importar de "fuentes seguras". Tales acciones, dijo, "serán tan poco populares como costosas". Pero ni la poca popularidad ni el coste se comprobaron, ya que no se tomó ninguna de estas medidas. De hecho, con el rápido crecimiento de las importaciones, estaba ocurriendo todo lo contrario.

En abril de 1973, el mismo mes en que Nixon abolió las cuotas, Akins, ahora desde su puesto en la Casa Blanca, lo intentó de nuevo. Preparó un informe secreto lleno de propuestas para contrarrestar los crecientes peligros a lo que se veía sometido el suministro de energía, entre los que se incluía la mayor utilización de carbón, el desarrollo de combustibles sintéticos, los esfuerzos progresivos para la conservación de la energía (entre los que se contaban unos fuertes impuestos sobre la gasolina), y mayores gastos en investigación y desarrollo con objeto de encontrar sustitutivos para los hidrocarburos. Sus ideas tropezaron con una gran incredulidad. "La conservación no es la ética republicana", dijo despectivamente John Ehrlichman, su principal asesor en temas nacionales, al presidente Nixon. Ese mismo mes, Akins expuso sus preocupaciones en público. Publicó un artículo en *Foreign Affairs* cuyo título hizo mella en las tendencias políticas y económicas: "La Crisis del Petróleo: Esta vez el lobo sí está aquí". El artículo tuvo multitud de lectores. Pero fue muy controvertido, y los argumentos de Akins estuvieron muy lejos de recibir apoyo e incluso de aceptarse. Por ejemplo, al mismo tiempo, la publicación *Foreign Policy*, el mayor rival del *Foreign Affairs*, publicó un ensayo titulado "¿Es real la escasez de petróleo?". El artículo mantenía con mucho énfasis que no. Su anuncio de que "la 'crisis energética' mundial o la 'escasez de energía' era pura ficción", parecía sugerir que el propio Akins era parte de una camarilla Departamento de Estado/exportadores de petróleo/compañías. Así pues, los clarines de

advertencia ya habían sonado, pero no hubo respuesta en particular, ni tampoco —obligado es decirlo— se produjo el consenso necesario en Estados Unidos o entre los países industrializados como grupo, que se hubiera necesitado para una acción profiláctica más concreta.²

Aun así, sin barreras a la importación, Estados Unidos era ahora un miembro descollante y muy sediento del mercado mundial del petróleo. Se unió a los otros países consumidores en una desbordante demanda a Oriente Medio. No había otra elección más que eliminar las cuotas; pero su abolición significaba una nueva y mayor demanda en un mercado ya enfervorecido. Las compañías compraban todo el petróleo que podían encontrar. "A pesar de todo el crudo que teníamos", comentó el presidente de la rama de suministros y comercio de la Gulf Oil, "pensé que teníamos que salir y comprar petróleo. Necesitábamos diversificarnos." Para el verano de 1973, las importaciones de Estados Unidos eran de 6,2 millones de barriles al día, comparado con los 3,2 millones de barriles al día en 1970 y los 4,5 millones de 1972. Las refinerías independientes también se apresuraron a acudir a los mercados mundiales, uniéndose a un grupo frenético de compradores que elevaba cada vez más el precio de aquellos suministros que había a su disposición. La publicación sectorial *Petroleum Intelligence Weekly* informó en agosto de 1973 que "el pánico de los compradores estadounidenses, europeos y japoneses" estaba haciendo subir "el precio del petróleo como un cohete directo al cielo".

A medida que la demanda mundial superaba el límite de los suministros disponibles, los precios del mercado fueron superando los precios oficialmente fijados. Durante mucho tiempo y como reflejo de la crónica presión de los excedentes, los precios de mercado habían permanecido por debajo de los precios fijados y su bajo nivel había perturbado las relaciones entre las compañías y los gobiernos. Pero ahora la situación era al revés y los países exportadores en modo alguno querían quedarse atrás y no estaban dispuestos a ver cómo el creciente aumento entre el precio fijado y el precio de mercado iba a parar a manos de las compañías.

Sin pérdida de tiempo, los exportadores trataron de revisar su participación y acuerdos de recompra, de modo que pudieran obtener mayor participación en el aumento de precios. Libia fue el más agresivo. El 1 de setiembre de 1973, cuarto aniversario del golpe de Gaddafi, nacionalizó el cincuenta y uno por ciento de las explotaciones de aquellas compañías que todavía no había absorbido. Como respuesta, el propio presidente Nixon hizo una advertencia: "El petróleo sin mercado, como Mossadegh aprendió hace muchos años, no hace demasiado bien a un país." Pero esta advertencia no sirvió para nada. No eran simplemente los veinte años que separaban a Mossadegh de Gaddafi, sino más bien las espectaculares diferencias de las condiciones del mercado. Cuando Mossadegh nacionalizó la Anglo-Iranian, se estaban empezando a ex-

plotar muchas nuevas fuentes de suministro en otros lugares de Oriente Medio. Pero ahora, en 1973, no había excedentes de capacidad, el mercado realmente existía y estaba hambriento. Libia no tenía problemas para vender su petróleo bajo en azufre, mejor desde el punto de vista medioambiental.

Los radicales de la OPEP –Iraq, Argelia y Libia– comenzaron a presionar para la revisión de dos textos supuestamente sagrados: los acuerdos de Teherán y Trípoli. Para finales de la primavera y principios del verano de 1973, los otros exportadores habían observado la imparable tendencia alcista de los precios en el mercado abierto y compartían el mismo punto de vista. Citaron la inflación y la devaluación del dólar, pero por encima de todo, citaron lo que estaba ocurriendo con los precios. Entre 1970 y 1973, el precio de mercado del crudo se había duplicado. Los ingresos por barril de los exportadores aumentaron, pero la parte de los ingresos de las compañías también estaban aumentando en un mercado boyante, lo que estaba en una franca contradicción con los objetivos e ideología de los exportadores. La parte del pastel de las compañías se suponía que tenía que disminuir y no que aumentar. El sistema de precios, basado en el Acuerdo de Teherán de 1971, estaba "ahora desquiciado" dijo Yamani al presidente de la Aramco en julio de 1973. Llegado el mes de setiembre, Yamani estaba listo para organizar las exequias del Acuerdo de Teherán, del que dijo que estaba "o muerto o agonizante". Si las compañías no cooperaban en la estructuración de un nuevo acuerdo, añadió, los exportadores "ejerceremos nuestros derechos por nuestra cuenta". Al igual que la economía del petróleo, también la política que lo rodeaba estaba cambiando –y de forma hartamente notoria.³

El secreto: la jugada de Sadat

Al llegar al poder tras la muerte de Nasser en 1970, Anwar el-Sadat era considerado por muchos un cero a la izquierda y suponían que permanecería en el puesto no más de unos cuantos meses o sólo unas pocas semanas. Estaban subestimando muchísimo al nuevo Presidente egipcio. "El legado que me dejó Nasser estaba en un estado deplorable", diría después. Heredó un país que, desde su punto de vista, había sido arrastrado a una total bancarrota política y ética bajo la grandiosa retórica del panarabismo. Las desmedidas ambiciones y la exagerada confianza en sí mismos derivadas del éxito egipcio en la crisis de Suez de 1956, se habían convertido en polvo, especialmente después de la derrota de 1967, y el país estaba sumido en la ruina

económica. Sadat no albergaba la ambición de dirigir una nación árabe unida que se extendiese desde el Atlántico hasta el Golfo Pérsico; como nacionalista egipcio quería centrarse no en unas visiones panarabistas sino en la restauración de Egipto.

Egipto estaba empleando más del veinte por ciento de su producto nacional bruto en gastos militares. (Israel le seguía de cerca, con un 18 por ciento.) ¿Cómo iba a progresar económicamente Egipto en tales circunstancias? Sadat quería acabar con el ciclo de conflictos con Israel y salir del estancamiento diplomático. Quería algún tipo de estabilización o acuerdo, pero después de un par de años de inútiles negociaciones y discusiones, llegó a la conclusión de que esto no podría ocurrir mientras Israel se sentase en la orilla oriental del Canal de Suez. Israel tenía pocos incentivos para negociar y Egipto no podía hacerlo desde tal posición de debilidad y humillación, ciertamente no mientras que todo el Sinaí estuviese en manos israelíes. Tendría que hacer algo. Empezó por consolidar su propia posición nacional y por asegurarse internacionalmente libertad de acción. Purgó a los egipcios prosoviéticos y luego, en julio de 1972, expulsó a los arrogantes asesores militares soviéticos, que eran como veinte mil, aunque siguió recibiendo suministros de armas soviéticas. Aun así, Sadat no recibió la respuesta que esperaba de Occidente y en especial de Estados Unidos.

A finales de 1972 y comienzos de 1973, Sadat tomó la decisión que marcaría su destino. Iría a la guerra; era la única manera de alcanzar sus objetivos políticos. "Lo que literalmente nadie comprendió de antemano fue la mentalidad de ese hombre", diría posteriormente Henry Kissinger. "Sadat no pretendía conseguir mayor dominio territorial sino provocar una crisis que alterase las actitudes a que se afeccionaban las partes y, consecuentemente, abrir el camino para las negociaciones. La conmoción permitiría a ambas partes, incluido Egipto, mostrar una flexibilidad que sería imposible mientras Israel se considerase militarmente superior y Egipto estuviese paralizado por la humillación. Su propósito, en resumen, era más psicológico y diplomático, que militar."

La decisión de Sadat estaba muy calculada; consideraba, como Clausewitz, que la guerra era la continuación de la política pero por otros medios. Aun así, al mismo tiempo, tomó su decisión con un profundo sentido de fatalismo; sabía que se estaba jugando mucho. Aunque la posibilidad de la guerra estaba a la vista e incluso se habló de ello en un tono general, no se tomó muy en serio, especialmente por parte de aquellos que iban a ser su objetivo: los israelíes. En abril de 1973, Sadat había comenzado a formular con el Presidente de Siria, Hafez al-Assad, planes estratégicos para un ataque conjunto egipcio-sirio. El secreto de Sadat —los temas específicos y las realidades de su preparación para la guerra— se mantuvo a muy buen recaudo. Una de las pocas personas con

quien lo compartió, aparte de los altos mandos egipcios y sirios, fue el rey Faisal de Arabia Saudita. Y eso significaba que el petróleo sería el punto clave del conflicto.⁴

El arma del petróleo desenvainada:

Faisal cambia de opinión

Desde la década de 1950, miembros del mundo árabe habían estado hablando de utilizar la vagamente definida "arma petrolífera" para alcanzar sus varios objetivos respecto de Israel, que incluían desde su aniquilación total hasta forzarlos a ceder territorio. Aun así ese arma siempre se había visto contrarrestada por el hecho de que el petróleo árabe, aunque parecía inagotablemente abundante, no era el último recurso como fuente de suministro. Texas, Louisiana, Oklahoma y otros estados pudieron poner petróleo adicional en el mercado mundial con rapidez, siempre que hizo falta. Pero una vez que Estados Unidos alcanzó el ciento por ciento en términos de tasa de producción, ese viejo guerrero, la producción norteamericana, no podría levantarse de nuevo para defenderse contra el arma del petróleo.

A comienzos de la década de 1970, a medida que el mercado sufría crecientes escaseces, varios elementos del mundo árabe ejercieron más presión en pro de la utilización del arma petrolífera para lograr sus objetivos políticos y económicos. El rey Faisal de Arabia Saudita no estaba entre ellos. El odiaba a Israel y al sionismo tanto como cualquier otro líder árabe. Estaba seguro de que había un complot sionista-comunista para sojuzgar el Oriente Medio; dijo tanto a Gamal Abdel Nasser como a Richard Nixon que los israelíes eran los que realmente financiaban a los grupos terroristas radicales palestinos. Aun así, Faisal había hecho todo lo que podía para rechazar la utilización del arma del petróleo. En el verano de 1972, cuando Sadat pidió la manipulación de los suministros de petróleo con fines políticos, Faisal se dio prisa en mostrar su total desacuerdo. Dijo que no solamente era inútil, sino que además "incluso sería peligroso pensar en ello". La política y el petróleo no debían mezclarse. Eso lo había descubierto Arabia Saudita por sí misma durante la guerra de 1967, cuando redujo las exportaciones sin ningún resultado, excepto que perdió sus propios ingresos y mercados. Faisal creía que no era probable que Estados Unidos se viera afectado por los recortes, ya que no necesitaría el petróleo del Golfo Árabe antes de 1985. "Por lo tan-

to, opino que esta propuesta debe descartarse", dijo con énfasis. "No veo ventaja alguna en discutirlo en este momento."

Había motivos tanto políticos como económicos para la precaución de Faisal. Ya se había establecido un estado marxista en la Península Arábiga, en Yemen del Sur, donde recientemente la bandera británica había dejado de ondear en el puerto de Aden y las guerrillas marxistas estaban luchando en otros puntos de la península. En 1969, el mismo año en que las intrigas militares derrocaron tanto a la monarquía de Libia como al gobierno civil de Sudán, se descubrió un complot entre algunos oficiales de las fuerzas aéreas de Arabia Saudita. Faisal temía la expansión por el mundo árabe del radicalismo, que ponía en tela de juicio la legitimidad del reinado, y rechazó el plan. Sabía que su país estaba muy vinculado a Estados Unidos por una relación que era fundamental no solamente para la prosperidad sino también para la seguridad. No era nada deseable emprender una acción beligerante en contra del gobierno que era tan importante para su propia supervivencia. Aun así, a comienzos de 1973, Faisal empezó a cambiar de opinión. ¿Por qué?

Parte de la respuesta estaba en el mercado. Mucho antes de lo que se esperaba, el petróleo de Oriente Medio, y no el norteamericano, se había convertido en el último recurso como fuente de suministro. En especial, Arabia Saudita se había convertido en el proveedor extranjero complementario de todo el mundo, incluido Estados Unidos; la dependencia norteamericana del Golfo había llegado no en 1985 como se había previsto sino en 1973. Arabia Saudita había llegado, por fin, a la posición que en tiempos tuvo Texas; el reino desierto era ahora el productor bisagra para todo el mundo. Estados Unidos ya no podía aumentar más su producción para suministrar a sus aliados en casos de crisis, y Estados Unidos, finalmente, era vulnerable ahora. El equilibrio de la oferta y la demanda estaba trabajando para hacer aun más poderoso al reino de Arabia Saudita. Su participación en las exportaciones mundiales había aumentado considerablemente, del 13 por ciento en 1970 al 21 por ciento en 1973, y continuaba aumentando. Su producción media total en julio de 1973, 8,4 millones de barriles al día, era un 62 por ciento mayor que el nivel de julio de 1972 (5,4 millones de barriles al día) y todavía seguía aumentando. La Aramco estaba produciendo al límite de su capacidad; de hecho, había aumentado muy de prisa la producción para hacer frente al inesperado aumento de la demanda y algunos dijeron que, pasara lo que pasare, Arabia Saudita tendría que reducir la producción para evitar daños en los campos y permitir la explotación más capacidad.

Además, dentro de Arabia Saudita se compartía el punto de vista de que ahora estaban obteniendo más ingresos de los que podían gastar. Dos devaluaciones del dólar norteamericano habían reducido repentinamente el valor de las propiedades financieras de los países con grandes reservas de dólares, incluida Arabia Saudita. Libia y Kuwait habían

impuesto restricciones a la producción. "¿Qué sentido tiene producir más petróleo y venderlo por papel moneda con pocas garantías?", preguntó retóricamente el ministro del petróleo de Kuwait. "¿Por qué producir el petróleo que es mi alimento y fortaleza y cambiarlo por una suma de dinero cuyo valor disminuirá el año que viene en este o aquel tanto por ciento?" Tal vez, dijeron algunos sauditas, su país debería hacer lo mismo y reducir considerablemente su producción.

Estas condiciones de cambio en el mercado, que cada día que pasaban hacían que el arma árabe del petróleo fuera más potente, coincidieron con importantes acontecimientos políticos. Faisal se había enemistado bastante con Nasser, a quien consideraba un panarabista radical que quería derrocar a los regímenes tradicionales. Sin embargo Sadat, el sucesor de Nasser, era de un corte diferente; un nacionalista egipcio que estaba intentando dismantelar gran parte del legado de Nasser. Sadat se había acercado mucho a los saudíes en la Conferencia Islámica, y Faisal tenía mucha simpatía hacia Sadat por tratar de escapar de la presión sofocante de la alianza que Nasser había realizado con la Unión Soviética. Sin el apoyo saudí, Sadat se podría ver obligado a recurrir de nuevo a los contactos con los rusos, momento desde el cual los rusos utilizarían todas las oportunidades para aumentar su influencia en la región, lo que era contrario a los intereses de Arabia Saudita. Para la primavera de 1973, Sadat estaba presionando a Faisal para que sopesase la utilización del arma del petróleo para apoyar a los egipcios en su confrontación con Israel y, tal vez, Occidente. El rey Faisal se sentía sometido a la creciente presión de muchos elementos de su propio reino y de todo el mundo árabe. No se podía permitir que le tomaran por menos que un adalid del apoyo a los estados árabes "vanguardistas" y a los palestinos. De no ser así, los activos saudíes, empezando por las instalaciones petrolíferas, correrían el peligro de la actividad de la guerrilla. Para resaltar esta vulnerabilidad, hombres armados atacaron la terminal del Tapline en Sidon, en la primavera de 1973 y destruyeron un tanque y deterioraron otros. Unos cuantos días después, el propio oleoducto resultó dañado. Hubo otros varios incidentes, incluyendo un ataque que rompió las conducciones dentro de Arabia Saudita.

De este modo, la política y la economía se habían unido para hacer cambiar de opinión a Faisal. A partir de entonces, los saudíes comenzaron una campaña para hacer que se conociesen sus puntos de vista, advertir que no aumentarían su capacidad de producción petrolífera para hacer frente a la creciente demanda, y que el arma del petróleo árabe se utilizaría, de alguna manera, a menos que Estados Unidos se acercase más a las ideas árabes y se alejase de Israel. A principios de mayo de 1973, el propio Rey se reunió con los ejecutivos de Aramco. Sí, él era un buen amigo de Estados Unidos, dijo. Pero era "absolutamente necesario" que Estados Unidos "hiciera algo para cambiar la orientación que

estaban tomando los acontecimientos en Oriente Medio en aquellos momentos".

"Prácticamente no sacó a colación la idea habitual de la conspiración pero dio mucha importancia a que el sionismo y junto con él los comunistas estaban a punto de hacer que los intereses norteamericanos fueran expulsados de la zona", informó el presidente de Aramco después de la reunión. "Mencionó que excepto para Arabia Saudita, la situación era de lo más inseguro para los intereses norteamericanos" en Oriente Medio. "Dejó claro que estaba en manos de las empresas norteamericanas y de los norteamericanos amigos de los árabes que tenían intereses en la zona, hacer algo urgentemente para cambiar la postura" del gobierno de Estados Unidos. "Una simple desaprobación de las políticas y acciones israelíes" haría "mucho para superar el actual sentimiento antinorteamericano", dijo el presidente de Aramco, añadiendo que había "una urgencia extrema" en hacer caso a los comentarios del Rey.

Para alivio de los aprensivos ejecutivos de Aramco, el tema del petróleo no se mencionó específicamente en ese encuentro. Sin embargo, sí que salió explícitamente unas cuantas semanas después, cuando los ejecutivos de las compañías socias de Aramco se reunieron con Yamani en el Hotel Intercontinental de Ginebra. ¿Les gustaría, preguntó Yamani, hacer una visita de cortesía al Rey, que casualmente estaba reposando en Ginebra después de un viaje a París y a El Cairo? Los hombres del petróleo, como es natural, agradecieron y aceptaron la invitación. De paso, Yamani mencionó que el Rey había pasado un mal rato en El Cairo; Sadat le había presionado mucho para obtener de él mayor apoyo político. "Se está agotando el tiempo respecto de los intereses de Estados Unidos en Arabia", dijo el Rey a los petroleros cuando se reunió con ellos. "Arabia Saudita está en peligro de quedarse aislada de los demás amigos árabes, debido a que el gobierno de Estados Unidos no está dando a Arabia Saudita un apoyo positivo." Faisal fue claro; no dejaría que tal aislamiento llegara a producirse. "Perderán todo", dijo a los hombres del petróleo.

Nadie tuvo dudas sobre lo que quiso decir. "La concesión corre un claro peligro", dijo uno de los ejecutivos después de la reunión. Culparon a los medios de comunicación norteamericanos e indicaron que ellos mismos no eran inmunes a las teorías de conspiración. El plan de actuación, tal como los ejecutivos del petróleo lo vieron, estaba claro: "Cosas que debemos hacer: 1) informar al público de Estados Unidos de sus verdaderos intereses en la zona (ahora están confundidos por las noticias controladas de los medios de comunicación) y 2) informar a los líderes del gobierno, lo antes posible."

Una semana después, los ejecutivos de la compañía estaban en Washington, en la Casa Blanca y en los departamentos de Estado y Defensa. Resumieron las advertencias de Faisal. "Se deben tomar medidas enseguida; de no ser así se perderá todo." Se encontraron con una au-

diencia atenta, pero receptiva solamente hasta cierto punto. En verdad había un problema, reconocieron los funcionarios del gobierno. Pero también expresaron, según dijeron los representantes de las compañías, "un enorme grado de duda de que fuese inminente cualquier acción drástica o que se necesitase tomar algunas otras medidas aparte de las que ya estaban en curso para evitar que tal cosa pasase". Los saudíes, dijeron los funcionarios del gobierno, se habían enfrentado a presiones mucho mayores por parte de Nasser en el pasado. "Entonces habían manejado las cosas con mucho éxito y ahora lo podrían hacer exactamente igual." En cualquier caso, había pocas cosas que Estados Unidos pudiera hacer a corto plazo, dijeron a los petroleros en Washington. "Algunos creían" que el Rey "estaba diciendo que venía el lobo, pero que ese lobo no existía más que en su imaginación." Uno de los funcionarios superiores de Estados Unidos opinó que los comentarios del Rey en la reunión de Ginebra eran para el "consumo doméstico", a lo que los ejecutivos que estaban allí respondieron duramente que allí no había nadie "doméstico".

Tres de las compañías –Texaco, Chevron y Mobil– pidieron públicamente un cambio en la política norteamericana en Oriente Medio. También lo hizo Howard Page, el director de Exxon para Oriente Medio que ya estaba retirado. Repentinamente el rey Faisal se puso a disposición de la prensa norteamericana, que, a pesar de estar supuestamente "controlada", reaccionó con ganas. Al poco tiempo ya le habían entrevistado el *Washington Post*, el *Newsweek*, el *Christian Science Monitor* y la cadena de televisión NBC. A todos vino a decirles lo mismo. "No tenemos deseo alguno de restringir nuestras exportaciones de petróleo a Estados Unidos de ninguna de las maneras", dijo a los telespectadores norteamericanos, pero "el total apoyo norteamericano al sionismo, en contra de los árabes hace extremadamente difícil para nosotros seguir suministrando petróleo a Estados Unidos, o incluso seguir siendo amigos de Estados Unidos."³

Líderes nerviosos

En junio de 1973, Richard Nixon era anfitrión del secretario general Leonidas Breznev en una reunión en la cumbre que se celebró en la finca de Nixon en San Clemente, California. Después de que ambos líderes se hubieran retirado a descansar en la última noche de la reunión, sucedió algo inesperado. Breznev, agitado, preocupado e incapaz de conciliar el sueño, solicitó súbitamente una reunión imprevista con Nixon. A pesar de la evidente infracción del protocolo diplomático, el Servicio Se-

creto despertó a Nixon. Aunque receloso, el Presidente recibió a Breznev en su pequeño estudio, desde el que se columbraba, en medio de la noche, la oscura inmensidad del Pacífico. Durante casi tres horas, frente a un pequeño fuego, Breznev argumentó en términos claros y emotivos que Oriente Medio era explosivo, que pronto estallaría una guerra allí. La única manera de evitar la guerra, insistió el líder soviético, era con una nueva iniciativa diplomática. Breznev le estaba diciendo que los soviéticos sabían algo sobre la intencionalidad de Sadat y Assad, en términos generales, si no específicos —después de todo, ellos les estaban suministrando las armas— y que las consecuencias pondrían en peligro la nueva "distensión" soviético-norteamericana. Pero Nixon y el ayudante de Seguridad Nacional Henry Kissinger pensaron que el extraño comentario de Breznev era un complot muy estudiado para forzar un arreglo en Oriente Medio en condiciones ventajosas para los soviéticos, en lugar de que fuese una verdadera advertencia, y lo pasaron por alto.

El 23 de agosto de 1973, Sadat hizo un viaje reservado a Riad para ver al rey Faisal. El egipcio tenía noticias importantes. Dijo al Rey que había pensado entrar en guerra con Israel. Comenzaría con un ataque sorpresa y quería el apoyo y la cooperación sauditas. Los obtuvo. Supuestamente, Faisal llegó a prometerle quinientos millones de dólares para gastos de guerra. Y el Rey manifestó que no dejaría de utilizar el arma del petróleo. "Pero dénos tiempo", se apunta que añadió el Rey. "No queremos utilizar el petróleo en una batalla que no dure más de dos o tres días y luego se termine. Queremos una guerra que dure suficiente tiempo para movilizar a la opinión pública mundial."

El efecto del plan de Sadat en Faisal fue bastante evidente. Menos de una semana después, el 27 de agosto, Yamani dijo a un ejecutivo de Aramco que el Rey había pedido repentinamente que le diesen informes regulares y detallados sobre la producción de Aramco, sus planes de expansión, y las consecuencias del recorte de su producción en los países consumidores, especialmente en Estados Unidos. En un momento dado, el Rey preguntó cuál sería el efecto de que la producción de Aramco se redujese en dos millones de barriles al día. "Este es un fenómeno completamente nuevo", explicó Yamani. "El Rey nunca se había interesado por esos detalles."

Yamani formuló una advertencia. Dijo que, dirigidos por Kissinger había elementos en Estados Unidos, que "intentan confundir a Nixon sobre la seriedad" de las intenciones árabes. "Por ese motivo, el Rey ha estado celebrando entrevistas y haciendo declaraciones públicas para eliminar cualquier duda que pudiera existir" en Estados Unidos. "Todo el mundo que conoce nuestro régimen y cómo funciona se ha dado cuenta de que la decisión de limitar la producción la tomará un solo hombre, el Rey, y que puede tomar esa decisión sin tener que pedir permiso a nadie." El Rey, continuó Yamani, "está decidido al ciento por ciento a forzar un cambio en la política de Estados Unidos y a utilizar el petróleo

con ese propósito. El Rey siente la obligación personal de hacer algo y sabe que el petróleo es ahora el arma más eficaz". Yamani continuó así: "Además está bajo la constante presión de la opinión pública árabe y los líderes árabes, especialmente de Sadat. Está perdiendo la paciencia." Yamani añadió un detalle más. Ahora, el Rey estaba muy nervioso con mucha frecuencia.

Setiembre de 1973: "Presiones por todas partes"

Para setiembre de 1973, hablar sobre la seguridad de los suministros y la inminente crisis energética se convirtió en un tema habitual. La *Middle East Economic Survey* puso como titulares "El escenario petrolífero: presión por todas partes". Ese mismo mes, las principales compañías petroleras y la Administración Nixon estaban comentando sus preocupaciones comunes de que Libia pudiese cortar la producción de los grandes. La Administración, después de largos debates, decidió imponer asignaciones obligatorias para algunos productos petrolíferos que escaseaban en el país.

El rey Faisal había dicho a los ejecutivos de las compañías petroleras que una "simple desaprobación" de las políticas israelíes por parte de Estados Unidos ayudaría a eliminar el riesgo de la utilización del arma del petróleo. Y, en cierto modo, ahora había esa desaprobación. "Mientras que nuestros intereses en muchos temas son paralelos a los intereses de Israel", dijo en la televisión israelí Joseph Sisco, el subsecretario de Estado norteamericano, "no hay sinónimos con el Estado de Israel. Los intereses de Estados Unidos están por encima de cualquier nación de la zona... En nuestro país hay una creciente preocupación, por ejemplo, respecto de la cuestión de la energía, y pienso que es necio creer que esto no sea uno de los factores de la situación". Entonces le preguntaron si pensaba que los productores árabes utilizarían el petróleo como arma política en algún momento en el futuro, por ejemplo en la década de 1980. "No estoy en situación de ser clarividente y predecirlo", contestó Sisco. Pero "en el mundo árabe hay voces que están presionando para que se produzca una vinculación entre el petróleo y la política".

La "desaprobación" norteamericana también provino de niveles más altos. En una conferencia de prensa, preguntaron al presidente Nixon si los árabes "utilizarían el petróleo como arma para forzar un cambio en la política de Oriente Medio". Era un "tema de gran preocupación", contestó. Todos los países consumidores, incluyendo Estados Unidos podrían verse afectados. "Realmente, si uno lo piensa, todos estamos en la misma bolsa", dijo Nixon, y luego pasó a culpar a ambas par-

tes, incluyendo a Israel, por dejar pasar el tiempo. "Israel no puede limitarse a esperar a que pase la tormenta y los árabes no pueden esperar a que pase la tormenta en Oriente Medio. Ambas partes están equivocadas. Ambas partes necesitan comenzar a negociar. Esa es nuestra postura... Uno de los dividendos de mantener una negociación satisfactoria sería reducir la presión a cuenta del petróleo."

Esa presión la estaban sintiendo los grandes consumidores. En Alemania, en setiembre, el gobierno de Bonn finalmente develó su primer programa de energía, que se centraba parcialmente en la seguridad del suministro. El líder que propuso el programa fue el secretario de Estado Ulf Lantzke, cuya inquietud había comenzado en 1968 por la advertencia norteamericana a la OCDE de que su excedente de capacidad se estaba agotando. "Para mí", dijo Lantzke posteriormente, "aquello fue una señal de partida. De aquel punto en adelante, intenté cambiar radicalmente la política energética en Alemania. El tema ya no era cómo resolver nuestros problemas con el carbón, sino cómo incluir la seguridad de los suministros en la política. Era muy conflictivo. Me llevó cinco años preparar el terreno y convencer a la gente, ya que estaba muy arraigada la idea política de que los suministros de energía no constituían un problema".

En Japón, en ese mismo y movido mes de setiembre, la recientemente creada Agencia para los Recursos y la Energía, del Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI), hizo público un Libro Blanco sobre la energía que trataba el tema de la inseguridad de los suministros de petróleo y daba mucha importancia a la necesidad de tomar medidas para hacer frente a una emergencia. Era el resultado de las preocupaciones surgidas durante el año anterior, más o menos, respecto de lo que el enorme crecimiento de la demanda de petróleo significaba para Japón en términos de dependencia y vulnerabilidad. La mayoría del petróleo que se consumía en la nación nipona lo suministraban, directa o indirectamente, las compañías internacionales y tanto los funcionarios del gobierno como los hombres de negocios podían darse cuenta del rápido paso del poder de las compañías hacia los países exportadores. "El sistema de gestión de los suministros de petróleo, dirigido hasta ahora por las compañías internacionales, se ha venido abajo", observó abiertamente el Libro Blanco de setiembre de 1973. Y en lo referente a Japón, eso significaba que "no se podía seguir permitiendo la respuesta pasiva internacional de la década de 1960".

Para entonces, de acuerdo con la cambiante situación, había surgido una nueva tendencia en la política exterior japonesa, que hasta entonces se había fundamentado firmemente en la alianza de Estados Unidos y Japón. Se llamaba "diplomacia de recursos" y tenía como objetivo dar una nueva orientación a la política exterior japonesa, de tal manera que garantizase el acceso al petróleo. Su defensor más destacado fue el Ministro del MITI Yasuhiro Nakasone (posteriormente Primer Minis-

tro), que argumentó: "Es inevitable que Japón siga competitivamente su propia dirección independiente. La era del seguimiento ciego ha llegado a su fin." Era a Estados Unidos a quien ya no había que seguir ciegamente. En junio de 1973, Nakasone había pedido que se siguiese una política de nuevos recursos "poniéndose del lado de los países productores". Para entonces, la preocupación por la crisis energética era un tema habitual en ciertos círculos japoneses. El invierno anterior habían tenido escasez de keroseno y gasolina, y ahora, en el verano de 1973, había señales, como en Estados Unidos, de restricciones de electricidad. Parecía, por lo menos a un visitante, que casi todos los responsables de la política japonesa preocupados por la energía habían leído el artículo de James Akins, "La Crisis del petróleo: esta vez el lobo sí está aquí" y que les había convencido. El único interrogante era "¿Cuándo?" El 26 de setiembre, el primer ministro Kakuei Tanaka dijo a un entrevistador de televisión: "En lo relacionado con la crisis energética, se prevé claramente que de aquí a diez años se va a producir una crisis a cuenta del petróleo."

Más parecía que se fuese a producir en cosa de diez días. En ese mismo momento, Anuar el-Sadat estaba comenzando su cuenta regresiva para la guerra.⁶

No hay más que negociar

En una reunión en Viena, a mediados de setiembre de 1973, los países de la OPEP pidieron un nuevo trato con las compañías petroleras. Los acuerdos de Teherán y Trípoli habían muerto. Los miembros de la OPEP estaban decididos a lograr para sí mismos lo que llamaron "beneficios excesivos" que las compañías estaban obteniendo con la subida de los precios de mercado. Se convocó a los representantes de las compañías petroleras a una reunión en Viena, el 8 de octubre, para negociar con un equipo encabezado por Yamani.

Con objeto de negociar como grupo en la reunión, las compañías petroleras, tendrían que volver a obtener del Departamento de Justicia una carta de revisión de actividad en la que les asegurasen que no estaban infringiendo ninguna ley antitruste. El abogado común de las compañías, el venerable John J. McCloy, formuló tal petición a Washington el 21 de setiembre y, con ella, inició unas agotadoras gestiones diplomáticas no solo entre las compañías y el Departamento de Justicia, sino también entre el escéptico Departamento de Justicia y el preocupado Departamento de Estado. En una acalorada reunión en el Departamento de Justicia, McCloy invocó los nombres de anteriores fiscales generales, remontándose hasta Robert Kennedy, que habían per-

mitido que las compañías elaborasen estrategias conjuntas en cuestiones difíciles relacionadas con asuntos exteriores. "Si el Departamento de Justicia no acaba de dar permiso", dijo, "será responsable de que las compañías vayan siendo eliminadas una por una." Kenneth Jamieson, presidente de Exxon, argumentó: "El sector era indispensable para mantener la línea en contra del variable mundo árabe." Los abogados del Departamento de Justicia hicieron referencia a un libro escrito por un profesor del MIT que tenía poco que ver con la crisis política que se vivía e insistieron en que los precios del petróleo estaban subiendo debido a las maquinaciones de las grandes compañías petroleras integradas, y no a las condiciones del mercado o las maniobras de la OPEP para nacionalizarlas. Jamieson se mostró incrédulo. Pero, finalmente, el 5 de octubre, tres días antes del inicio previsto para la reunión de Viena, la División Antitruste dio a los clientes de McCloy el permiso que necesitaban para negociar conjuntamente.

Durante la primavera anterior había habido en Washington cierta inquietud respecto de la posibilidad de un conflicto militar en Oriente Medio, pero se disipó en el verano y durante meses los círculos de espionaje norteamericanos habían estado rechazando la posibilidad de una guerra. No tenía sentido: los israelíes no tenían motivos para comenzar las hostilidades, ni podían atreverse a lanzar ataques preventivos como habían hecho en 1967. Como se suponía que los israelíes tenían superioridad militar, parecía irracional que los árabes pensasen en comenzar una guerra en la que podían ser derrotados. Los israelíes, cuya supervivencia estaba en juego, también desmentían continuamente la posibilidad de una guerra, lo que influyó mucho en la evaluación de la situación por parte de los norteamericanos.

Pero había una excepción al consenso. A finales de setiembre, la Agencia de Seguridad Nacional informó que una repentina intensificación de las señales militares hacía pensar en la inminencia de la guerra en Oriente Medio. La advertencia se pasó por alto. El 5 de octubre, los soviéticos evacuaron repentinamente por avión a los familiares del personal que tenían en Siria y Egipto. El claro significado de esta maniobra tampoco se tuvo en cuenta. Un informe de la CIA a la Casa Blanca decía: "Los preparativos militares que se han producido no indican que cualquiera de las partes pretenda iniciar las hostilidades." A las cinco y media de la tarde del 5 de octubre, se pasó a la Casa Blanca el último informe respecto de la situación de Israel: "Consideramos que las posibilidades de inicio de las operaciones militares contra Israel por parte de estos dos ejércitos [Egipto y Siria] son escasas." El Comité de Observación, representado por toda la comunidad del espionaje norteamericano, revisó el desarrollo y las perspectivas de los acontecimientos. La guerra, dijo, era poco probable.

Ese mismo día, mientras todavía era por la tarde en Washington, ya era de noche en Oriente Medio y en Israel el país se estaba paralizan-

do a medida que se iniciaban las fiestas judías más sombrías y sagradas del Yom Kippur. En Riad, los miembros de la delegación saudita de la OPEP subieron al avión que los llevaría a Viena. Pasaron el tiempo que duró el viaje centrados en sus planes técnicos, con asuntos tales como precios, inflación, beneficios de las compañías y diferenciales de rentabilidad. Solamente cuando los delegados llegaron a Viena, el 6 de octubre se enteraron de las dramáticas noticias: Egipto y Siria habían lanzado ataques sorpresa sobre Israel. Y esa mañana, por la hora de la Costa Este norteamericana, los altos funcionarios norteamericanos y los ejecutivos de las compañías petroleras se encontraron, al levantarse con que había estallado la guerra en Oriente Medio.

El estallido de las hostilidades provocó gran conmoción entre los delegados de la OPEP en Viena. A medida que los funcionarios de las compañías petroleras iban llegando para la reunión, veían que los delegados árabes, muy alterados, se pasaban unos a otros artículos y fotografías de periódicos. No cabía duda de que los miembros árabes de la OPEP, por fin, estaban tomando consistencia y ganando confianza en lo que parecía ser una segura victoria árabe en el campo de batalla. Los petroleros, por su parte, no podían hacer nada más que contener su nerviosismo. No sólo estaban a la defensiva en lo relacionado con los precios, sino que además en cualquier momento podía entrar en juego la llamada arma del petróleo. El ministro iraní del petróleo comentó que los petroleros estaban "un poco dominados por el pánico". Pero también advirtió algo más profundo: "Estaban perdiendo fuerza."

En la mesa de negociaciones, incluso mientras la guerra se extendía por Oriente Medio, las compañías ofrecieron un aumento del 15 por ciento sobre el precio fijado, unos cuarenta y cinco centavos más por barril. Para los exportadores de petróleo aquello era total y absolutamente inadecuado e irrisorio. Querían un aumento del 100 por ciento —otros tres dólares—. La diferencia era enorme. El equipo negociador de las compañías, encabezado por George Piercy, de Exxon, y André Bénard, de Shell, no podía contestar sin consultar con sus superiores en Europa y Estados Unidos. ¿Podían negociar algo más? ¿Qué clase de nueva oferta podían poner sobre la mesa? Cuando las cruciales respuestas llegaron desde Londres y Nueva York, la respuesta fue esencialmente "no hay contraoferta", al menos de momento. La diferencia era tan grande que las compañías no se atrevieron a emprender la atrevida tarea de rebajarla sin consultar antes, a su vez, con los gobiernos de los países industrializados más representativos. ¿Cuál podía ser el efecto sobre las economías del mundo occidental? ¿Se podrían pasar a los consumidores los grandes aumentos de precios? Además, se había criticado a las compañías por haber cedido demasiado fácilmente ante la OPEP en el pasado y la decisión era ahora demasiado trascendental y demasiado política para tomarla ellas solas. Así pues, las diferentes oficinas centrales de las compañías indicaron a Piercy y Bénard que no ne-

gociaran más, sino que pidiesen un aplazamiento mientras se efectuaban las consultas con los gobiernos occidentales. Entre el 9 y el 11 de octubre estuvieron reunidos Estados Unidos, Japón, y media docena de gobiernos de países de la Europa Occidental. La respuesta fue prácticamente unánime: el aumento que pretendían los exportadores era demasiado grande y las compañías no mejorarían definitivamente su oferta hasta el punto que pretendía la OPEP.

Fue después de la medianoche, a primeras horas de la madrugada del 12 de octubre, seis días después del comienzo de la guerra, cuando Piercy y Bénard fueron a ver a Yamani en su suite del Hotel Intercontinental. No podían hacer una oferta en ese momento, le explicaron, y pidieron dos semanas para darle una respuesta. Yamani no dijo nada. Entonces pidió una Coca-Cola para Piercy, partió un limón y lo echó en la bebida. Estaba esperando. Quería que las cosas progresasen. Dio la Coca-Cola a Piercy, pero ni Piercy ni Bénard tenían nada para darle a cambio.

"No les gustará esto", dijo por fin Yamani. Llamó a Bagdad, habló acaloradamente en árabe y luego dijo a los dos petroleros: "Están que muerden con ustedes."

Yamani llamó a una de las habitaciones de la delegación de Kuwait, cuyos miembros también estaban en el Intercontinental. El ministro kuwaití del petróleo apareció enseguida en pijama. Hubo conversaciones muy tensas. Yamani comenzó a mirar los horarios de las líneas aéreas. Todavía no había nada que negociar. Finalmente, a primeras horas de la madrugada se interrumpió la improvisada sesión. Al salir, George Piercy preguntó qué pasaría a continuación.

"Escuche la radio", contestó Yamani.⁷

La sorpresa de Sadat

La elección del Yom Kippur como fecha para lanzar el ataque árabe se hizo para encontrar a Israel desprevenido. Toda su estrategia de defensa dependía de una rápida y total movilización y despliegue de sus reservas disponibles. En ningún otro día esa respuesta podía haber sido tan difícil; el país estaba paralizado por la meditación, la introspección, la búsqueda espiritual y la oración. Además, Sadat se apoyaba en la sorpresa estratégica y puso toda la carne en el asador para que así fuese. Por lo menos dos veces antes había amagado el golpe, evidenciando síntomas de preparación para la guerra. En ambas ocasiones, Israel se había movilizó con grandes esfuerzos y costes presupuestarios, pero para nada, y esa experiencia provocó lo que Sadat quería: que se mostra-

sen escépticos y confiados. De hecho, el jefe del Estado Mayor israelí fue criticado públicamente por la costosa e innecesaria movilización de mayo de 1973. Assad se unió al engaño. Una organización terrorista con conexiones en Siria secuestró a algunos emigrantes soviéticos que viajaban a Viena desde Moscú y la primer ministro israelí Golda Meir fue a Austria a hacer frente a esa crisis, que captó la atención de la líder israelí hasta el 3 de octubre.

Sin embargo, había verdaderas señales de advertencia de un ataque inmediato. Los israelíes no habían hecho caso de ellas, al igual que los norteamericanos. Unas cuantas semanas antes del ataque, una fuente siria dio a Estados Unidos una información sorprendentemente exacta, incluyendo el orden de combate sirio, pero todo eso se identificó bastante después, perdido entre cientos de hojas de otros informes, algunos bastante contradictorios. Assad, en Siria, había ordenado la preparación de grandes cementerios, otra señal harto clara. El 3 de octubre, un miembro del Consejo de Seguridad de Estados Unidos preguntó a un funcionario de la CIA qué representaban los grandes movimientos de tropas egipcias. "Cuando los británicos todavía estaban en Egipto, solían realizar sus maniobras en esta misma época del año", contestó el hombre de la CIA. "Los egipcios se limitan a seguir la costumbre." Algunos oficiales norteamericanos enviaron informes de que se estaban vaciando apresuradamente las camas de los hospitales egipcios, pero estos informes se descartaron también sencillamente como otro elemento de los ejercicios militares egipcios carente de importancia. El 1 de octubre y de nuevo el 3 de octubre, un joven teniente israelí envió informes a sus superiores de que el movimiento de las fuerzas egipcias dejaba entrever que el ataque era inminente. También los descartaron. Los militares israelíes y especialmente el servicio de espionaje, estaban de acuerdo con la "concepción", unas ideas muy peculiares sobre las condiciones necesarias para la guerra, que, por definición, rechazaban un ataque egipcio en las circunstancias reinantes. Ya en los primeros días de octubre, una fuente israelí muy importante en Egipto envió una señal urgente; se le sacó rápidamente y se le trasladó con toda celeridad a Europa donde rindió informes. No cabía duda alguna sobre lo que dijo. Pero, inexplicablemente, hubo un retraso de un día en transmitir su advertencia a Tel Aviv. Para entonces, ya era demasiado tarde.

Los norteamericanos, al igual que los israelíes cometieron el error fundamental de no pensar de la misma manera que pensaba Sadat, de no ponerse en sus zapatos, y de no tomarle a él y a lo que dijo suficientemente en serio. Las actitudes e ideas prevalecientes hicieron que no se identificasen, analizasen e interpretasen correctamente las advertencias de los servicios de información. Hasta octubre de 1973, admitió Kissinger posteriormente, él pensó que Sadat era más un actor que un hombre de Estado. La jugarreta de Sadat le reportó muchos beneficios y la enormidad de la sorpresa del ataque árabe sería para los israelíes la

misma que había sido treinta y dos años antes Pearl Harbor para los norteamericanos. Después de todo, los israelíes se preguntarían por qué los encontraron tan desprevenidos. Las evidencias eran harto claras. Pero esas señales no se extrajeron con facilidad de la barahúnda de información contradictoria mezclada con el deliberado engaño, especialmente cuando la complacencia y la extrema seguridad en sí mismos estaban tan arraigadas.

Cuando finalmente, nueve horas y media antes del ataque, los israelíes recibieron lo que consideraron la confirmación de las inminentes hostilidades, estaban todavía sin prepararse. Esto no era 1967. No podían ser los primeros, no podían actuar en primer lugar. También, en el colmo de la mala información, pensaron que la guerra comenzaría cuatro horas después de lo que realmente comenzó. No estaban, de ninguna manera, dispuestos, y en los primeros días del ataque inicial, los israelíes fueron retrocediendo, desordenados, ante ataques furiosísimos, mientras que sirios y egipcios se anotaban victorias masivas.

"El tercer templo se está desplomando"

Una vez que estalló la guerra, el objetivo número uno de Norteamérica era llegar a convenir rápidamente una tregua, con la que los beligerantes volvieran a sus líneas de antes de las hostilidades, y a continuación se emprendería una intensa búsqueda de una solución diplomática. Estados Unidos quería, como principal prioridad, mantenerse al margen de una implicación directa en la guerra; no quería estar con demasiada claridad inmerso en el suministro a los israelíes contra el suministro de los soviéticos a los árabes, pero se pensó que era poco probable, debido a la inmensa superioridad de los israelíes. Aunque la política de Estados Unidos no contaba con la derrota israelí, consideraba que uno de los mejores resultados posibles, en palabras de un oficial superior, sería uno en el que "Israel ganase, pero a costa de acabar con las narices como un tomate maduro", para que, de este modo, estuviese más dispuesto a negociar.

Sin embargo, parecía que iba a producirse algo peor que todo esto, debido al segundo gran error de cálculo por parte de Israel (el primero fue que no habría guerra). Israel había supuesto que tenía suficientes pertrechos para por lo menos tres semanas de guerra, una premisa que se derivó de la experiencia de la Guerra de los Seis Días de 1967. Pero la guerra de 1967 había sido mucho más fácil desde el punto de vista de Israel, ya que en aquella ocasión contaron tanto con la superioridad mili-

tar como con la ventaja de la sorpresa. Ahora, inmediatamente puestos a la defensiva contra Egipto y Siria ambos muy bien equipados con armas soviéticas, los israelíes se dieron cuenta de que estaban devorando material a un ritmo sorprendente, muy superior al que habían previsto. Ese error de cálculo de lo que iban a necesitar resultó muy grave para Israel; también llevó directamente a un cambio sorprendente en el mundo del petróleo.

El lunes 8 de octubre, dos días después del ataque sorpresa, Washington dijo a los israelíes que podrían tomar algunos pertrechos en Estados Unidos en un avión de El Al sin identificaciones externas. Eso, se pensó, sería suficiente. Pero Israel estaba todavía recuperándose del ataque inicial. Un alterado Moshe Dayan, ministro de Defensa israelí, dijo a la primer ministro Golda Meir que "El tercer templo se está desplomando", y la propia Meir preparó una carta secreta para Richard Nixon, en la que advertía que estaban derrotando a Israel y en cualquier momento podrían destruirlo. El 9 de octubre, Estados Unidos cayó en la cuenta de que las fuerzas israelíes tropezaban con graves dificultades y se estaban quedando peligrosamente escasos de pertrechos. El 10 de octubre, la Unión Soviética reanudó sus masivos suministros a Siria, cuyas fuerzas habían comenzado a retirarse, y posteriormente a Egipto. Los soviéticos también tenían preparados aviones con tropas y comenzaron a animar a otros estados árabes para que se uniesen a la batalla. En Estados Unidos comenzaron las discusiones para decidir si dejaban aterrizar en Estados Unidos más aviones de El Al sin identificaciones para cargar más pertrechos bélicos. Al mismo tiempo, el Departamento de Estado comenzó a presionar a los aviones comerciales para que hiciesen vuelos para llevar material a Israel. Kissinger pensó que ese enfoque sería relativamente discreto y evitaría la identificación directa de Estados Unidos con Israel. "Eramos conscientes de la necesidad de mantener la autoestima árabe", diría posteriormente Kissinger. Pero la enorme abundancia de los suministros entregados por los soviéticos enseguida resultó evidente. Y el jueves 11 de octubre, los norteamericanos se dieron cuenta de que Israel podía perder la guerra si no conseguía más pertrechos. Desde los planteamientos de Kissinger y más desde los de Nixon, Estados Unidos no podía permitir que un aliado norteamericano fuese derrotado por las armas soviéticas. Además, ¿quién podía conocer las consecuencias de una lucha a muerte?

El viernes 12 de octubre, se enviaron a Nixon dos cartas privadas. Una era de los presidentes de las cuatro compañías integrantes de Aramco -Exxon, Mobil, Texaco y Standard of California-, enviada rápidamente por mediación de John McCloy. Decían que el aumento del ciento por ciento sobre el precio fijado del petróleo que la delegación de la OPEP en Viena estaba exigiendo era "inaceptable". Pero desde luego estaba garantizado algún tipo de aumento de precios ya que el "sector petrolero del mundo libre estaba operando 'a caño abierto' esencial-

mente sin capacidad alguna de reserva". Pero tenían algo más urgente que querían comunicar. Si Estados Unidos aumentaba su apoyo militar a Israel, podría producirse un "efecto de bola de nieve" en términos de represalias "que podrían provocar una crisis aún mayor en los suministros de petróleo". Hubo una advertencia más. "La posición de Estados Unidos en Oriente Medio está en camino de verse seriamente perjudicada y los intereses japoneses, europeos y tal vez rusos cabe que suplanten la presencia de Estados Unidos en la zona, en detrimento tanto de nuestra economía como de nuestra seguridad."

La segunda carta era un mensaje desesperado de la primer ministro de Israel, Golda Meir. La supervivencia de su nación y la vida de sus gentes, escribió, estaban en un equilibrio más que precario. Su advertencia se confirmó alrededor de la medianoche del viernes, cuando Kissinger supo que Israel podría quedarse sin municiones críticas en los próximos días. También se enteró por el secretario de Defensa James Schlesinger de que todos los esfuerzos por organizar los vuelos comerciales habían fracasado. Las líneas aéreas norteamericanas no querían arriesgarse ni a un embargo árabe ni a los ataques terroristas y en modo alguno estaban dispuestas a enviar sus aviones a la zona de guerra. Con objeto de que el gobierno de Estados Unidos los requisase para ponerlos en servicio, dijeron, el Presidente debería declarar una emergencia nacional. "Si quiere que los pertrechos lleguen allí", dijo Schlesinger a Kissinger, "vamos a tener que utilizar un puente aéreo estadounidense todo el tiempo. No hay otra alternativa. No va a haber nuevos suministros sin el puente aéreo militar de Estados Unidos".

Kissinger tuvo que dar su conformidad. Pero antes pidió a Schlesinger que obtuviese la palabra de los israelíes de que los aviones de las Fuerzas Aéreas norteamericanas podrían aterrizar al amparo de la noche, descargar y despegar de madrugada. Si no los veían, el proceso de reabastecimiento podría guardarse en secreto. Antes de que amaneciese el día 13 de octubre, Schlesinger tenía la promesa de los israelíes, y el Comando de las Fuerzas Aéreas comenzó a trasladar suministros de las bases en las Montañas Rocosas y los estados del Oeste a una base aérea en Delaware. Pero los aviones norteamericanos necesitarían hacer escala para repostar en su camino hacia Israel. En la mañana del sábado, Estados Unidos pidió permiso a Portugal para aterrizar en las Azores. El propio presidente Nixon tuvo que ejercer mucha presión para obtener los permisos necesarios.

Aun así, Washington todavía esperaba pasar inadvertido, pero la presuposición de secreto no tuvo en cuenta un inesperado hecho de la naturaleza. Había fuertes vientos racheados en el aeropuerto de Lajes en las Azores, lo que podría poner en peligro a los enormes transportes C-5A, de modo que se quedaron en Delaware. Sus aliados se quedaron sin pertrechos. Los vientos racheados no disminuyeron hasta bien entrada la tarde, lo que significaba un retraso de medio día. Como resultado

los C-5A no llegaron a Israel en la noche del sábado. En su lugar, aparecieron en el cielo a plena luz del domingo, día 14 de octubre, con sus inmensas estrellas blancas a la vista de todo el mundo. Estados Unidos, en lugar de mantener su posición de imparcial intermediario, quedó ahora en evidencia como aliado activo de Israel. La ayuda se había enviado para contrarrestar la gran cantidad de suministros soviéticos que habían recibido los árabes, pero eso no importaba. Al no conocer los enormes esfuerzos que se habían realizado para mantener en secreto la ayuda norteamericana, los líderes árabes imaginaron que era un espectacular y visible gesto de apoyo.

Los israelíes pudieron parar la ofensiva egipcia antes de que llegasen a los críticos pasos montañosos en el Sinaí, y el 15 de octubre lanzaron la primera serie de contraofensivas con éxito contra los egipcios. Mientras tanto, en Viena, el 14 de octubre, la OPEP había anunciado el fracaso de sus negociaciones con las compañías y los países del Golfo integrantes de la OPEP programaron una reunión en la ciudad de Kuwait para reanudar por su cuenta el asunto del precio del petróleo. Pero la mayoría de los delegados habían permanecido en Viena, desde la suspensión de las conversaciones con las compañías y ahora se encontraban atascados. Trataban desesperadamente de conseguir plazas en los vuelos pero, debido a la guerra, las líneas aéreas habían cancelado virtualmente todos los vuelos con destino a Oriente Medio. Parecía que los delegados no podrían salir en modo alguno y que la reunión programada en Kuwait no se iba a poder celebrar. Pero, por fin, descubrieron que todavía funcionaba un servicio –un vuelo de la Air India que salía de Ginebra y hacía escala en la capital de Kuwait– y, precipitadamente, muchos delegados tomaron aquel vuelo en la tarde del 15 de octubre.

El 16 de octubre, los delegados de los Estados del Golfo –cinco árabes y un iraní– se reunieron en la capital, Al-Kuwait, para reanudar las negociaciones en el punto donde las habían abandonado unos pocos días antes en la suite de Yamani en Viena. No esperarían más la respuesta de las compañías. Pasaron a la acción. Anunciaron su decisión de subir un 70 por ciento el precio fijado del petróleo, a 5,11 dólares el barril, lo que lo ponía en línea con los precios del mercado al contado, dominado ya por el pánico.

El significado de su acción era doble, en el aumento en sí y en la forma unilateral en que se había impuesto. La simulación de que los exportadores negociarían con las compañías había desaparecido. Se habían hecho cargo, total y absolutamente, de fijar el precio del petróleo. Ahora se había completado la transición de aquellos días en que las compañías fijaban unilateralmente el precio, a los días en que los exportadores habían conseguido por fin un veto, a los precios negociados conjuntamente, a este nuevo supuesto de la exclusiva soberanía de los exportadores. Cuando se tomó la decisión, Yamani dijo a otro de los delegados en Al-Kuwait: "Es este un momento por el que he estado es-

perando mucho tiempo. Y por fin ha llegado. Ahora somos dueños de nuestra propia mercancía."

Los exportadores estaban preparados para recibir las angustiosas quejas sobre la enorme magnitud del aumento. Anunciaron que los países consumidores se estaban quedando, en concepto de impuestos, con el 66 por ciento de los precios de venta al por menor del petróleo, mientras que ellos recibían únicamente el equivalente al nueve por ciento. El ministro iraní del petróleo, Jamshid Amouzegar, dijo que los exportadores se estaban limitando a ajustar los precios a las fuerzas del mercado, y establecerían en el futuro los precios sobre la base de lo que los consumidores estuviesen dispuestos a pagar. Yamani había aconsejado a George Piercy, de Exxon, que escuchase la radio el día 16 de octubre que era cuando se iba a hacer pública la decisión sobre los precios. Sin embargo, debido al curso de los acontecimientos, Piercy se enteró de ello por los periódicos.

Si los exportadores de la OPEP podían aumentar unilateralmente el precio del petróleo, ¿qué harían a continuación? Y ¿qué ocurriría en el campo de batalla? Al día siguiente, el 17 de octubre, Richard Nixon expresó en la Casa Blanca su preocupación a sus asesores de seguridad nacional. "Nadie es más consciente de lo que tenemos en juego: el petróleo y nuestra situación estratégica." Las declaraciones realizadas ese mismo día en la otra parte del mundo, de nuevo en la ciudad de Al-Kuwait, tuvieron un significado histórico. El ministro iraní del petróleo había abandonado la reunión y el resto de los ministros árabes del petróleo llegaron a un cónclave exclusivamente árabe. El tema a tratar era el arma del petróleo. Estaba en la mente de todo el mundo. El ministro kuwaití del petróleo declaró: "Ahora el ambiente es más propicio que en 1967."⁹

Embargo

Todavía quedaba la cuestión de qué haría exactamente Arabia Saudita. A pesar de la pertinaz insistencia de Sadat, el rey Faisal se mostraba reacio a emprender alguna acción contra Estados Unidos sin tener más contactos con Washington. Envío una carta a Nixon, advirtiendo que, si continuaba el apoyo norteamericano a Israel, las relaciones norteamericano-sauditas podrían llegar a ser solamente "tibias". Eso fue el 16 de octubre.

El 17 de octubre, al mismo tiempo que los ministros del petróleo estaban reunidos en Kuwait, primero Kissinger y posteriormente Kissinger y Nixon, a un tiempo recibieron a cuatro ministros árabes de asuntos

exteriores. Estaban encabezados por el saudita, Omar Saqqaf, a quien Kissinger calificaría de "amable y culto". Las discusiones eran cordiales y parecía haber puntos en común. Nixon había pedido que se llegase a un alto el fuego que posibilitara el "trabajar dentro de la estructura de la Resolución 242", la resolución de las Naciones Unidas que devolvía a Israel a sus fronteras de 1967. El ministro de Estado saudita parecía dar a entender que Israel tenía derecho a existir mientras lo hiciese dentro de las fronteras de 1967. Kissinger explicó que los envíos de suministros por parte de Estados Unidos no debían considerarse una acción antiárabe, sino más bien algo entre "Estados Unidos y la URSS". Estados Unidos tenía que reaccionar ante el envío de suministros por parte de los soviéticos. Añadió que el estado de cosas en la región era insostenible antes de la guerra y que, después de que esta terminase, Estados Unidos asumiría un papel diplomático activo y trabajaría para un establecimiento positivo de la paz.

Nixon hizo una última promesa a Saqqaf: los servicios de Henry Kissinger como mediador, lo que parecía ser —en opinión de Nixon— una segura garantía de éxito. Nixon también aseguró a Saqqaf y a los otros ministros de exteriores que, a pesar de sus orígenes judíos, Kissinger "no estaba sometido a presiones judías". Añadió: "Puedo ver que están preocupados por el hecho de que Henry Kissinger es judío norteamericano. Un judío norteamericano puede ser un buen norteamericano, y Kissinger lo es. Trabajaré con ustedes." Kissinger se sintió avergonzado e irritado cuando el Presidente hizo estos comentarios gratuitos, pero Saqqaf se quedó no menos perplejo. "Todos somos semitas", contestó Saqqaf hábilmente. Y entonces el ministro de Estado se encaminó al Jardín Rosa de la Casa Blanca, donde dijo a los periodistas que las conversaciones habían sido muy constructivas y en las que, de acuerdo con la prensa, todo fueron sonrisas, gentilezas y cumplidos mutuos. Después de los encuentros con Saqqaf y los otros ministros árabes de exteriores, Kissinger dijo a sus ayudantes que estaba sorprendido de que no se hubiera hecho mención al petróleo, y que era poco probable que los árabes utilizaran el petróleo como arma contra Estados Unidos.

No obstante, exactamente eso era lo que los ministros árabes del petróleo estaban estudiando en la ciudad de Al-Kuwait. A comienzos de 1973, en uno de sus discursos "pensando en voz alta" sobre las opciones que tenía Egipto, Sadat había hablado del arma del petróleo. Y más o menos por esa época, a petición suya, expertos de Egipto y de otros países árabes habían comenzado a trazar un plan para utilizar el petróleo como arma, teniendo en cuenta la creciente crisis energética en Estados Unidos. Por lo menos, antes del 17 de octubre el concepto era conocido para las delegaciones árabes reunidas en la ciudad de Al-Kuwait. Pero durante la propia reunión, el radical Iraq tenía ideas diferentes. El presidente de la delegación iraquí pidió a los Estados árabes que descargasen toda su ira sobre Estados Unidos, que nacionalizasen todos

los negocios norteamericanos en el mundo árabe, que retirasen todos los fondos árabes de los bancos estadounidenses y que aplicasen un embargo total de petróleo a Estados Unidos y a los países simpatizantes de Israel. El presidente de la reunión, el ministro argelino, rechazó tal propuesta como impracticable e inaceptable. Yamani, con las instrucciones de su rey, también se resistió ante lo que se podría haber considerado una guerra económica a todos los niveles contra Estados Unidos y cuyas consecuencias habrían sido, por lo menos, muy inciertas para las partes implicadas. Los furiosos delegados iraquíes se retiraron de la reunión y del plan de embargo total.

En su lugar, los ministros árabes del petróleo acordaron un embargo, reduciendo la producción un cinco por ciento sobre el nivel de setiembre, e ir recortando un cinco por ciento cada mes hasta lograr sus objetivos. Los suministros de petróleo a los "niveles previos" se mantendrían para los "países amistosos". Los nueve ministros presentes también adoptaron una resolución secreta recomendando "que Estados Unidos estuviese sujeto a los cortes más graves" con objeto de que "esta progresiva reducción llevase a la restricción total de los suministros de petróleo a Estados Unidos por parte de todos y cada uno de los países que formasen parte en esta resolución". Varios países anunciaron inmediatamente que ellos comenzarían con unos recortes de un diez por ciento, en lugar de un cinco por ciento. Fuera cual fuere su cuantía, los recortes de producción serían más eficaces que una prohibición de las exportaciones a un único país, ya que el petróleo se podía transportar de un país a otro, como ocurrió en las crisis de 1956 y 1967. Los recortes asegurarían el descenso del nivel absoluto de suministros disponibles. El plan estaba muy bien pensado: las perspectivas de recortes cada mes, además de la diferenciación entre países consumidores, haría subir al máximo los niveles de incertidumbre, tensión y rivalidad dentro y entre los países importadores. Un claro objetivo del plan era dividir a los países industrializados desde el primer momento.

Los dos encuentros en la ciudad de Al-Kuwait -16 de octubre y 17 de octubre- no estaban formalmente relacionados. El aumento de precio y la toma de poder exclusivo por parte de la OPEP para fijar los precios fueron una lógica continuación de lo que se había venido gestando desde hacía mucho tiempo. La decisión de utilizar el arma del petróleo siguió un curso diferente. El *Middle East Economic Survey* comentó: "No obstante, cabe decir que la nueva guerra árabe-israelí probablemente fortaleció la decisión de los negociadores árabes." Y luego, en lo que resultó ser un eufemismo monumental, añadió: "Probablemente, también, los recortes de la producción servirán en último extremo para aumentar todavía más los precios del petróleo."

Los acontecimientos se fueron sucediendo rápidamente después de los encuentros en la ciudad de Al-Kuwait. El 18 de octubre, Nixon se reunió con su gabinete. "Cuando quedó claro que la lucha iba a prolon-

garse y los soviéticos comenzaron un reaprovisionamiento masivo, tuvimos que actuar para evitar que los soviéticos pusiesen el equilibrio militar en contra de Israel", dijo a los funcionarios del gabinete. "Por lo tanto, este fin de semana pasado comenzamos un programa de reaprovisionamiento para Israel." Recordando sus conversaciones del día anterior con Saqqaf y los otros, continuó: "Ayer, en un encuentro con los ministros árabes de exteriores, dejé claro que estábamos a favor de un alto el fuego y de llegar a un acuerdo pacífico basado en la Resolución 242 de Naciones Unidas. La reacción árabe de continuar con los reaprovisionamientos ha sido refrenada y tenemos la esperanza de continuar el diálogo de manera que se eviten las confrontaciones con ellos." Había sido demasiado optimista.

Al día siguiente, el 19 de octubre, Nixon propuso públicamente una ayuda militar a Israel de 2.200 millones de dólares. Se había decidido uno o dos días antes y se habían anticipado noticias de ello a varios países árabes para que fuera una sorpresa para ellos. La estrategia era tratar de asegurar que ni Egipto ni Israel tuviesen una posición de superioridad sobre el otro, lo que daría como resultado el que ambos tendrían motivos para acudir a la mesa de negociaciones. Ese mismo día, Libia anunció que iba a embargar todos los envíos de petróleo a Estados Unidos.

A las dos de la madrugada del sábado 20 de octubre, Kissinger partió para Moscú para tratar de dar forma a una fórmula para el alto el fuego. Cuando estaba a bordo del avión recibió noticias turbadoras. En venganza por la propuesta de ayuda a Israel, Arabia Saudita había ido más allá de los recortes progresivos: suspendería todos los envíos de petróleo, hasta el último barril, a Estados Unidos. Los otros estados árabes habían hecho, o iban a hacer, lo mismo. El arma del petróleo estaba ahora en plena lucha, un arma, en palabras de Kissinger, de "chantaje político". El orden petrolero de la posguerra, que había durado treinta años, había muerto para siempre.

El embargo llegó por sorpresa. "La posibilidad de un embargo nunca me pasó por la cabeza", diría un ejecutivo superior de una de las compañías de Aramco. "Pensé que si estallaba la guerra y si Estados Unidos estaba de parte de Israel, no habría escapatoria a la nacionalización de las compañías norteamericanas en los países árabes." Ni tampoco el gobierno de Estados Unidos pensó en la posibilidad de un embargo, a pesar de todas las evidencias existentes: casi dos décadas de discusión en el mundo árabe sobre la utilización del "arma del petróleo", el intento fallido de 1967, las amenazas de un embargo realizadas en 1971 al tiempo que se celebraban las negociaciones en Teherán, la discusión pública de Sadat sobre la "opción del petróleo" a principios de 1973, y la creciente escasez en el mercado petrolero de 1973. A decir verdad, fuera cual fuere el motivo de la discusión de Faisal con Sadat, y fueran cuales fueren las promesas que pudiera haber escuchado Sadat, Fai-

sal y los demás líderes árabes conservadores eran muy reacios a desafiar directamente a Estados Unidos, un país del que dependía su seguridad. Además, se hubiesen sorprendido, e incluso conmocionado de cierto modo, si Estados Unidos no hubiese enviado suministros a Israel. Lo que transformó la situación y realmente galvanizó los recortes de producción y el embargo contra Estados Unidos fue la naturaleza pública del reaprovisionamiento —el resultado de los vientos racheados en el aeropuerto Lajes de las Azores— y posteriormente la ayuda de 2.200 millones de dólares. El no haber actuado, pensaron algunos líderes árabes, habría puesto a algunos regímenes a merced de las multitudes desenfrenadas. Aun así, la muestra pública de apoyo a Israel también les dio suficientes pretextos para meterse con Estados Unidos, como otros claramente querían hacer.

Incluso el propio embargo no fue el final de los aciagos acontecimientos del 20 de octubre. Cuando llegó a Moscú por la mañana del domingo Kissinger se enteró de lo que había ocurrido en Washington la noche anterior. En una decisión que se conoció como la "Masacre del Sábado Noche" —y que fue un punto crítico en su presidencia— Nixon despidió al fiscal especial, Archibald Cox, que había sido nombrado para investigar el escándalo Watergate, y que había ordenado la presentación en juicio de las grabaciones secretas del Presidente. El acceso a tales cintas se convirtió en la pieza central de la lucha entre el Presidente y el Senado, para averiguar en qué medida Nixon había estado directamente implicado en una maraña de ilegalidades. Inmediatamente después de la destitución, el fiscal general Elliot Richardson y su ayudante en jefe, William Ruckelshaus, dimitieron en señal de protesta. Alexander Haig, jefe de personal de la Casa Blanca, dijo a Kissinger por teléfono: "Y ahora se ha desencadenado un infierno."¹⁰

El robo de baja estofa

Durante los enfrentamientos en Oriente Medio y las semanas de la crisis del petróleo, uno de los principales actores estaba preocupado por otra cosa. Richard Nixon estaba metido hasta el cuello en una serie de acontecimientos que crecieron desde lo que él llamó "un robo de baja estofa" a la serie inaudita de escándalos del Watergate, en el centro de la cual estaba el propio Presidente. Estados Unidos no había visto nada que se pareciese a esto desde Teapot Dome. El desenmascaramiento de la saga del Watergate durante la guerra de octubre; la obsesión del país con ello; sus efectos en la guerra y el embargo en las capacidades norteamericanas y las opiniones dentro de Estados Unidos se combinaron pa-

ra crear, entre todos, una extraña y surrealista dimensión del drama que se estaba desarrollando en el escenario mundial. Por ejemplo, el 9 de octubre, el día que una desesperada Golda Meir dijo que quería volar a Washington para pedir personalmente ayuda, Nixon estaba trabajando en la dimisión del vicepresidente Spiro Agnew, que pidió a Nixon que le ayudara a encontrar trabajo como asesor y que se quejó de que la Dirección General de Tributos estaba intentando descubrir cuánto había pagado por sus corbatas. El 12 de octubre, el día en que funcionarios norteamericanos de alto rango se dieron cuenta de que Israel podía perder la guerra y estaban planeando la forma de enviarles más suministros, les convocaron a la Casa Blanca para lo que Kissinger describió como una "ceremonia misteriosa", en la que Nixon presentaría a Gerald Ford como candidato a nuevo vicepresidente.

En las semanas siguientes, mientras Nixon solucionaba su propia crisis personal y luchaba con la crisis mundial, el control práctico de la política norteamericana recayó en manos de Henry Kissinger, que además de ser asesor especial para la Seguridad Nacional, acababa de ser nombrado secretario de Estado. La base original de Kissinger había sido doble: el Centro para Asuntos Internacionales, en Harvard, ubicado en locales cedidos por el Museo Semítico de Harvard, y su servicio al gran rival de Nixon, Nelson Rockefeller. Este antiguo profesor, que había huido a Estados Unidos cuando era un niño, como refugiado judío de la Alemania nazi, y cuyas ambiciones en tiempos pasados no habían sido superiores a conseguir la titulación de censor jurado de cuentas, llegaba ahora, gracias a los extraños giros del Watergate y al derrumbamiento de la autoridad presidencial, a ser la personificación de la legitimidad del gobierno norteamericano. La personalidad pública de Kissinger alcanzó dimensiones colosales para llenar el vacío que había dejado una presidencia desacreditada. Surgió —para Washington, para los medios de comunicación y para las capitales de todo el mundo— como la figura perentoriamente necesaria como encarnación de la autoridad y la continuidad en unos momentos en que la confianza en Estados Unidos se estaba viendo sometida a una dura prueba.

Parecía que estaban sucediendo muchas cosas. Los medios de comunicación y la mente del público estaban recargados. Pero el Watergate y la problemática situación del Presidente, tuvieron consecuencias directas e importantes para Oriente Medio y para el petróleo. Es discutible que Sadat no se habría aventurado a la guerra si un Presidente fuerte, después de las elecciones de 1972, hubiera usado su influencia para abrir un diálogo entre Egipto e Israel. Un Presidente que no hubiera estado distraído también podría haberse ocupado con más intensidad en el asunto de la energía. Y una vez que estalló la guerra, Nixon estaba tan preocupado y su credibilidad tan deteriorada que no pudo ejercer el liderazgo presidencial requerido para tratar con los beligerantes, los exportadores de petróleo, ocuparse de la explícita guerra económica con-

tra Estados Unidos –y todo esto sin perder de vista a los rusos–. Por su parte, los líderes extranjeros no podían comprender este extraño proceso del Watergate, parte ritual, parte circo, parte tragedia y parte *suspense*, que había atenuado la política norteamericana y la presidencia norteamericana.

El Watergate dio, también, una característica duradera a los problemas de energía de la década de 1970. El accidente de la coincidencia –el embargo y la Masacre del Sábado Noche, el Watergate y la guerra de octubre– parecía implicar conexiones lógicas. Las cosas sucedieron de una manera rara y misteriosa, y esta impresión dejó profundos y permanentes recelos que alimentaron las teorías de conspiración y obstaculizaron las salidas más racionales a los problemas de energía existentes. Algunos dijeron que Kissinger había planeado la Crisis del Petróleo para mejorar la posición económica de Estados Unidos frente a Europa y Japón. Algunos creían que Nixon había comenzado deliberadamente la guerra y que realmente había provocado el embargo para distraer la atención del escándalo Watergate. El embargo del petróleo y las contribuciones ilegales para las campañas electorales por parte de algunas compañías petroleras, que fueron parte de las maniobras ilegales de las empresas norteamericanas que descubrió el Comité para la Reelección Presidencial, llegaron juntos a la mente del público y aumentaron la ya tradicional desconfianza en el sector petrolero llevando a muchos a pensar que la guerra de octubre, el embargo y la crisis energética habían sido creados y hábilmente manipulados por las compañías petroleras en nombre de la codicia. Todas esas opiniones iban a durar mucho más que la guerra de octubre y que la propia presidencia de Nixon.

Alerta

En Riad, por la tarde del 21 de octubre, el día siguiente de la Masacre del Sábado Noche, el jeque Yamani se reunió con Frank Jungers, el presidente de Aramco. Utilizando datos de ordenador sobre las exportaciones y los destinos que los saudíes habían pedido a Aramco unos cuantos días antes, Yamani estableció las reglas para los recortes y el embargo que los sauditas iban a imponer. Reconoció que la administración del sistema sería muy complicada. Pero los sauditas estaban "observando a Aramco para depurarla", dijo. "Cualquier desviación por parte de Aramco de las reglas establecidas", añadió, "será duramente castigada." En un momento dado, Yamani pasó de los detalles de la operación a preguntar a Jungers una cuestión más filosófica. ¿Estaba sorprendido por lo que acababa de ocurrir? No,

contestó Jungers, "excepto que este recorte es mayor que el que habíamos previsto".

Yamani preguntó entonces a Jungers si se "sorprendería con el siguiente movimiento si este no provocaba los resultados esperados".

"No", dijo Jungers. "No me sorprendería."

Jungers imaginaba, basándose en sus propias conversaciones con Yamani y otras informaciones, que el siguiente movimiento sería "la nacionalización completa de los intereses norteamericanos, si no era una ruptura de las relaciones diplomáticas". Esto fue lo que Yamani dejó entrever en su último comentario a Jungers: "El siguiente paso no se limitaría a ser una ampliación de este."

En Moscú, mientras tanto, Kissinger y los rusos completaron un plan para el alto el fuego. Pero en su aplicación durante los siguientes días, empezaron a tropezar con graves problemas. Ni los israelíes ni los egipcios parecían hacer caso al alto el fuego y existía la inminente posibilidad de que el Tercer Ejército egipcio fuese capturado o incluso aniquilado. Entonces llegó una dura y provocativa carta de Leónidas Breznev a Nixon. La Unión Soviética no permitiría que destruyesen al Tercer Ejército. Si eso ocurría, la credibilidad soviética en Oriente Medio también quedaría destruida y Breznev, en palabras de Kissinger, parecería "un idiota". Breznev pidió que una fuerza conjunta soviético-norteamericana fuese a separar a ambas partes. Si Estados Unidos no cooperaba, la Unión Soviética actuaría unilateralmente. "Lo digo claramente", amenazó Breznev. Su amenaza se tomó muy en serio. Se sabía que las fuerzas aéreas soviéticas estaban en alerta, y los barcos soviéticos en el Mediterráneo parecían actuar de un modo beligerante. Lo que era más preocupante, se habían captado radiaciones de neutrones de lo que podían ser armas nucleares en un carguero soviético que pasó los Dardanelos hacia el Mediterráneo. ¿Era Egipto su destino?

Media docena de los funcionarios norteamericanos de seguridad nacional de mayor rango fueron citados para una reunión de emergencia urgentemente convocada a última hora de la noche en la Sala de Situación de la Casa Blanca. A Nixon no le despertaron para la reunión por consejo de Alexander Haig, que dijo a Kissinger que el Presidente estaba "demasiado turbado" para unirse a ellos. Algunos de los participantes se quedaron sorprendidos al descubrir que el Presidente no estaba. Los funcionarios criticaron severamente el mensaje de Breznev. La intervención militar soviética directa no se podía tolerar; alteraría todo el orden mundial. No podían permitir que Breznev supusiese que la Unión Soviética podría sacar partido de la debilitación de la presidencia por el escándalo Watergate. Había más razones para alarmarse. Durante las horas anteriores, el servicio norteamericano de espionaje había "perdido" el rastro del transporte aéreo soviético que había estado actuando como medio para llevar armas a Egipto y Siria. Nadie sabía dónde estaban ahora los aviones. ¿Podían estar ya de vuelta a las bases

soviéticas para recoger a las tropas aerotransportadas que ya estaban en alerta y llevarlas al Sinaí?

Los oficiales que estaban en la Sala de Situación de la Casa Blanca llegaron a la conclusión de que los riesgos habían aumentado considerablemente; Estados Unidos tendría que responder al desafío de Breznev. Habría que preparar fuerza para hacer frente a la fuerza. El estado de emergencia de las fuerzas norteamericanas se elevó a DefCon 3 y en algunos casos a más, lo que significaba que a primeras horas de la mañana del 25 de octubre, los militares norteamericanos estaban en alerta nuclear por todo el mundo. El mensaje era claro. Estados Unidos y la Unión Soviética estaban claramente uno contra otro, algo que no había ocurrido desde la Crisis de los Misiles de Cuba. Los errores de cálculo podrían llevar a un enfrentamiento nuclear. Las próximas horas serían muy tensas.

Pero al día siguiente, cesó el fuego en Oriente Medio, el Tercer Ejército de Egipto fue reabastecido y el alto el fuego entró en vigor. Justo a tiempo. Las superpotencias dejaron de estar en alerta. Dos días después, los representantes militares egipcios e israelíes se reunieron para mantener conversaciones directas por primera vez en un cuarto de siglo. Egipto y Estados Unidos, mientras tanto, iniciaron un nuevo diálogo. Ambas cosas habían sido el objetivo de Sadat cuando concibió su juego un año antes. Las armas nucleares no se habían utilizado. Pero los árabes seguían esgrimiendo el arma del petróleo. El embargo del petróleo seguía vigente, con consecuencias que trascendieron más allá de la guerra de octubre.¹¹

"Pujando por nuestra vida"

EL EMBARGO MARCÓ una nueva era para el petróleo de todo el mundo. Del mismo modo que la guerra era muy importante para dejársela exclusivamente a los generales, el petróleo era muy importante para dejárselo a los petroleros. El petróleo se había convertido en tema de responsabilidad de los presidentes y primeros ministros, de los ministros de exteriores, economía y energía, de los congresistas y parlamentarios, de reguladores y "zares", de activistas y lumbreras, y en particular de Henry Kissinger, que, como él mismo reconoció públicamente, antes de 1973 no sabía nada del petróleo y muy poca cosa de la economía internacional. La política y la estrategia era lo que él conocía. En los meses siguientes al embargo, diría a sus ayudantes: "No me habléis de barriles de petróleo. Por mí, como si fueran botellines de Coca-Cola. ¡No entiendo nada!" Ya una vez que el arma del petróleo entró en juego, este acróbata diplomático hizo más que nadie para conseguir que la espada volviese a su vaina.

"La pérdida"

Lo que se llamó "el embargo árabe del petróleo" constaba de dos elementos. El más amplio estaba compuesto por las restricciones progresivas de la producción que afectaban a todo el mercado, el recorte inicial y luego el aumento de un cinco por ciento cada mes. El segundo elemento era la prohibición total de las exportaciones de petróleo, que inicialmente se impusieron solamente a dos países, Estados Unidos y los Países Bajos, aunque posteriormente se ampliaron a Portugal, Sudáfrica y Rodesia. En una maniobra extraña, el embargo también se extendió a las fuerzas militares estadounidenses en el Hemisferio Oriental, incluyendo a la Sexta Flota, entre cuyas responsabilidades *de facto* estaba la protección de algunos de los estados que impusieron el embargo. Las compañías petrolíferas pudieron pensar que efectuaban ese recorte con un "guiño", suponiendo que el petróleo perdido podría recibirse de otras fuentes; pero, si era así, el guiño no se vio en el Pentágono, donde, en medio de una gran crisis militar, que afectaba directamente a las fuerzas norteamericanas, la reacción fue de furia. Ni tampoco se vio en el Congreso, donde se redactaron rápidamente enmiendas convirtiéndolo en un acto delictivo discriminatorio contra el Departamento de Defensa. Mientras tanto, se reanudaron los suministros a las fuerzas de Estados Unidos.

A comienzos de noviembre de 1973, solamente dos semanas después de la decisión inicial de utilizar el petróleo como arma, los ministros árabes decidieron aumentar la cantidad de los recortes. Pero ¿cuánto petróleo se estaba perdiendo realmente? El petróleo árabe disponible en la primera mitad de octubre había totalizado los 20,8 millones de barriles al día. En diciembre, que fue el punto más grave de todo el embargo, era de 15,8 millones de barriles al día, una gran pérdida de cinco millones de barriles al día en los suministros del mercado. En esta ocasión, sin embargo, no había capacidad de excedentes en Estados Unidos. Su desaparición representó un gran cambio en las dinámicas subyacentes de la política y del petróleo que habían existido hasta no más de seis años antes, durante la guerra de los seis días de 1967. La capacidad no utilizada de Norteamérica había demostrado ser el elemento más importante en el margen de seguridad de suministros energéticos del mundo occidental, no solamente en cada crisis energética de la posguerra sino también durante la Segunda Guerra Mundial. Y ahora esos márgenes de seguridad habían desaparecido. Sin ello, Estados Unidos había perdido su importante capacidad de influencia en el mercado petrolero mundial. Otros productores, encabezados por Irán, pudieron aumentar su producción en un total de seiscientos mil barriles al día. Iraq, con su propuesta de guerra económica total contra Estados Unidos rechazada por los otros productores árabes, no solamente se enfadó, sino

que realmente aumentó su producción y de este modo también sus ingresos. Tratando de explicar la política de su país, Saddam Hussein calificó a los gobiernos de Arabia Saudita y Kuwait de "círculos reaccionarios bien conocidos por sus conexiones con Norteamérica y los intereses monopolistas norteamericanos" y arremetió contra los recortes de los suministros a los europeos y japoneses por considerar que su intención era echarlos en brazos de los norteamericanos.

Los aumentos de la producción en otros lugares significaron que las pérdidas netas de suministros en diciembre fueron de 4,4 millones de barriles al día, o aproximadamente un 9 por ciento de los 50,8 millones de barriles por día que habían estado disponibles en el "mundo libre" dos meses antes, lo que a primera vista no parecía proporcionalmente una pérdida muy grande. Pero ascendía al 14 por ciento del comercio internacional de petróleo. Y sus efectos fueron más graves debido a la rápida tasa en que había estado aumentando el consumo mundial de petróleo, un 7,5 por ciento al año.

No obstante, todo el conocimiento sobre las dimensiones de las pérdidas y sus límites sólo se llegó a calibrar después de los hechos. En medio de los recortes, hubo una gran incertidumbre acerca de cuánto petróleo había disponible, combinada con la inevitable tendencia a exagerar las pérdidas. Esta confusión fue resultado de la naturaleza contradictoria y fraccionada de la información y de la enorme desorganización de los canales de suministros que se habían venido utilizando anteriormente, todo ello en sentimientos de rabia y violencia. Las preguntas sin responder hacían que el temor y el malestar fuesen aun mayores. ¿Se impondrían cada mes mayores recortes? ¿Embargarían a más países? ¿Qué países pasarían de ser "neutrales" a "preferenciales" o incluso los "más favorecidos" en la lista, a los que los árabes recompensarían dándoles más petróleo? ¿Se encontrarían otros países con mayores castigos?

Había una gran incertidumbre. Los exportadores de petróleo, en un análisis final, pensaron en términos de ingresos. En 1967, habían eliminado un embargo debido a que se dieron cuenta de que sus ingresos habían descendido. Al aprender esa lección, el rey Faisal se mostraba reacio, por lo menos durante 1972, a utilizar el arma del petróleo. Pero ahora, con el precio del barril por las nubes, los exportadores podían reducir el volumen de exportaciones y aun así aumentar sus ingresos totales. Podían vender menos y ganar más. Observando sus ganancias, podrían decidir si hacer los recortes permanentes y no volver a situar jamás en el mercado los barriles perdidos, lo que significaría una escasez crónica, un temor permanente e incluso precios más elevados.¹

Pánico en las gasolineras

¿Qué mejor receta podría haber habido para unos precios de pánico que la situación de la oferta de petróleo en los memorables últimos meses de 1973? Entre los ingredientes estaban la guerra y la violencia, los recortes de suministros, los embargos, la escasez, los consumidores desesperados, el espectro de mayores recortes, y la posibilidad de que los árabes nunca recuperasen su antiguo nivel de producción. El temor y la incertidumbre se infiltraban por doquier y tuvieron un efecto materializador de las causas que los inducían: tanto las compañías petroleras como los consumidores buscaban suministros adicionales no sólo para su uso inmediato sino también para almacenarlos en previsión de futuras escaseces. Las compras a caballo del pánico significaban una demanda extra en el mercado. De hecho, los compradores estaban intentando desesperadamente comprar todo el petróleo que pudiesen encontrar. "No estábamos pujando simplemente por el petróleo", dijo un refinero independiente que no tenía una fuente segura de suministros. "Estábamos pujando por nuestra propia vida."

Este constante pujar hizo que los precios aumentasen aun más. El precio fijado del petróleo iraní, de acuerdo con lo establecido el 16 de octubre, era de 5,40 dólares el barril. En noviembre, parte del petróleo nigeriano se estaba vendiendo a más de 16 dólares el barril. A mediados de diciembre, Irán decidió celebrar una gran subasta para poner a prueba el mercado. Las ofertas eran espectaculares, más de 17 dólares el barril, precios un 600 por ciento superiores al del 16 de octubre. Luego, en una subasta nigeriana llena de rumores y muy bien dirigida, una compañía de comercio japonesa —sin experiencia en comprar petróleo, sometida a presión para asegurar los suministros de Japón y compitiendo con ochenta o más compañías—, ofertó 22,60 dólares por barril. A medida que los acontecimientos fueron siguiendo su curso, la compañía de comercio nunca pudo encontrar compradores a ese precio y el trato no se consumó, pero nadie podía saberlo en aquellos momentos. Hay informes de ofertas aun mayores.

El embargo y sus consecuencias provocaron una sucesión de ondas de choque en el tejido social de las naciones industrializadas. Las perspectivas pesimistas del Club de Roma parecían haberse mantenido. Resultó que E. F. Schumacher había sido un profeta, después de todo. Sus advertencias de los peligros de las enormes tasas de desarrollo de la demanda de petróleo y sobre los riesgos de la dependencia de Oriente Medio resultaron ser correctas. Con la oportuna publicación de *Small is Beautiful* en 1973, encontró, después de décadas de anonimato, su puesto como portavoz de aquellos que ponían en tela de juicio el desarrollo desmesurado y la filosofía de "lo mayor es lo mejor" que habían dominado durante las décadas de 1950 y 1960. Ahora, en sus últimos años, el

más acérrimo defensor del carbón y Casandra de la energía se había convertido en un hombre de su tiempo. El título de su libro y su interpretación –"menos es más"– se convirtieron en el grito de guerra del movimiento medioambiental que siguió al embargo y Schumacher fue alabado por todo el mundo. La reina Isabel le hizo Comandante de la Orden del Imperio Británico (CBE) y le invitó a almorzar en el Palacio de Buckingham, y el príncipe Felipe de Edimburgo le invitó luego a una cena privada. "La fiesta ha terminado", declaró Schumacher al mundo. Pero luego preguntó: "De todos modos, ¿quién daba la fiesta?"

La era de la escasez estaba a punto de comenzar. Las perspectivas, en el mejor de los casos, eran desastrosas: la pérdida del desarrollo económico, recesión e inflación. El sistema monetario internacional estaría sujeto a una extrema dislocación. La mayoría del mundo en vías de desarrollo seguramente sufriría un retroceso importante y había buenos motivos para preguntarse sombríamente cuáles serían los efectos políticos, en las democracias industrializadas, de la pérdida del desarrollo económico, que había servido de aglutinante social en los años de la posguerra. ¿Significarían los posibles problemas económicos un renacimiento de los conflictos nacionales de los años entre las guerras, que habían tenido tan terribles consecuencias? Además, Estados Unidos, la más destacada superpotencia y creador del orden internacional, estaba ahora a la defensiva, humillado por un puñado de pequeñas naciones. ¿Daría ahora un giro el sistema internacional? ¿Significaría el declive de Occidente un inevitable aumento del desorden mundial? Y en lo referente a los consumidores individuales, comenzaron a preocuparse por el aumento de precios, por sus monederos y la perturbación de su forma de vida. Temían que el final de una era estuviera a punto de llegar.

Los efectos del embargo en la mente de los europeos occidentales y los japoneses fueron espectaculares. Las interrupciones de suministros les hicieron regresar instantáneamente a los amargos años de la posguerra, con sus privaciones y escasez. De repente sus logros económicos de las décadas de 1950 y 1960 parecían precarios. En Alemania Occidental, el ministro de Economía volvió a asumir la tarea de distribuir los suministros y se encontró, en poco tiempo, inundado por gran cantidad de télex de sectores desesperadamente preocupados. El primero fue del sector del azúcar de remolacha, cuya estación estaba en pleno auge. Si se quedaban sin petróleo tan sólo durante veinticuatro horas, todas sus instalaciones se pararían y el azúcar se cristalizaría en las tuberías. El espectro de la paralización del sector alemán de azúcar de remolacha, sus suministros perdidos irremisiblemente para el mercado, fue tan tétrico que sus refinerías de azúcar recibieron rápidamente la asignación de aceite combustible que necesitaban.

En Japón, el embargo llevó a una conmoción aun más devastadora. La seguridad en sí mismos que se había creado a partir de un fuerte desarrollo económico se venía abajo ahora; todos los antiguos temores a

cuenta de la vulnerabilidad volvían de nuevo. ¿Significaba esto, se preguntaban los japoneses, que a pesar de todos sus logros, volverían a ser pobres de nuevo? Los temores que surgieron a raíz del embargo, crearon toda una serie de acaparamientos de diferentes productos, que recordaban a los violentos "motines del arroz" que habían conmocionado a los gobiernos japoneses a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Los conductores de taxis organizaron violentas manifestaciones y las amas de casa se apresuraron a comprar detergente para la ropa y papel higiénico, en algunos casos en cantidades como para más de dos años. El precio del papel higiénico se habría cuadruplicado, como el del petróleo, si el gobierno no hubiese impuesto severos controles. Como resultado, la escasez de petróleo se vio acompañada en Japón por la escasez de papel higiénico.

En Estados Unidos, la escasez afectó a las creencias fundamentales en la abundancia ilimitada de recursos, convicciones tan profundamente arraigadas en el carácter y las vivencias norteamericanos, que una gran parte del público ni siquiera sabía, hasta octubre de 1973, que Estados Unidos estaba importando petróleo. Pero inexorablemente, en cuestión de meses, los automovilistas norteamericanos vieron que los precios de venta al público aumentaron en un cuarenta por ciento, y por motivos que ellos no comprendían. Ningún otro aumento de precios fue tan visible, inmediato y tuvo efectos tan viscerales como el de la gasolina. No solamente los automovilistas tenían que dar más dinero por llenar sus depósitos, también veían que las estaciones de servicio aumentaban el precio del galón de gasolina prácticamente una vez al día. Pero la escasez fue aun más palpable con la emergencia de lo que John Sawhill, de la Oficina Federal de Energía, llamó "medidas de recorte de suministros" mejor conocido como "colas de la gasolina".

Estas colas de la gasolina se convirtieron en el símbolo más visible del embargo y de su experiencia más directa por parte del público norteamericano. Debido a la escasez reinante en el mercado se introdujo en Estados Unidos, poco después del embargo, un sistema de asignaciones. Tenía como objetivo distribuir los suministros de petróleo por todo el país. Ahora aseguraba, retorcidamente, que la gasolina no se podía traspasar de una zona con suficientes suministros a una que no tuviese bastantes. A medida que fueron proliferando los informes y rumores, los norteamericanos comenzaron a ser presa de su propio pánico por los suministros —no por el detergente o por el papel higiénico, sino por la gasolina en sí—. Los automovilistas que habían conducido hasta tener el depósito prácticamente "vacío" ahora siempre lo tenían "hasta arriba", incluso aunque sólo comprasen un dólar de gasolina, contribuyendo de este modo a alargar las colas de la gasolina. Era precaución; nadie quería correr el riesgo de no tener gasolina al día siguiente. En algunas gasolineras, las compras se asignaron por días de la semana y en virtud de que la matrícula del coche terminara en número par o impar. Los

conductores esperaban en la cola una o dos horas, con los motores en marcha y los nervios en tensión, consumiendo a veces más gasolina de la que podían comprar. En muchas partes del país, las gasolineras comenzaron a colgar carteles de "Lo sentimos, hoy no hay gasolina", cosa que se diferenciaba mucho de los cartelones con anuncios de descuentos que tanto proliferaron durante la "guerra de la gasolina" en la década anterior. El embargo y la escasez que provocó fueron una amarga ruptura con el pasado norteamericano, y la experiencia dañaría seriamente la confianza de los norteamericanos en el futuro.²

"Los precios de la carne"

Richard Nixon trataría de restaurar esa confianza. A comienzos de noviembre, en una reunión del gabinete dedicada a la energía, un funcionario del gabinete sugirió apagar la iluminación exterior de los edificios públicos. "Pero habría que reclutar más policías", señaló el práctico Presidente. Tenía en mente algo mucho más importante y de mayor repercusión. El 7 de noviembre de 1973, pronunció un importante discurso presidencial sobre la energía a una nación alarmada y temerosa. Ofreció una amplia gama de propuestas. Los ciudadanos deberían bajar los termostatos y compartir los coches para ir al trabajo. Procuraría suavizar las exigencias de las normas medioambientales, suspender el paso del carbón al petróleo en las centrales térmicas y crear una Administración para la Investigación y Desarrollo de la Energía. Hizo un llamamiento en pro de una gran empresa nacional, el Proyecto Independencia. "Establezcamos como meta nacional", dijo, "con el espíritu del Proyecto Apolo y con la firmeza del Proyecto Manhattan, que a finales de esta década hayamos desarrollado el potencial para satisfacer nuestras propias necesidades energéticas sin depender de ninguna fuente extranjera de energía." Llamar ambicioso a este plan sería hacerle de menos; se necesitarían grandes avances tecnológicos, enormes cantidades de dinero, y un giro de 180 grados en la nueva carretera del cuidado del medio ambiente. Su equipo le había dicho que el objetivo de la independencia energética para 1980 era imposible y le sugirieron que sería una estupidez proclamarlo. Nixon no hizo caso a su equipo. La energía era ahora tanto una crisis como un tema de alta política.

El Presidente despidió a su antiguo consejero de energía, John Love, un rezagado de los días de antes del embargo, y lo sustituyó por el subsecretario del Tesoro William Simon. Al comentar al gabinete el nuevo puesto de Simon, Nixon lo comparó con la posición de Albert Speer como jefe supremo del armamento en el Tercer Reich. Si

a Speer no se le hubiera dado el poder para pasarse por alto la burocracia alemana, explicó Nixon, Alemania habría sido derrotada mucho antes. Simon no se sintió muy a gusto con la comparación. Posteriormente Nixon dijo que Simon tendría "autoridad absoluta". Pero eso era una cosa que seguramente no tuvo en el fragmentado y contencioso Washington. El nuevo consejero de energía se vio atrapado en una serie interminable de comparecencias ante los comités y subcomités del Congreso que parecían sucederse durante las veinticuatro horas del día. Una vez, al salir apresuradamente de una reunión para dirigirse a una de esas comparecencias, Simon fue andando rápidamente hacia atrás para poder terminar así su conversación con los subgobernadores. Al llegar al coche se golpeó la cabeza contra el borde de la portezuela y se produjo un corte profundo en el cuero cabelludo. Aunque Simon necesitó que le dieran unos puntos de sutura, el presidente del comité no suspendió la comparecencia, y el consejero de energía aguantó cinco horas de interrogatorio mientras la herida de la cabeza no dejaba de sangrarle. Tan revueltos estuvieron los ánimos durante esos tres meses de colas de la gasolina que la esposa de Simon dejó de utilizar cualquier tarjeta de crédito que llevase el nombre de su marido.

La Administración resistió el continuo clamor para el racionamiento de la gasolina. Finalmente, a medida que las peticiones cada vez eran más fuertes, Nixon ordenó que se imprimieran cartillas de racionamiento y que se tuviesen en reserva. "Tal vez eso les calle", dijo. Aunque su Administración continuó generando políticas y programas, el propio Nixon quería ser prudente en sus reacciones a la crisis. Uno de sus ayudantes, Roy Ash, le escribió un memorando aconsejándole mucha precaución. "Creo que no deberíamos permitir que las presiones de los próximos treinta o sesenta días, basadas en una escasez real e inmediata y seriamente agravadas por la histeria de los informativos y la prensa sensacionalista, puedan dar como resultado unas políticas energéticas innecesarias y contraproducentes", dijo Ash. "Dentro de unos cuantos meses, sospecho, miraremos a la crisis energética del mismo modo que ahora vemos los precios de la carne de vacuno —un problema continuo y rutinario del gobierno— pero no una crisis presidencial." En esta nota, Nixon añadió dos comentarios escritos a mano: "absolutamente cierto" y "tiene mucho sentido". Pero para el público, lo que había ocurrido con los precios de la gasolina era bastante más importante que lo del precio de la carne de vacuno. Su patrimonio como norteamericanos parecía estar en peligro.

¿A quién había que culpar? Para muchos, el sector petrolero era el responsable del embargo, la escasez y los aumentos de precios. Después de las propias compañías, la Administración Nixon se convirtió en otro de los objetivos de la animosidad popular. A comienzos de diciembre, el analista de opinión pública Daniel Yankelovich envió al general

Alexander Haig, a la atención del Presidente, un memorando que había preparado a petición del secretario del Tesoro George Shultz sobre los "incipientes síntomas de pánico" entre el público. La gente cada vez "teme más que el país se quede sin energía", explicó Yankelovich. "Una combinación de circunstancias han dado forma a una inestable opinión pública compuesta de mala información, falta de confianza, confusión y temor." Esas circunstancias incluían el Watergate, la desconfianza en el sector petrolero (que se pensaba que estaba utilizando la escasez de gasolina como una excusa para la injusta subida de precios), un declive general de la confianza en los negocios, y la creencia de que la Administración Nixon estaba "demasiado relacionada con las grandes empresas". Lo del Watergate, añadió Yankelovich, "ha alimentado un sentimiento general de desconfianza sobre el estado de la nación", y, como resultado directo, la confianza del público en que "las cosas van bien en el país", ha caído del 62 por ciento en mayo de 1973 a solamente un 27 por ciento a finales de noviembre de 1973.

Claramente, el asunto Watergate aumentó la necesidad de la debilitada Administración de hacer "algo positivo"; aun así el escándalo rondaba la Casa Blanca de Nixon a cada paso de sus esfuerzos por responder a la crisis del petróleo, y continuamente desviaba la atención no sólo del público sino también de los altos responsables de la política. "Debido al caso Watergate, había un sentido generalizado de parálisis", comentó Steven Bosworth, que era director de la Oficina para Combustibles y Energía del Departamento de Estado. "El Congreso estaba hipnotizado por el Watergate, la rama ejecutiva estaba enfangada en él y la Casa Blanca estaba a la defensiva. Era difícil obtener una decisión política sobre cualquier cosa sobre una base de interagencias. No había realmente un aparato de toma de decisiones en Washington —salvo Henry Kissinger."

El Watergate fue, como el propio Kissinger diría, "un monstruo con cabezas de hidra". Parecía ser el único capaz de superarlo. Se esforzó por mantener la política exterior, incluso la relacionada con el petróleo, al margen del caso Watergate, pero la política energética nacional no tuvo tanta suerte. En noviembre de 1973, un funcionario de la Casa Blanca discutió con Haig a propósito del anuncio planificado de acciones de la Administración respecto de la energía. "Me doy cuenta perfectamente del deseo de tener noticias nuevas el lunes con la intención de desviar el tema de las cintas del caso Sirica", dijo, refiriéndose a la transferencia de las grabaciones secretas de Nixon en el despacho oval a un juez federal. "Sin embargo, sería engañarnos a nosotros mismos si pensamos que cualquier acción desviaría la atención de este asunto." Varias semanas después, el asesor de la Casa Blanca, Roy Ash añadió que las noticias sobre cualquier acción presidencial sobre la energía, con independencia del día en que se diesen a conocer, no tendrían una buena cobertura informativa. "Tal vez no haya nada que pueda ganar al Water-

gate" dijo. A aquellos que estaban alrededor de Nixon les dio la sensación de que el Presidente estaba buscando siempre algún hecho político "espectacular" relacionado con el petróleo y Oriente Medio para tratar de desviar la atención del país de la obsesión con el caso Watergate y con cada nueva revelación del escándalo. Si esa era su estrategia, fracasó.³

Igual sufrimiento

En tales circunstancias de agitación, irritación y recelo mundiales, ¿cómo se iba a distribuir entre los diferentes países el escaso petróleo disponible —lo iban a hacer los gobiernos o las compañías? Varias compañías alertaron sobre la inestabilidad de los suministros petrolíferos. Para las compañías norteamericanas, especialmente para los socios de Aramco, el principal problema era la disputa árabe-israelí. Solamente con que Estados Unidos no reconociese al estado de Israel, o por lo menos restringiese el apoyo que le prestaba, todo podría volver a la normalidad. En esta formulación, los israelíes fueron generalmente intransigentes; los árabes no. Para las compañías europeas el problema era diferente: el tirante equilibrio entre la oferta y la demanda había pasado a ser completamente inestable e inseguro. El mundo industrializado dependía en exceso de una parte muy variable del mundo, y por lo tanto era vulnerable a ello. La verdadera respuesta era frenar el desarrollo de la demanda de petróleo y, entre tanto, poner en marcha algunas medidas para la seguridad de los suministros. Royal Dutch/Shell había estado distribuyendo a los líderes del gobierno un confidencial "Libro Rosa" en el que advertía que la situación de los suministros estaba peligrosamente fuera de control y que podría producirse un "revuelo petrolífero". Al contrario que las compañías norteamericanas, Shell había estado promoviendo un acuerdo intergubernamental para compartir los suministros durante la crisis y, de hecho, ya habían comenzado a dar forma, en sus grupos de planificación, a la manera en que debería funcionar este sistema.

También había habido discusiones sobre un plan para compartir los suministros entre los gobiernos occidentales antes de octubre de 1973, como se hizo en 1956 y 1967. Cada gobierno, sin embargo, insistió en un sistema que se ajustase a sus propias necesidades y posición. Además, antes de la crisis actual, los temas habían sido demasiado complejos, hubo poco acuerdo sobre lo que había en juego y los riesgos, el ímpetu fue insuficiente, y tal coordinación hubiese sido muy controvertida para los políticos norteamericanos. Así pues, prácticamente no hubo preparación alguna. En junio de 1973, las naciones industrializadas

habían acordado establecer "un grupo informal de trabajo para desarrollar y evaluar las diferentes opciones". Y eso fue a todo lo que llegaron antes de la crisis.

En medio de la crisis —con toda su incertidumbre, con las relaciones entre norteamericanos y europeos tan frágiles, y con los árabes intentando por todos los medios dividir a los aliados occidentales, tal maquinaria no se podía establecer con rapidez. Existía, entre los miembros de la Comunidad Económica Europea, un acuerdo para reparto de emergencia, pero nunca se pidió su puesta en marcha. Después de todo, el objetivo principal del recorte era Estados Unidos. Además, al poner a los diferentes países europeos en diferentes categorías, de "embargados" a "más favorecidos", los exportadores árabes habían hecho una jugada maestra para frustrar la capacidad de los europeos de unificarse y poner en marcha su plan de reparto de suministros.

El gobierno de Estados Unidos podría haber invocado la Ley de Producción para la Defensa de 1950, que concedía exenciones antitruste, de tal modo que las compañías podían compartir suministros e información durante una crisis declarada, y que se había utilizado en diferentes crisis, como la guerra de Corea y la nacionalización iraní de 1951-53. Sin embargo, su utilización en esta ocasión podría haber añadido leña al fuego, disminuyendo la capacidad de las compañías petroleras para abrirse camino a través de la crisis y hacer que los conflictos con los árabes y los aliados occidentales fuesen más explícitos y más difíciles. Además, esta petición en medio del caso Watergate hubiese levantado sospechas y críticas de amiguismo entre la Administración y las compañías petroleras; Nixon no estaba precisamente en posición de apelar de forma creíble a los intereses nacionales.

Eso dejaba únicamente una elección para hacer frente a la crisis: las propias compañías, especialmente las grandes. Hasta entonces, las compañías habían expresado su orgullo por su papel amortiguador entre los países productores y consumidores —la fina película lubricante—, como lo llamó David Barran de Shell. Pero ahora encontraron lo doloroso que era tener ese papel de amortiguadores durante un momento de grave crisis, cuando la lubricación del petróleo prácticamente había desaparecido.

Por una parte estaba la intensa y letalmente grave presión por parte de los gobiernos árabes. La amenaza era explícita; las compañías podían perder toda su posición en Oriente Medio. Cuando los sauditas ordenaron el primer recorte de un diez por ciento, el 18 de octubre, Aramco respondió inmediatamente y cortó un poco más como buena medida. Aquí se descubriría la anómala y desagradable visión de una compañía norteamericana, la joya más importante, como algunos pensaban, de todas las inversiones norteamericanas en el extranjero, en una posición que se había trabajado para evitar a toda costa: la puesta en marcha de un embargo contra Estados Unidos. Pero ¿qué otra elección

tenían? ¿No era mejor cooperar y meter tanto petróleo en el mercado mundial como fuese posible en lugar de que nacionalizasen la empresa y les echaran? "La única alternativa era no enviar petróleo en absoluto", diría después de todo George Keller, de Chevron, un director de Aramco. "Obviamente era mejor para los intereses norteamericanos mover 5, 6 ó 7 millones de barriles al día a nuestros amigos por todo el mundo que no tener nada de petróleo."

En la otra parte estaban los gobiernos de los países consumidores, y todos buscaban el petróleo que sus países necesitaban. El más poderoso de todos ellos era el de Estados Unidos, que no solamente era el gobierno del país de cinco de las siete grandes compañías sino que además era el objetivo primordial de toda la acción. Sabían que cualquier paso que diesen las compañías estaría sujeto a un minucioso escrutinio y una evaluación posterior. No querían perder mercados, ni verse cerradas, ni incitar a la investigación y represalias por parte de los consumidores y sus gobiernos.

En tales circunstancias, la única respuesta lógica era la de "sufrimiento igual" y "penuria igual". Es decir, las compañías tratarían de asignar el mismo porcentaje de recortes de los suministros totales a todos los países moviendo por todo el mundo petróleo árabe y de otras procedencias. Ya tenían alguna experiencia en la forma de organizar un sistema de reparto debido al embargo que acompañó a la guerra de 1967. Pero la escala y los riesgos en 1973, eran mucho mayores. Como base para los recortes prorrateados, utilizaron o bien el consumo real durante los nueve primeros meses de 1973 o bien lo que habían sido sus proyecciones para el período inmediatamente posterior. El sufrimiento por igual "era la única salida defendible si los gobiernos no acordaban colectivamente un sistema diferente que fuera preferible", dijo un alto ejecutivo de Shell. Para las compañías, añadió, "esto parece la única manera de evitar la incitación a su propia destrucción". Cualquier otra cosa, para las compañías internacionales, hubiese sido un suicidio. Otro factor más reforzó el principio de sufrimientos iguales: la existencia de un "mercado interno" dentro de las compañías petroleras internacionales. El presidente de la organización de una de las grandes en el Lejano Oriente, por ejemplo, que tenía que explicar las cosas subsiguientemente a Japón y otros gobiernos en su parte del mundo, seguramente organizaría una zapaticista de mil demonios si sospechaba que su equivalente en Europa estaba consiguiendo una participación proporcionalmente mayor.

Aunque las compañías eran, por experiencia expertas en repartir los suministros en circunstancias normales, ahora tenían que improvisar a un ritmo desenfrenado. "Fue una tormenta muy grande", recordaba el jefe de suministros petrolíferos para el Golfo. "Trabajábamos las veinticuatro horas del día. Había equipos de gente en las oficinas durante toda la noche, asignando países, cifras y planes de suministros, respondiendo a peticiones angustiosas. Tuvimos que recortar nuestros propios

compromisos mundiales. Prorratabamos los envíos a todo el mundo. Eso significaba reducir los suministros para nuestras propias refinerías así como para nuestros clientes. Tuve que luchar por nuestros clientes de terceras partes. Gulf y otras compañías estaban sometidas a un bombardeo diario. '¿Por qué venden a los coreanos y japoneses cuando podrían llevarlo a Estados Unidos? Son una compañía norteamericana.' Nos atacaban en la prensa a diario. Las presiones eran enormes para que llevásemos más suministros para las refinerías de Estados Unidos. Tuve que recordar a nuestro consejo que habíamos vendido nuestros contratos a largo plazo a los clientes sobre la base de que los trataríamos como a nosotros mismos. Teníamos que contactar con la clientela normal, decir a viejos amigos que les recortábamos los suministros, e ir por todo el mundo explicando el equilibrio de la oferta y la demanda y, por lo tanto, el prorrato. Era muy difícil hacer que todo eso funcionase."

La masiva resignación trajo consigo considerables problemas logísticos. Incluso en condiciones tranquilas y relativamente previsibles, dirigir un sistema petrolero integrado era una cuestión muy compleja. Los suministros de diferentes calidades de varias fuentes tenían que unirse al sistema de transporte y pasar entonces a las refinerías diseñadas para procesar esos crudos específicos. La libre voluntad no era una opción cuando se trataba de asignar los crudos de petróleo. Los crudos "equivocados" podían causar considerables deterioros en los elementos internos de las refinerías, así como reducir su eficacia y rentabilidad. Y una vez que los suministros de crudo pasaban por el proceso de refinado y se convertían en unos cuantos productos, había que situarlos en un sistema de distribución de acuerdo con una "demanda del mercado" que deseara esa particular combinación de productos: esta cantidad de gasolina, esa cantidad de combustible para aviones y aquella otra cantidad de aceite para calefacciones.

Y, para poner las cosas aun más difíciles, las compañías tenían que calcular encima lo que costaban realmente sus suministros, de modo que no vendiesen perdiendo dinero o invitasen a un ataque para obtener márgenes de beneficios excesivos. El coste en royalties del petróleo, la ampliación de la participación del gobierno, los precios de recompra, los volúmenes, todo eso cambiaba cada semana, y cada vez se complicaba más por los saltos de escalas y los aumentos retroactivos de los diferentes gobiernos exportadores. "Era imposible saber si un cálculo hecho sobre la base de todos los hechos conocidos en un día dado no se vendría abajo por una nueva estructura de todos esos hechos al mes siguiente", dijo un ejecutivo de Shell. De hecho, lo único seguro era que el precio del petróleo estaba subiendo cada vez más.

La escala de las operaciones era masiva; los puntos de decisión casi innumerables. Normalmente, los complejos cálculos que guiaban el movimiento del petróleo a través de un sistema integrado estaban controlados por ordenadores sobre la base de criterios económicos y técni-

cos. Pero ahora, los criterios políticos eran por lo menos igual de importantes: no molestar a los árabes ni rebasar sus restricciones al tiempo que se daba satisfacción, en el mayor grado posible, a las naciones importadoras. Se necesitaba mucha habilidad para cumplir ambos objetivos. Aun así, las compañías hicieron que todo funcionara.

Los diferentes gobiernos respondían de diferentes maneras a los recortes del prorrateo de las compañías. Washington dio muy pocas directrices. John Sawhill, el presidente de la nueva Oficina Federal de Energía, pidió a las compañías "que metiesen todo el petróleo posible" en Estados Unidos, pero al mismo tiempo se daba cuenta "del interés en todos los países del mundo por tener algún tipo de igualdad en la participación en los suministros mundiales". En una reunión con ejecutivos petroleros, Henry Kissinger les pidió, en un momento dado que "cuidasen de Holanda", que había sido un objetivo particular de los árabes debido a su tradicional simpatía por Israel.

Japón sentía una vulnerabilidad especial. Tenía muy pocas fuentes nacionales de energía y el petróleo importado alimentaba su formidable desarrollo económico. No solamente la gente estaba dominada por el pánico, sino que Japón dependía de las grandes compañías, la mayoría de las cuales eran norteamericanas. En una reunión, un alto burócrata del MITI advirtió a los representantes de las grandes que no desviasen petróleo no árabe de Japón a Estados Unidos. Los representantes de las compañías petroleras contestaron que estaban distribuyendo el petróleo de la manera más justa posible y que estarían encantados de dejar ese desagradecido trabajo para los gobiernos, incluido Japón, si así lo deseaban. El gobierno japonés rechazó la oferta; por lo tanto, parecía estar satisfecho con lo que se estaba haciendo, aunque siguió vigilando las operaciones muy de cerca.⁴

La reacción más turbulenta fue la del gobierno británico. El Reino Unido estaba situado entre las "naciones amigas" por los gobiernos árabes y por lo tanto se suponía que tenía que recibir el ciento por ciento de sus suministros en setiembre de 1973, sin verse afectado por los recortes. El secretario de Comercio e Industria habló confiado en la Cámara de los Comunes sobre "la seguridad que había recibido de los estados árabes". El mismo quería ir a Arabia Saudita para negociar un acuerdo petrolero de gobierno a gobierno. El gobierno británico poseía la mitad de las acciones de BP, pero, por un acuerdo que databa de la adquisición de las acciones por Churchill en 1914, se suponía que no debía intervenir en cuestiones comerciales. Pero ¿era este un caso de comercio o de seguridad? Además, ya había comenzado una confrontación entre los mineros del carbón y el gobierno conservador del primer ministro Edward Heath, que amenazaba con una gran huelga que reduciría los suministros de carbón al mismo tiempo que los suministros de petróleo cada vez eran menores. Además, la escasez de petróleo dio mucha fuerza a las reivindicacio-

nes de los mineros. Heath quería tanto petróleo como pudiese obtener para estar preparado para la batalla con los mineros.

Heath convocó a sir Eric Drake, presidente de BP, y a sir Frank McFadzean, presidente de la división de Transporte y Comercio de Shell, en su casa de campo, Chequers. El Primer Ministro estaba acompañado de varios colaboradores de su gabinete; estaba claro que, si no podía conseguir que las compañías adoptasen su punto de vista, trataría de forzarlas a que lo hiciesen. Las dos compañías no debían reducir sus suministros al Reino Unido; el volumen debía mantenerse al ciento por ciento de las necesidades habituales.

Ambos presidentes destacaron que las compañías petroleras estaban en una situación que no era de su elección; se habían visto atrapadas en el hueco que se había producido, como posteriormente expresó McFadzean, "por el fallo de los gobiernos a la hora de planificar la forma de hacer frente a una posible escasez de petróleo". Cada compañía tenía gran cantidad de obligaciones legales y morales en los muchos países en los que hacía negocios; en el caso de que les dejaran solos para manejar la escasez, la única política que podrían seguir era la igualdad de sacrificios, aunque también reconocían que ese principio se haría progresivamente más difícil de mantener. McFadzean añadió otra dimensión. Lo sentía mucho pero el Grupo Royal Dutch/Shell era propiedad en un 60 por ciento, de Holanda y solamente un 40 por ciento de Gran Bretaña. De modo que, aun en el caso de que llegase a un acuerdo con Heath, aunque "pensaba que no", no sería posible perjudicar a los intereses holandeses.

Desairado e irritado, Heath presionó más a Drake con su petición de tratamiento especial. Como el gobierno poseía un 51 por ciento de BP, dijo Heath desafiante, Drake debía hacer lo que el Primer Ministro había ordenado. Pero Drake era un hombre muy claro que, a buen seguro, no estaba acostumbrado a ceder. Como director general de BP en Irán en 1951, se había mostrado firme ante Mossadegh, del que había recibido amenazas de muerte, y posteriormente se había mantenido firme ante el presidente de BP, el autocrático William Fraser, del que había recibido amenazas de exilio en una refinería de BP en Australia. Ciertamente no iba a ceder ahora ante Edward Heath y permitir al Primer Ministro, como posteriormente dijo "destruir mi compañía". Habiendo sobrevivido a una nacionalización en Irán, Drake no tenía ganas de volver a intervenir en ninguna otra nacionalización, lo que claramente parecía que iba a ser el destino de las instalaciones de BP en otros países si accedía a las peticiones del Primer Ministro.

De modo que, cuando Heath lo presionó, Drake le replicó con una pregunta de su propia cosecha: "¿Me está pidiendo que haga esto en su condición de accionista o como gobierno? Si me está pidiendo como accionista que dé al Reino Unido un ciento por ciento de sus suministros habituales, debería saber que como represalia nos podrían nacionalizar

en Francia, Alemania, Holanda y el resto de países. Eso significaría una gran pérdida para los accionistas minoritarios." Drake entonces dio a Heath un mordaz repaso sobre legislación de empresas y su prohibición de dar a un accionista mejor tratamiento que a otro. Todos los consejeros tenían la responsabilidad fiduciaria de cuidar los intereses de la compañía en su conjunto y no los de unos accionistas en particular. De modo que no solamente se arriesgaba la compañía a las represalias en otros países que habían tenido que sufrir mayores restricciones, sino que el gobierno británico podría quedar expuesto a demandas judiciales por parte de los accionistas minoritarios por abuso de poder dominante. "Si, como gobierno, me está pidiendo que lo haga", continuó Drake, "entonces le diré que me lo tiene que solicitar por escrito. Y luego podremos alegar *fuerza mayor* ante los otros gobiernos ya que estoy sometido a instrucciones gubernamentales. Tal vez, y solamente tal vez, podamos evitar la nacionalización."

En este momento, Heath perdió la compostura. "Sabe perfectamente bien que no se lo puedo pedir por escrito", dijo. Después de todo, él había sido el defensor de la entrada de Gran Bretaña en la Comunidad Económica Europea y de la cooperación con los europeos.

"Entonces no lo haré", contestó Drake con absoluta firmeza.

Desde luego, Heath siempre habría podido pedir al Parlamento que aprobara una ley que forzase a BP a dar una especial preferencia, pero después de unos cuantos días de reflexión —incluyendo, sin duda, la meditación sobre los efectos que tal maniobra podría tener en las relaciones británicas con sus aliados europeos— se le calmaron los humos y dejó a un lado su insistencia para obtener un tratamiento especial.

Los funcionarios civiles de Whitehall comprendían mejor que los políticos el panorama general. Comprendían perfectamente la validez del principio de "participación justa" y eran más hábiles a la hora de buscar la forma de ajustarlo en su propio beneficio. Ejercieron presión para tratar de convencer a las compañías internacionales, incluso recordándoles que era el gobierno británico quien decidiría qué compañías obtendrían licencias de prospección en el Mar del Norte. De esta manera podrían asegurar que los británicos recibirían lo que *ellos mismos* habían optado por interpretar como "participación justa"... y un poco más.

La desviación era la esencia de la aplicación de los principios de igual sufrimiento y participación justa. El petróleo de origen no árabe se desviaba a países que estaban embargados o en la lista neutral, mientras que el petróleo árabe se dirigía a los países de la lista preferencial. En conjunto, las cinco grandes compañías norteamericanas acabaron desviando una tercera parte de su petróleo. En general, el principio de sufrimiento igual se aplicó con una relativa efectividad. Ajustando los datos a las amplias diferencias en las tasas de crecimiento energético y

petrolífero, la pérdida para Japón durante el período del embargo era del 17 por ciento; para Estados Unidos del 18 por ciento; y para Europa Occidental del 16 por ciento. La Administración Federal de Energía preparó, para el Subcomité Multinacional del Senado, un análisis retrospectivo de cómo había funcionado el sistema de asignación informal. Una vez tenidas en cuenta todas las facetas, decía el informe: "es difícil imaginar que cualquier otro plan de asignación pueda conseguir un reparto más justo de los reducidos suministros". Se pidió a las compañías que "tomasen difíciles y acaso volátiles decisiones políticas durante el embargo, decisiones que iban más allá de las normales responsabilidades corporativas". Y eso, destacó el informe, era algo que jamás querían volver a tener que hacer.⁵

Un nuevo mundo de precios

Debido al enfervorecido aumento de las cotizaciones en el mercado libre al contado, los ministros del petróleo de la OPEP se reunieron en Teherán a finales de diciembre de 1973 para discutir el precio oficial. La banda propuesta variaba desde los elevados precios que propuso la Comisión Económica de la OPEP (23 dólares por barril) a los precios propuestos por Arabia Saudita (8 dólares). Arabia Saudita temía que una subida excesiva y repentina de los precios diese como resultado una depresión, que afectaría a Arabia Saudita así como al resto del mundo. "Si se hunde", dijo Yamani refiriéndose al mundo industrializado, "nosotros también nos hundiremos." Argumentó que los disparatados precios de las subastas de petróleo más recientes no eran indicativos de las verdaderas condiciones del mercado, sino que más bien reflejaban el hecho de que las subastas se estaban realizando en medio del embargo y los recortes impuestos por motivos políticos. También el rey Faisal, quería mantener el "carácter político" del embargo; no quería que pareciese un pretexto para acaparar dinero. Aun así, la perspectiva de que los ingresos de su única fuente importante de efectivo estuvieron a punto de multiplicarse ampliamente podía paliar cualquier reparo entre los exportadores.

Con mucho, el más agresivo y franco fue Irán. Aquí estaba finalmente para el Sha la oportunidad de obtener los ingresos que resultaban necesarios para financiar sus grandes ambiciones. Irán pidió que el nuevo precio fijado fuese de 11,65 dólares, lo que significaría una parte para su gobierno de siete dólares. Los iraníes tenían motivos para justificar ese precio. Estaba basado no en la oferta y la demanda sino en lo que el Sha llamaba "nuevo concepto", el coste de las fuentes de energía alternativas,

líquidos y gases extraídos del carbón y del esquisto. Era el precio mínimo necesario si los otros procesos querían ser rentables, o eso decía el Sha. En privado, citó con orgullo un estudio hecho para Irán por Arthur D. Little sobre este tema. A su vez, las premisas de Arthur D. Little se compartían en muchas compañías petroleras. El estudio tenía el tinte de un análisis en profundidad pero, en realidad y en el mejor de los casos era conjetural, ya que de todos los procesos energéticos alternativos, solamente uno estaba funcionando a escala comercial, y era un proyecto limitado y único de licuación de carbón en Sudáfrica. El asesor jefe de la Shell en Oriente Medio resumió así la situación: "Las fuentes alternativas existen, en el volumen necesario, solamente en la teoría económica, no en la realidad." Al igual que en anteriores épocas de escasez de petróleo, el milagro del petróleo de esquisto era solamente una quimera.

Después de duras y prolongadas discusiones, los ministros reunidos en Teherán aceptaron la propuesta del Sha. El nuevo precio sería de 11,65 dólares. Era un aumento de precio cargado de connotaciones históricas y de importancia. El precio fijado había ido aumentando de 1,80 dólares en 1970 a 2,18 en 1971, a 2,90 a mediados de 1973, a 5,12 en octubre de 1973, y ahora era de 11,65 dólares. Así pues, los dos aumentos de precio desde que comenzó la guerra —en octubre y en diciembre— multiplicaron por cuatro el coste del crudo. Como "indicador", el nuevo precio fijado del petróleo se aplicó a un crudo saudita, el "arabian light". Los precios de los demás crudos de la OPEP se iban a fijar basándose en ese y las "diferencias" de precios dependerían de la calidad (con mucho o poco azufre), densidad y costes de transporte hasta los principales mercados. Señalando que el nuevo precio era considerablemente menor que los 17,04 dólares que se habían pagado en la reciente subasta iraní, el Sha dijo indulgentemente que era un precio fijado por "bondad y generosidad".

A finales de diciembre, Richard Nixon escribió una carta privada muy fuerte al Sha; señalando "el impacto desestabilizador" del aumento de precios y los "problemas catastróficos" que crearía para la economía mundial, pidió que se reconsiderara y se anulara ese precio. "Este drástico aumento de precio es particularmente irrazonable en unos momentos en que los suministros de petróleo están restringidos artificialmente", dijo el Presidente. La respuesta del Sha fue breve y totalmente clara. "Somos totalmente conscientes de la importancia de esta fuente de energía para la prosperidad y estabilidad de la economía internacional" dijo, "pero también sabemos que esta fuente de riqueza se podría agotar para nosotros en un plazo de treinta años."

El Sha había encontrado un nuevo papel; ahora iba a ser el moralista del mundo petrolero. "Realmente el petróleo casi es un producto noble", declaró. "Somos muy poco cuidadosos al utilizar el petróleo para calentar nuestras casas o incluso para generar electricidad, cuando esto se podría hacer fácilmente con carbón. ¿Por qué terminar con este

producto noble, digamos, en treinta años cuando todavía quedan en la tierra billones de toneladas de carbón?" También tuvo inclinación el Sha por convertirse en el moralista de la civilización mundial. No se privó de dar consejos a las naciones industrializadas. "Tendrán que darse cuenta de que se ha terminado la era de su terrible progreso y de sus ingresos y riqueza todavía más terribles basados en el petróleo barato. Tienen que encontrar nuevas fuentes de energía. Finalmente tendrán que apretarse el cinturón; finalmente todos esos hijos de papá de las familias ricas que comen mucho en cada comida, que tienen sus coches y que prácticamente actúan como terroristas poniendo bombas aquí y allí, tendrán que pensar en todos estos aspectos de su avanzado mundo industrializado. Y tendrán que trabajar con más ahínco... Vuestros hijos e hijas jóvenes, que reciben tanto dinero de sus padres también tendrán que pensar en que tienen que ganarse la vida de alguna manera." Sus duras declaraciones, en medio de la escasez de petróleo y los enormes aumentos de precios, le costarían muy caras solamente unos cuantos años después, cuando necesitaba amigos desesperadamente.⁶

Alianza tensa

El embargo fue un acto político que sacó partido de las circunstancias económicas, y al que había que encarar con la acción política en tres frentes interrelacionados: entre Israel y sus vecinos árabes; entre Norteamérica y sus aliados; y entre los países industrializados, especialmente Estados Unidos, y los exportadores árabes de petróleo.

En el primer frente, Kissinger hizo de sí mismo el centro de un vórtice de actividad. Trataría de sacar partido de la nueva realidad creada por la guerra: Israel había perdido bastante seguridad en sí mismo, mientras que los árabes, especialmente Egipto, habían recuperado algo de la suya. "La diplomacia de los viajes relámpago" fue el distintivo de su incansable, espectacular y magistral actuación. Hubo varios puntos claves a lo largo del camino, incluyendo un acuerdo de ruptura de combate entre Egipto e Israel a mediados de enero de 1974, y finalmente una ruptura similar entre Siria e Israel a finales de mayo. Y aunque las negociaciones fueron arduas, inciertas y con enfrentamientos, sentaron las bases para acuerdos más amplios cuatro años después. Durante todo el proceso, Kissinger tuvo un socio muy especial, Anuar el-Sadat, que conocía sus propios objetivos. Sadat había recurrido a la guerra, en primer lugar, para efectuar cambios políticos. En los momentos siguientes a la guerra, tuvo la oportunidad de materializar esos cambios en colaboración con los norteamericanos. Porque, tal como declaró públicamente: "Estados

Unidos tiene el 99 por ciento de las cartas en este juego." Desde luego, Sadat era un político, consciente de su audiencia, y en una ocasión admitió en privado: "Realmente Estados Unidos no tenía más que el 60 por ciento de las cartas, pero quedaba mejor si decía que tenía el '99 por ciento'." E incluso ese 60 por ciento, en pos de alcanzar sus objetivos, era ciertamente una razón más que adecuada para ponerse de parte de Estados Unidos. En una reunión en El Cairo, menos de un mes después de la guerra, Sadat no dejó duda en la mente de Kissinger de que, habiendo conseguido esto, ahora estaba en disposición de comenzar un proceso de paz y —con enormes riesgos—, tratar de transformar la psicología de Oriente Medio.

El embargo petrolero provocó una de las más graves divergencias en la alianza occidental desde su fundación en los días siguientes a la Segunda Guerra Mundial, y ciertamente la peor desde la crisis de Suez en 1956. Las relaciones ya habían atravesado momentos de tensión durante la guerra de octubre. Una vez que comenzó el embargo, los aliados europeos, encabezados por Francia, se apresuraron a disociarse de Estados Unidos en cuanto pudieron y a asumir posturas más agradables para los árabes, proceso que se vio acelerado por un recorrido que hizo Yamani por las diferentes capitales europeas en compañía de su homólogo de Argelia. En cada parada, los dos ministros presionaron a los europeos para que se opusiesen a Estados Unidos y a su política en Oriente Medio y apoyasen a los árabes. Yamani aplicó su toque especial al esfuerzo. "Estamos extremadamente apenados por los inconvenientes causados en Europa, a consecuencia de los recortes en la producción de petróleo árabe", dijo disculpándose. Pero dejó bien claro lo que esperaba de ellos.

A medida que los europeos fueron cambiando complacientemente de política, tratando de separarse de Estados Unidos y de promover el "diálogo" y la "cooperación" con los países árabes y la OPEP, los altos funcionarios norteamericanos comenzaron a hablar acremente de la docilidad de los europeos frente a las imposiciones de la OPEP ante la que se estaban rebajando en su precipitación por complacerla y apaciguarla. Por su parte, los europeos insistieron en que Estados Unidos mantenía una postura demasiado enfrentada y beligerante hacia los exportadores de petróleo. A decir verdad, había grandes diferencias entre los diversos países europeos. Los franceses y los británicos eran los más interesados en distanciarse de Estados Unidos y trabar amistad con los productores; los alemanes algo menos; y los holandeses, por el contrario, se mantuvieron firmes en su compromiso con las alianzas tradicionales. Algunos europeos dieron mucha importancia al hecho de que tenían grandes e inmediatos intereses que proteger. "Ustedes se basan en los árabes solamente para una décima parte de su consumo", dijo bruscamente el presidente francés Georges Pompidou a Kissinger, "pero nosotros dependemos completamente de ellos."

Había elementos tanto de resentimiento como de justicia poética en la postura europea. Desde mucho tiempo atrás, los franceses habían opinado que los "anglo-norteamericanos" los habían excluido injustamente de la mayoría del petróleo de Oriente Medio, especialmente en Arabia Saudita con la renuncia de la posguerra al acuerdo de la Línea Roja, y que los norteamericanos les habían minado en su lucha por Argelia. Y luego estaba la crisis de Suez de 1956. Habían pasado diecisiete años desde que los norteamericanos descaradamente habían segado la hierba bajo los pies de Francia y Gran Bretaña en su confrontación con Nasser a cuenta del canal, con lo que aceleraron la retirada de las dos naciones de sus papeles mundiales y dieron un gran estímulo al nacionalismo árabe. Pero, tal como el primer ministro Edward Heath dijo en privado y concisamente a los norteamericanos: "No quiero sacar de nuevo el tema de Suez, pero ahí está para mucha gente." Para el mismo Heath estaba "ahí" muy fresco en la memoria; había sido el leal oficial disciplinario de Anthony Eden durante aquellos dolorosos días de Suez. A mediados de noviembre de 1973 la Comunidad Económica Europea aprobó una resolución que apoyaba la posición árabe en el conflicto árabe-israelí. Algunos funcionarios árabes todavía no estaban satisfechos. Uno describió el hecho como "un beso que nos llega por el aire desde lejos y que es muy agradable pero preferiríamos algo más cálido y cercano". La resolución, sin embargo, representaba claramente el tipo de acuerdo que los árabes estaban intentado forzar y era suficiente para que los europeos obtuviesen la suspensión del recorte del cinco por ciento correspondiente al mes de diciembre. Pero, aunque solamente fuera para asegurarse de que los europeos se iban a seguir portando bien, los ministros árabes advirtieron que, a pesar de todo, se seguirían imponiendo los recortes si los europeos no seguían "ejerciendo presión sobre Estados Unidos o Israel".

Dentro de la Comunidad Económica Europea persistía una situación muy extraña. Mientras que muchos de sus miembros estaban en la lista de "amigos", uno de ellos, Países Bajos, todavía sufría el embargo. Si los otros miembros decidían embargar los envíos a los Países Bajos, estarían infringiendo uno de los preceptos básicos de la comunidad, la libre circulación de mercancías. No obstante, estaban inclinados a hacer exactamente eso, hasta que Países Bajos les recordó, sin morderse la lengua, que era la mayor fuente de suministros de gas natural para Europa, incluyendo el 40 por ciento del suministro total para Francia y la mayor parte del gas que se utilizaba para las calefacciones y las cocinas de París. Se llegó a un compromiso secreto, basado en una no especificada "posición común" entre los miembros de la Comunidad Europea y la expedición de suministros no árabes de las compañías internacionales.

Los japoneses, que pensaban que se habían liberado completamente de la crisis de Oriente Medio, se llevaron un disgusto enorme al descubrir que les habían puesto en la lista de "no amigos". El cuarenta y

cuatro por ciento del petróleo utilizado en Japón provenía de los estados del Golfo Árabe, y de todos los países industrializados era el que más dependía del petróleo como principal fuente de energía, el 77 por ciento, comparado con el 46 por ciento de Estados Unidos. Había dado por supuesto que el petróleo era el combustible esencial y fiable para el desarrollo económico. Ya no iba a ser así. De sopetón, Yamani expuso la nueva política árabe de exportación a los japoneses: "Si son hostiles con nosotros, no tendrán petróleo. Si son neutrales, tendrán petróleo, pero no tanto como antes. Si nos favorecen, tendrán el mismo que antes."

Antes del embargo del petróleo, la "facción de recursos" de los círculos gubernamentales y empresariales japoneses había comenzado a pedir una reorientación en la política japonesa hacia Oriente Medio. No habían realizado muchos progresos ya que, en palabras del viceministro de Asuntos Exteriores Fumihiko Togo, "antes de 1973 podíamos comprar todo el petróleo que queríamos simplemente con tener dinero", y por ese motivo Japón compraba primordialmente el petróleo a las compañías internacionales y no directamente a los países de Oriente Medio. Después de que comenzase la crisis, la facción de recursos intensificó sus esfuerzos. El 14 de noviembre, el mismo día que Kissinger estaba en Tokio tratando de convencer al ministro japonés de Asuntos Interiores de que no rompiese las relaciones con Estados Unidos, los líderes empresariales, preocupados, se reunieron en privado con el primer ministro Kakuei Tanaka para realizar una "petición directa" de un gran cambio en la política. Unos pocos días después, los exportadores árabes de petróleo suspendieron los futuros recortes a los países europeos que habían hecho la declaración en pro de los árabes. Aquí estaba la prueba tangible de las recompensas que se podían obtener del cambio de política. Mientras tanto, emisarios japoneses no oficiales, que habían sido enviados apresuradamente en viajes secretos a Oriente Medio, informaron que los árabes consideraban la "neutralidad" como una medida insuficiente y, de hecho, como oposición a su causa. El 22 de noviembre, Tokio redactó su propia declaración defendiendo la posición árabe.

Esa declaración representó el primer gran cambio en la política exterior de Japón con Estados Unidos en la era de la posguerra. Tal acción no se iba a tomar a la ligera, ya que la alianza entre Japón y Estados Unidos era la base de la política exterior japonesa, o lo había sido. Cuatro días después de hacer pública su declaración, Japón obtuvo su propia recompensa; los exportadores árabes suspendieron los recortes correspondientes al mes de diciembre. Como parte de su nueva diplomacia de recursos, Tokio envió a Oriente Medio una legión de representantes de alto nivel para hacer negocios, con un toque decididamente político: ayuda económica, préstamos, nuevos proyectos, empresas mixtas, tratos bilaterales, de todo. Por el hecho en sí de las asignaciones y recortes, las grandes compañías habían dicho que no podían seguir suministrando a Japón como lo hicieron en el pasado. Por lo tanto, Japón no podía de-

pende más de ellas y tendría que hacer sus propios tratos en busca de la seguridad de suministros. No obstante, los japoneses se negaron, a pesar de la continua insistencia de los árabes, a romper sus relaciones diplomáticas y económicas con Israel. Los japoneses, que presionaron para cortar esas relaciones, dijo el viceministro de Exteriores Togo, estaban sufriendo una epidemia hartamente conocida: "la obsesión por el petróleo".

Incluso mientras sus aliados tradicionales iban cediendo ante las exigencias árabes, Estados Unidos trató de promover una respuesta coordinada entre los países industrializados. Washington temía que el recurso al bilateralismo —tratos Estado-Estado— pudiera dar como resultado un mercado petrolífero mucho más rígido y permanentemente politizado. La carrera ya estaba en marcha. "Tratos bilaterales: todo el mundo los hace", fue el titular del *Middle East Economic Survey* en enero de 1974. El sector petrolero observó con escepticismo la lucha entre los políticos por obtener suministros para el país. Frank McFadzean, de la Shell, no pudo por menos de maravillarse, aunque con cierto cinismo, al observar "el espectáculo de dos importantes ministros del gabinete que emprendieron viaje con la espectacularidad que normalmente se asocia con la liberación de una fortaleza asediada, para ultimar una operación de trueque para una cantidad de crudo que no llegaba a cubrir las necesidades del país durante cuatro semanas. Las delegaciones y los emisarios, los políticos y los amigos de los políticos, la mayoría de los cuales tenían escasos conocimientos del sector petrolero, cayeron sobre Oriente Medio como una plaga del último día de proporciones casi bíblicas". Por su parte, Henry Kissinger temía que estos acuerdos bilaterales pudieran minar sus esfuerzos por negociar un arreglo de la guerra árabe-israelí. Si los países industrializados mantenían los enfoques de desbandada general que habían adoptado —ofertas competitivas movidas por el pánico y la falta de información, el mercantilismo, el *sauve qui peut* ("sálvese quien pueda")—, era bastante probable que todos terminaran mucho peor de lo que estaban.

Estados Unidos pidió la celebración de una conferencia sobre energía que tendría lugar en Washington, en febrero de 1974. Quería calmar los temores sobre competencia para obtener suministros, tratar las profundas fisuras que se habían producido en la alianza, y asegurar que el petróleo no se convertía en la fuente de disensiones en la alianza occidental. Los británicos habían llegado a la conclusión de que estar en la lista de "amigos" no les servía de mucho; aun así se tenían que enfrentar a los mismos aumentos de precios, y estaban muy interesados en participar. De hecho, la situación política en el Reino Unido había cambiado espectacularmente. Para Gran Bretaña, la escasez de petróleo se vio muy aumentada por la confrontación de los mineros del carbón con el primer ministro Heath, que acabó no sólo en una huelga sino en una guerra económica total. No había suficientes suministros de petróleo para

sustituir rápidamente el carbón en las centrales de generación de energía eléctrica; la economía del país estaba paralizada como no lo había estado desde la escasez de carbón de 1947. Los suministros de electricidad se interrumpieron, y la industria pasó a tener una semana laborable de tres días. Incluso había pocos suministros para calentar el agua corriente de las viviendas y los clérigos discutieron solemnemente en la BBC la moralidad de que los miembros de las familias compartieran el agua del baño y consumieran así una sola bañera de agua caliente al día como contribución a la economía nacional. En lo que resultarían ser las últimas semanas del mandato de Heath, Gran Bretaña fue un participante activo en la Conferencia de Washington sobre la Energía.

También lo fueron los japoneses. Pensaban que se necesitaba una respuesta coordinada de las naciones industrializadas. También estaban deseosos de encontrar un marco en el que acallar lo que consideraban, en palabras de un funcionario, la "tendencia de la política norteamericana a mostrarse muy proclive a la confrontación". Los alemanes también estaban muy interesados en hablar en una base multilateral. En el caso de los franceses no era así. Seguían sin cambiar de ideas. Aunque renuientemente hicieron acto de presencia en la reunión de Washington, manifestaron sin pelos en la lengua su antagonismo. El ministro de Exteriores Michel Jobert, que llevaba el gaullismo a un extremo exagerado, abrió una reunión en Washington de los participantes de la Comunidad Europea con el mordaz saludo: "*Bonjour les traitres!*" ("¡Buenos días, traidores!").

Por su parte, los funcionarios norteamericanos columbraron en términos generales que la relación global de seguridad de Norteamérica, incluyendo el mantenimiento de las tropas norteamericanas en Europa, podría verse en peligro por las discrepancias en cuestiones de energía. La mayoría de los participantes en la Conferencia de Washington sobre la Energía estuvieron de acuerdo en la conveniencia de llegar a un consenso y al establecimiento de algunas políticas comunes sobre cuestiones internacionales de energía, y la conferencia lideró el establecimiento de un programa de reparto de emergencia para la "siguiente" crisis y la creación de una Agencia Internacional de la Energía, que se encargase de gestionar el programa, y en un sentido más general, de armonizar y hacer paralelas las políticas energéticas de los países occidentales. La AIE ayudaría a disipar la tendencia al bilateralismo y a establecer un marco para la respuesta común, tanto política como técnicamente. Antes de que terminase 1974, la AIE se establecería en una lujosa zona del décimosexto *arrondissement* en París en un anexo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Pero un gran país se negó a unirse, Francia. La AIE, dijo el inamovible ministro de Exteriores Jobert, era una "*machine de guerre*", un instrumento de guerra.⁸

Envainando el arma del petróleo

¿Cuándo, y cómo, terminaría el embargo? Nadie lo sabía realmente, ni siquiera los árabes. En los últimos días de diciembre de 1973, los productores árabes relajaron un poco el embargo a medida que se fueron haciendo algunos progresos iniciales en la disputa árabe-israelí. El embargo había pasado a ser, según la sarcástica expresión de Kissinger a principios de enero, "crecientemente menos apropiado". El mismo viajó dos veces a Arabia Saudita para ver al rey Faisal. En el primer viaje, a medida que atravesaba un vestíbulo enorme donde los notables del reino esperaban sentados junto a las paredes y luciendo sus albornoces negros y blancos tocados, Kissinger —emigrante judío a Norteamérica— iba reflexionando: "no sin maravillarme, en qué extraños giros del destino habían hecho que un refugiado de la persecución nazi acabara en Arabia como representante de la democracia norteamericana". También encontró que la forma de la discusión se salía de su experiencia. "El Rey hablaba siempre en voz muy suave, incluso cuando exponía puntos ásperos. Le encantaban los circunloquios que admitieran muchas interpretaciones." Kissinger se sentaba a su derecha, en el centro del salón. "Al hablarme miraba siempre al frente y, de vez en cuando, me miraba entre los pliegues de su tocado para asegurarse de que había comprendido el sentido de alguna de sus particulares expresiones." Y así era en todo momento, lo mismo si estaba hablando de la conspiración del comunismo y los judíos para apoderarse de Oriente Medio que si hablaba de las cuestiones prácticas que habría que resolver para finalizar el embargo. El Rey se mostraba conciliador, pero firme. No tenía libertad para finalizar el embargo; el recurso a la utilización del arma del petróleo había sido una decisión conjunta de todos los árabes y su retirada también tendría que ser una decisión conjunta. "Lo que necesito", dijo el Rey, "es medios para ir donde mis colegas y pedirlo." También insistió en que una condición fundamental para él era que Jerusalén se convirtiese en una ciudad árabe islámica. "¿Qué pasaría con el Muro de las Lamentaciones?", le preguntaron. Contestó que en alguna parte se podría construir otro muro contra el que los judíos fueran a lamentarse.

Con pocas señales de que se fuera a levantar el embargo, Washington recurrió a un nuevo aliado, Anuar el-Sadat. El hombre que había propuesto el embargo y el que más se había beneficiado de él ahora era el principal defensor de su cancelación. Al igual que la guerra en sí, dijo, el embargo había cumplido sus fines y se debía terminar. Y, de hecho, se dio cuenta de que la continuación del embargo ahora se pondría en contra de los intereses egipcios. Estados Unidos solamente podía ir en busca del camino de la paz en Oriente Medio bajo la amenaza del embargo. Además, la perpetuación del embargo, que después de todo no era más que un arma de guerra económica, podría provocar

daños a largo plazo en la amplia gama de relaciones norteamericanas con naciones como Arabia Saudita o Kuwait, para desventaja de esos países. Porque en último extremo, con Watergate o sin Watergate, una superpotencia como Estados Unidos malamente se podía permitir estar en esa posición durante mucho más tiempo.

Pero los exportadores árabes, que habían jugado con éxito sus triunfos, no querían moverse rápidamente para retirarlos de la mesa. Ni tampoco querían dar la impresión de que cedían rápidamente ante los norteamericanos. Aun así, aunque el embargo continuó, cada vez se infiltraba más petróleo en el mercado, y los recortes no dejaban de perder eficacia. Los sauditas indicaron a los norteamericanos que el embargo no podría llegar a su fin sin algún movimiento en el frente sirio y sin la aquiescencia tácita, por lo menos, de Hafez el-Assad de Siria, que estaba furioso con Sadat debido al progreso diplomático que se había hecho en el frente egipcio. De hecho, el-Assad tenía tomada la decisión de vetar cualquier intento de levantar el embargo. Para ayudar a finalizarlo, los sauditas abrieron la puerta a las negociaciones entre sirios y norteamericanos respecto de la interrupción de las hostilidades en los Altos del Golan. A mediados de febrero de 1974, Faisal se reunió en Argel con Sadat, Assad y el Presidente de Argelia. Sadat dejó en claro que pensaba que el embargo había dejado de ser útil y que, de hecho, se podría poner en contra de los intereses árabes. Dijo que los norteamericanos estaban abriendo el camino hacia una nueva realidad política. Faisal aceptó el fin del embargo, con tal de que existiera un "esfuerzo constructivo", promovido por Estados Unidos, en pro de la pacificación sirio-israelí. Durante las siguientes semanas, no obstante, Assad mantuvo una posición especialmente dura, que evitó que los demás anunciaran públicamente la conclusión del embargo. Pero se tomaron en serio la advertencia de que el esfuerzo por la paz promovido por Estados Unidos no funcionaría sin el levantamiento del embargo. El 18 de marzo, los ministros árabes del petróleo acordaron su conclusión. Siria y Libia se opusieron.

Después de dos décadas de conversaciones y varios intentos fallidos, el arma del petróleo por fin se había utilizado con éxito y con un impacto no simplemente convincente, sino arrollador y que superó con mucho todo lo que sus proponentes se podrían haber atrevido a esperar. Había dado nueva forma a las alianzas y la geografía política tanto de Oriente Medio como del resto del mundo. Había transformado el mundo del petróleo y las relaciones entre los productores y los consumidores, y había configurado una nueva economía internacional. Ahora se podía envainar. Pero la amenaza seguiría latente.

En mayo, Henry Kissinger pudo asegurar la interrupción de hostilidades entre sirios e israelíes, y parecía haber comenzado un proceso de paz. En junio, Richard Nixon hizo una visita a Israel, Egipto, Siria y Arabia Saudita. El embargo era historia, a pesar de ser una historia muy reciente, por lo menos en lo que a Estados Unidos respectaba. (Todavía

estaba vigente contra los Países Bajos.) Estados Unidos podía proclamar con certeza los inicios de algunos importantes resultados en la diplomacia de Oriente Medio. El caso Watergate, sin embargo, era una realidad todavía presente y el comportamiento de Nixon en el viaje resultó peregrino para algunos. Reunido con el gabinete israelí en Tel Aviv, anunció repentinamente que conocía la mejor manera de tratar con los terroristas. Se levantó y con una metralleta imaginaria en sus manos, simuló matar a todo el gabinete, al estilo de Chicago, profiriendo el clásico tra-ta-ta-ta-ta-ta según lo hacía. Los israelíes se quedaron perplejos y algo consternados. En Damasco, Nixon dijo a Assad que los israelíes deberían ser empujados hasta que se cayeran por el precipicio, y para reforzar su afirmación hizo extraños gestos como cortando cabezas. A partir de entonces, en los siguientes encuentros con otros norteamericanos, Assad insistiría en recordar la exposición de Nixon.

Pero fue en Egipto cuando Nixon tuvo su gran momento. Sus días allí no podrían recibir más calificativo que el de triunfales. Millones de entusiastas y delirantes egipcios salieron a la calle para aclamarle. Realmente serían sus últimos vítores. Allí hubo mucho para los amantes de la ironía. Después de todo, era la tierra de Gamal Abdel Nasser, que había sido un genio a la hora de levantar a las masas para denunciar el imperialismo occidental y, en particular, el de Estados Unidos. Pero ahora el país en el que Nixon iba a recibir los abucheos de las multitudes no era Egipto sino Estados Unidos. El enconado antagonismo contra él en su país durante los que fueron sus últimos meses de presidencia, estaba en marcado contraste con los vítores recibidos en las calles de El Cairo. Para los egipcios, era la celebración de la restauración por parte de Sadat de Egipto y de su prestigio, que se habían visto gravemente deteriorados durante los últimos años de gobierno de Nasser. Para Nixon, no podía ser más que una celebración tanto del final del embargo como de la eficacia de la diplomacia de su administración. Pero realmente no estaba de humor para disfrutar de ello. Durante su visita estuvo enfermo, con flebitis en una pierna, y pasó una gran parte de su tiempo libre durante el viaje escuchando las cintas del Despacho Oval que le incriminaban y que finalmente forzarían su dimisión.

El imperio de la OPEP

LOSTIEMPOS CAMBIAN, los imperios nacen y caen, y el moderno edificio de oficinas del Karl Lueger Ring, en Viena, con una pequeña librería en la planta baja, se había llamado "el Edificio Texaco" en honor a su anterior propietario. Pero, a mediados de la década de 1970, debido a la presencia de otro inquilino, repentinamente se empezó a conocer como el "Edificio de la OPEP". El cambio simbolizó un profundo proceso de cambio mundial: la rapidez con que los países exportadores de petróleo habían asumido la posición que anteriormente tenían las compañías internacionales.

Y el caso es que la OPEP acabó en Viena accidentalmente, por así decirlo. En sus primeros días se había establecido en Ginebra; pero los suizos dudaron de su seriedad e incluso de su importancia y se negaron a conceder el estatus diplomático apropiado para una organización internacional. Los austríacos, sin embargo, estaban más de-

seos de obtener lo que pudieran en términos de prestigio internacional y estaban dispuestos a ser complacientes, por lo que en 1965, a pesar de las inferiores conexiones aéreas internacionales de Austria, la OPEP se trasladó a Viena. El establecimiento de la OPEP en Viena, en el edificio de Texaco, demostró claramente la poca atención que se había prestado, en sus comienzos, a esta organización peculiar y más bien misteriosa, que, a pesar del clamor inicial que acompañó a su fundación, se había quedado bastante por detrás de su objetivo político principal —la afirmación por parte de los exportadores de petróleo de "soberanía" sobre sus recursos.

Pero ahora, a mediados de la década de 1970, todo eso había cambiado. El orden internacional había cambiado de pies a cabeza. Los miembros de la OPEP eran agasajados y adulados, pero también eran denostados y denunciados. Había una buena razón. Los precios del petróleo eran el corazón del comercio mundial y aquellos que parecían controlar los precios del petróleo eran tenidos por los nuevos señores de la economía mundial. Ser miembro de la OPEP a mediados de la década de 1970 era prácticamente común entre todos los exportadores de petróleo del mundo, exceptuando a la Unión Soviética. Y los miembros de la OPEP determinarían si iba a haber inflación o recesión. Serían los nuevos banqueros del mundo. Tratarían de crear un nuevo orden económico internacional, que iría más allá de la redistribución de rentas de los consumidores a los productores, a un nuevo orden que estableciese una total redistribución del poder tanto político como económico. Establecerían un ejemplo para el resto del mundo en desarrollo. Los países miembros de la OPEP tendrían una voz importante sobre las políticas extranjeras e incluso la autonomía de algunos de los países más poderosos del mundo. No era sorprendente, por lo tanto, que un antiguo secretario general de la OPEP observase aquellos años pasados, de 1974 a 1978, como la "Epoca Dorada de la OPEP".

Aun así esa nostalgia recogió su cosecha. A decir verdad, los países de la OPEP completaron, a mediados de la década de 1970, la adquisición del control sobre sus propios recursos. Ya no quedaría duda alguna sobre quién era el propietario del petróleo. Pero esos años se vieron dominados por una enconada batalla no solamente con los consumidores sino también dentro de la OPEP sobre el precio de ese valioso recurso. Y esa cuestión dominaría la política económica y la política internacional de toda la década.

El petróleo y la economía mundial

La multiplicación por cuatro de los precios provocada por el embargo del petróleo árabe y la asunción por los exportadores del control completo para fijar esos precios produjeron grandes cambios en todos los rincones de la economía mundial. Las ganancias combinadas del petróleo obtenidas por los exportadores de petróleo aumentaron de 23.000 millones de dólares en 1972 a 140.000 millones de dólares en 1977. Los exportadores amasaron reservas financieras descomunales, y el temor de que no pudieran gastar todo ese dinero creó una gran preocupación entre los banqueros mundiales y los responsables de la política económica: las decenas de miles de millones sin gastar, estacionados en cuentas bancarias, podrían provocar una seria contracción y dislocación en la economía mundial.

No les había hecho falta preocuparse. Los exportadores, repentinamente acaudalados y a buen seguro mucho más ricos de lo que podrían haber soñado, acometieron unos vertiginosos programas de gastos: industrialización, infraestructura, subvenciones, servicios, artículos de primera necesidad, lujos, armas, despilfarro y corrupción. Con la avalancha de gastos, los puertos estaban saturados muy por encima de su capacidad y los barcos esperaban durante semanas que les llegase el turno para descargar. Los vendedores y distribuidores de todo tipo de artículos y servicios procedentes de los países industrializados se abalanzaron sobre los países exportadores de petróleo, lucharon por conseguir habitación en los hoteles llenos hasta la bandera, y se abrieron paso a codazos en las salas de espera de los ministerios del gobierno. Había de todo para vender a los productores de petróleo, y ahora tenían dinero para comprarlo.

Las transacciones de armas se convirtieron en un gran negocio. Para las naciones industrializadas de Occidente, la interrupción de suministros de 1973 y su alto grado de dependencia en Oriente Medio hicieron que la seguridad de acceso al petróleo fuese una preocupación estratégica de primer orden. Las ventas de armas, agresivamente perseguidas, fueron una manera de aumentar esa seguridad y mantener o ganar influencia. Los países de la región estaban igualmente deseosos de comprar. Los acontecimientos de 1973 habían demostrado la volatilidad de la zona; no solamente eran muy profundas y enormes la ambición y las rivalidades regionales, sino que dos superpotencias habían estado en alerta nuclear a propósito de Oriente Medio.

Pero las armas eran solamente parte del contenido del rebosante cuerno de la abundancia de después de 1973, que incluía de todo, desde artículos de consumo a redes telefónicas completas. La proliferación de camionetas Datsun en Arabia Saudita fue una señal de los tiempos. "Es muy caro mantener a los camellos", dijo un ejecutivo de Nissan, "es más

barato mantener un Datsun". A decir verdad un Datsun costaba en Arabia Saudita, a mediados de la década de 1970, unos 3.100 dólares, mientras que el precio más corriente de un camello era de solamente 760 dólares. Pero comparando los doce centavos por galón de gasolina y lo que costaba la ración de pienso de un camello, se podía decir que era más barato alimentar a un Datsun que a un camello. De la noche a la mañana, Nissan se convirtió en el principal proveedor de vehículos en Arabia Saudita, y el Datsun era el favorito entre los pastores de ovejas beduinos cuyos padres y abuelos habían luchado a camello en el ejército de Ibn Saud. En total, los gastos masivos de los países exportadores, combinados con la enorme inflación de sus economías recalentadas, aseguraban que sus reservas económicas desaparecerían enseguida. Y bien que desaparecieron, por completo, al margen de los temores iniciales de los banqueros. En 1974, la OPEP tenía un superávit de 67.000 millones de dólares en su balanza de pagos en bienes, servicios y tales "invisibles" como las rentas por inversiones. Para 1978, el superávit se había convertido en un déficit de 2.000 millones de dólares.

Para los países industrializados de Occidente, los repentinos cambios en los precios del petróleo crearon grandes alteraciones. Las rentas del petróleo que ingresaban a raudales en los tesoros de los países exportadores representaban una enorme disminución de su poder adquisitivo que se conoció como "impuesto de la OPEP". La imposición de este "impuesto" sumió a los países industrializados en una profunda recesión. El producto nacional bruto de Estados Unidos disminuyó un 6 por ciento entre 1973 y 1975, mientras que el desempeño llegó al 9 por ciento. El PNB de Japón disminuyó en 1974 por primera vez después del final de la Segunda Guerra Mundial. A medida que los japoneses se preocupaban porque su milagro económico se pudiera venir abajo, los apaciguados estudiantes de Tokio dejaron de gritar "¡Al diablo con el PNB!" en las manifestaciones y, por el contrario, redescubrieron la valía del trabajo arduo y de la promesa de empleo vitalicio. Al mismo tiempo, los aumentos de precios produjeron un acusado despegue inflacionista en las economías donde las fuerzas de la inflación ya habían hecho mella. Aunque en 1976 se reanudó el desarrollo económico en el mundo industrializado, la inflación caló tan profundamente en Occidente que llegó a verse como el problema irremediable de la era moderna.

El grupo que más sufrió por los aumentos de precios fue el de los países en vías de desarrollo que no tenían la suerte de contar con reservas petrolíferas. El impacto de los precios fue el golpe más devastador para el desarrollo económico en la década de 1970. Esas naciones en vías de desarrollo no solamente sufrieron los mismos golpes recesivos e inflacionarios, sino que los aumentos de precios también desequilibraron sus balanzas de pagos, reduciendo su capacidad de desarrollarse o impidiendo totalmente su desarrollo. Y sufrieron como nadie las restricciones en el comercio y las inversiones mundiales. La manera de salir del

atolladero, para algunas, era pedir préstamos, y por lo tanto, un buen número de esos dólares excedentes de la OPEP se "reciclaban" a través de un sistema de bancos para esas naciones en vías de desarrollo. De modo que hacían frente al golpe del petróleo endeudándose. Pero también hubo que inventar una nueva categoría, el "cuarto mundo", para cubrir el estrato más bajo de países en vías de desarrollo, que recibieron un golpe de muerte y cuya situación de pobreza se vio reforzada.

Los nuevos y difíciles problemas de los países en vías de desarrollo pusieron a los países exportadores de petróleo en una situación delicada, incluso embarazosa. Después de todo, también ellos eran países en vías de desarrollo, y ahora se proclamaban a sí mismos como la vanguardia del "Sur", el mundo en desarrollo, en sus esfuerzos por terminar con la "explotación" por parte del Norte, el mundo industrializado. Su objetivo, dijeron, era forzar una redistribución de la riqueza mundial del Norte al Sur. E, inicialmente, otros países en vías de desarrollo, pensando en sus propias exportaciones de mercancías básicas y en sus perspectivas generales, aplaudieron entusiastamente la victoria de la OPEP y proclamaron su solidaridad. Y este fue el momento en que se debatió mucho "el nuevo orden internacional". Pero los nuevos precios de la OPEP constituyeron un enorme revés para el resto del mundo en vías de desarrollo. Algunos exportadores de petróleo instituyeron sus propios programas de suministros de petróleo y de concesión de préstamos para ayudar a otros países en vías de desarrollo. Pero la principal respuesta de los exportadores fue propugnar un amplio "diálogo Norte-Sur" entre los países desarrollados y los en vías de desarrollo, e insistir en vincular los precios del petróleo a otros asuntos de desarrollo, con el objetivo especificado de promover esa redistribución mundial de la riqueza.

La Conferencia Internacional sobre Cooperación Económica, destinada a instrumentar el diálogo Norte-Sur, se celebró en París en 1977. Algunas de las naciones industrializadas tenían la esperanza de asegurar el acceso al petróleo como resultado de su participación. Los franceses, todavía resentidos e indignados por el liderazgo de Kissinger durante el embargo del petróleo y envidiosos de la posición de Norteamérica en Oriente Medio, promovieron el diálogo como una alternativa a las políticas norteamericanas. De un modo más tranquilo, otros países lo veían como una manera de evitar la confrontación entre los importadores y los exportadores y contrarrestar de este modo los elevados precios del petróleo. Aunque el diálogo continuó durante otros dos años, absorbiendo muchos esfuerzos, al final hubo muy poco que mostrar como resultado. Los participantes no podían ponerse de acuerdo ni en la redacción de un comunicado. Lo que más importaba al resto del mundo en vías de desarrollo, en términos prácticos, no era la retórica superintelectual de París, sino la realidad de los mercados deprimidos en el mundo industrial; ellos tenían que vender sus propias mercancías básicas y productos.

Los sauditas contra el Sha

La OPEP se convirtió en un espectáculo internacional de primer orden a mediados de la década de 1970. Los ojos del mundo se centraban en sus reuniones, con su espectacularidad, su pompa y su conmoción. Los oídos estaban atentos a cualquier pista sobre lo que podría ocurrir dentro del ámbito de la economía internacional y se esforzaban por escuchar la respuesta rápida de un ministro a la pregunta que le espetaran al pasar por el vestíbulo de un hotel. Como secuelas de la actuación de la OPEP, las conversaciones sobre el petróleo—"diferenciales", "oscilación estacional", "formación de existencias"—eran ahora formas de expresión de los responsables de la política gubernamental, los periodistas y los especuladores financieros. Aunque durante este período se solía describir a la OPEP como un "cártel", en realidad no lo era. "Se puede llamar a la OPEP un club o una asociación pero, hablando con propiedad, no se le puede llamar un cártel", comentó en 1975 Howard Page, el antiguo coordinador de Exxon para Oriente Medio. Para demostrar este comentario, utilizó el diccionario de Funk y Wagnall, que definía a un cártel como "una combinación de productores para regular los precios o la producción de una mercancía básica". Ciertamente la OPEP estaba tratando de fijar un precio, pero no la producción, todavía no. No había ni cuotas ni habían asignado niveles de producción. El mercado estaba realmente dominado, de acuerdo con una formulación, no por un cártel sino más bien "por algo que se parecía a un oligopolio informal". Durante este período, la mayoría de los exportadores estaban produciendo prácticamente al límite de su capacidad. La excepción era Arabia Saudita, que estaba limitando su producción con objeto de tratar de conseguir sus objetivos de precios.

En respuesta a las críticas por los aumentos del precio del petróleo, los exportadores generalmente contestaron señalando que, si uno desglosaba los precios que los consumidores de los países industrializados estaban pagando por los productos petrolíferos, sobre la base del precio del barril de crudo, los gobiernos occidentales se llevaban más dinero en concepto de impuestos que lo que los países de la OPEP recibían en concepto de venta. Este era el caso en Europa Occidental, donde había una dilatada historia de grandes impuestos sobre la gasolina. En 1975, por ejemplo, alrededor de un 45 por ciento de lo que los consumidores de los países europeos pagaban por los productos petrolíferos iba a parar a sus gobiernos, mientras que el 35 por ciento era el precio fijado por la OPEP. El otro 20 por ciento se iba en concepto de envío, refino, márgenes para los intermediarios y todo eso. Este argumento tenía menos validez para Estados Unidos, donde los impuestos no representaban más que un 18 por ciento, mientras que la parte que se llevaban los exportadores de la OPEP era superior al cincuenta por cien-

to. En Japón, el gobierno se quedaba con un 28 por ciento, y un 45 por ciento iba a parar a la OPEP. Fuera cual fuere el reparto, los gobiernos consumidores respondieron a la petición de la OPEP diciendo que lo que hacían dentro de sus fronteras y los impuestos que cobraban a sus ciudadanos eran su problema, y que las consecuencias macroeconómicas de sus impuestos eran muy diferentes a las del "impuesto de la OPEP".

Pero la verdadera preocupación era lo que iba a ocurrir en el futuro. La preocupación central de los países consumidores en los años comprendidos entre 1974 y 1978 se reducía a una simple pregunta: ¿Seguiría subiendo el precio del petróleo, o se mantendría más o menos igual y por lo tanto erosionado por la inflación? En la respuesta a esa cuestión podían influir, entre otras cosas, el desarrollo o el colapso económico, y la orientación de las decenas de miles de millones de dólares repartidos por todo el mundo. Aunque normalmente se decía que la OPEP estaba dividida entre los "radicales" y los "moderados", esta misma cuestión era el centro de una batalla sostenida entre los dos grandes productores de Oriente Medio: Arabia Saudita e Irán. No era una rivalidad nueva. En la década de 1960, los dos países habían competido sobre cuál de los dos podría producir más petróleo. Ahora las dos naciones luchaban por el precio y la primacía.

Para el Sha, el aumento de precio de diciembre de 1973 había sido su gran victoria, y una victoria muy personal. De entonces en adelante, vio su momento y su oportunidad —la perspectiva de ingresos aparentemente inagotables, derivados de su divina intervención, para cumplir sus ambiciones de crear lo que él llamó la Gran Civilización de Irán y, de paso, solucionar los problemas económicos nacionales de Irán. "Una de las únicas cosas que a mi marido le gustan de la vida", decía la Emperatriz a mediados de la década de 1970, "es volar, conducir, navegar en motoras —la velocidad!" El Sha aplicó su pasión por la velocidad a todo su intento de proyectar a Irán hacia el siglo veintiuno. Al hacerlo así, pasó por alto la agitación y desorientación que tal rapidez causó, así como el resentimiento y la amargura reinantes entre los muchos que no compartían su obsesión por la modernidad. Irán, proclamó el Sha, se convertirá en la quinta gran potencia industrial del mundo; sería una nueva Alemania Occidental, un segundo Japón. "Irán será uno de los países serios del mundo", proclamó. "Todo lo que se pueda soñar se podrá conseguir aquí."

Apartado de la realidad de la gran cantidad de dinero proveniente del petróleo, el Sha se consumió en sus ambiciones y sus sueños. Comenzó a creerse todas las trampas imperiales. ¿Quién se atrevería a mostrarse en desacuerdo con el Sha, a aconsejarle precaución, a ser el mensajero de malas noticias? Al igual que con las críticas por los aumentos de precio, el Sha fue sarcástico y despreciativo. La inflación en Occidente, dijo, justificaba la tendencia al aumento de precios, y quitó impor-

tancia a la noción de que los precios elevados del petróleo pudieran aumentar la inflación. "Han pasado los días en que los grandes países industrializados podían salir adelante con tácticas de presión política y económica", dijo al embajador de Estados Unidos. "Quiero que sepa que el Sha no se rendirá ante las presiones extranjeras relativas a los precios del petróleo." Además, las reservas petrolíferas más limitadas de Irán, limitadas al menos si se comparaban con las de sus vecinos, justificaban que se buscaran precios superiores "más bien pronto" que "tarde". Para cuando llegase ese "tarde", las reservas de Irán ya estarían agotadas. Y finalmente, estaba el orgullo del Sha. Todas las humillaciones del pasado no podían dejarse impunes, ni olvidarse todas las pullas. "Hay algunas personas que pensaron —y tal vez algunas que todavía piensan— que soy un juguete en manos de los norteamericanos", dijo en 1975. "¿Por qué iba a aceptar ser un juguete? Hay razones para creer que nuestro poder nos hará todavía más fuertes, de modo que, ¿por qué conformarse con ser instrumento de otros?"

Pero según presionaba para obtener más aumentos en los precios, el Sha chocó con sus vecinos del Golfo. Los sauditas nunca aprobaron la magnitud del aumento de precios de diciembre de 1973. Pensaban que era demasiado grande y demasiado peligrosa para su propia posición. Temían las consecuencias económicas. Y se habían alarmado al ver que perdían el control sobre la OPEP y sobre las decisiones básicas relativas al petróleo, que eran tan importantes para la existencia del reino y su futuro. No estaban interesados en perpetuar los ciclos de recesión e inflación, que se verían estimulados por mayores aumentos de los precios del petróleo. Debido al tamaño de sus reservas petrolíferas, los sauditas tenían mucho en juego en los mercados petrolíferos a largo plazo, en contraste con Irán. Los sauditas temían que unos precios mayores, y las expectativas creadas por ellos, pudieran crear una tendencia que se apartase del petróleo y se encaminase a la conservación y a otras fuentes de combustible que cambiaran y redujeran el mercado del petróleo a largo plazo y de ese modo disminuyeran el valor de sus reservas.

De estas consideraciones se derivaban otras preocupaciones. Arabia Saudita era un país extenso en territorio pero pequeño en términos de población, no mucho mayor en su número de habitantes que, por ejemplo, el geográficamente diminuto Hong Kong. La rápida creación de ingresos del petróleo podría provocar tensiones políticas y sociales, así como peligrosas expectativas, que debilitaran los lazos que mantenían unido al reino. Los sauditas tampoco querían que los precios se elevasen más y que pudiesen entorpecer, complicar o minar sus objetivos en el conflicto árabe-israelí. Y estaban preocupados por los efectos de los precios superiores en la estabilidad política del mundo industrializado y en vías de desarrollo, porque esa inestabilidad podría llegar, en su debido momento, a ponerles en peligro. Las dificultades económicas en Europa, a mediados de la década de 1970, parecían estar abriendo la

puerta de los gobiernos a los comunistas, especialmente en Italia, y las perspectivas del comunismo implantado en el poder en la costa europea del Mediterráneo estaba alterando profundamente al gobierno saudita, ya temeroso de las maquinaciones soviéticas para envolver al Oriente Medio.

En Riad quedaba aún otra preocupación, Irán. El Sha, estaban seguros, tenía pocas perspectivas en su búsqueda de precios mayores, impulsado por sus propias ambiciones. Los futuros aumentos de precios darían a Irán todavía más dinero y poder, con lo que sería capaz de comprar más armas y de variar el equilibrio estratégico, animando al Sha para reclamar la hegemonía sobre el Golfo. ¿Por qué, se preguntaban los sauditas, estaban los norteamericanos tan obsesionados con el Sha? En agosto de 1975, el embajador de Estados Unidos en Riad informó a Washington que Zaki Yamani había dicho que "las conversaciones de eterna amistad entre Irán y Estados Unidos les resultaban nauseabundas a él y a otros sauditas". Sabían que el Sha era un megalomaniaco, que tenía una personalidad bastante inestable, "y si no nos dábamos cuenta de eso debía haber algo mal en nuestras dotes de observación". Yamani hizo una advertencia. "Si el Sha abandona la escena, podríamos tener un violento y antinorteamericano régimen en Teherán."

Por muchas y variadas razones, políticas y económicas, los sauditas, mantuvieron decidida y enérgicamente su postura en contra de mayores aumentos de precios después de la reunión de la OPEP. Su firmeza en un punto incluso forzó a la OPEP a aceptar dos precios diferentes: uno más bajo para los sauditas y sus aliados, los Emiratos Arabes Unidos, y uno más elevado para los once miembros restantes. Cuando los otros exportadores estaban buscando motivos para aumentar los precios, los sauditas –en oposición– aumentaban su producción para tratar de debilitar el mercado. Pero, al actuar así hicieron un descubrimiento desconcertante. Su capacidad de producción no se podía sostener en cantidades tan elevadas como habían supuesto.²

Yamani

En todas estas maniobras sauditas, todo el peso recayó sobre un hombre, Ahmed Zaki Yamani. Para el sector petrolero mundial, para los políticos y funcionarios civiles, para los periodistas, y para el mundo en general, Yamani había pasado a ser el representante y, de hecho, el símbolo, de la nueva era del petróleo. Su aspecto, con sus grandes, penetrantes y aparentemente imperturbables ojos marrones y su barba recortada ligeramente curvada al estilo Van Dyke, fue familiar para todo el

planeta. Pero en la búsqueda de simplificación y personalidades, y también en respuesta a la opaca estructura de Arabia Saudita, el mundo confundió en algunas ocasiones el papel de Yamani y supuso que tenía más poder del que realmente ostentaba. Era, en un análisis final, el representante de Arabia Saudita, si bien era un representante enormemente importante. No podía dictar o determinar por sí solo la política saudita, pero podía darle forma. Su estilo de diplomacia, su dominio del análisis y las negociaciones, y su habilidad para tratar con la prensa le dieron una influencia decisiva. Su poder se vio aumentado por la simple longevidad, el simple hecho de que terminó siendo el más "veterano" de todos.

Aunque a Yamani se le conocía como el "Jeque", el título que se otorgaba a los plebeyos destacados, como él, en su caso era honorífico. Por sus antecedentes, Yamani era un Hijazi, un hombre de ciudad de la costa más cosmopolita y comercial del Mar Rojo de Arabia Saudita, y no un Nejdi de las poblaciones más aisladas del desierto que fueron la base original del apoyo a Ibn Saud y que tenían a Riad como su centro. Yamani nació en La Meca en 1930, el año en que St. John Philby convenció al rey Ibn Saud de que la única manera de aliviar la desesperada situación económica del reino era permitir las prospecciones en busca de petróleo y minerales. Durante la niñez de Yamani, los camellos todavía atravesaban las calles de La Meca, y Yamani leía por las noches en su casa con una lámpara de petróleo, o se iba a leer a la mezquita, donde habían puesto electricidad.

Tanto su abuelo como su padre eran profesores de religión y abogados islámicos; su padre había sido un gran mufti en las Indias Orientales Holandesas y en Malaya. Esta combinación de conocimientos y piedad dieron forma a las ideas y al desarrollo intelectual de Yamani. Después del regreso de su padre a Arabia Saudita, la casa de la familia en La Meca se convirtió en el centro de reunión para sus alumnos. "Muchos de ellos fueron famosos juristas y discutían las leyes y diferentes casos con mi padre", diría posteriormente Yamani. "Comencé a unirme a ellos y con frecuencia, después de que se iban, mi padre y yo nos quedábamos durante horas y me enseñaba y criticaba mis argumentos."

La considerable inteligencia de Yamani se reconocería pronto en los colegios sauditas. Fue a estudiar a la universidad de El Cairo, y posteriormente a la Facultad de Derecho de Harvard, donde estudió derecho internacional. También adquirió una comprensión intuitiva de Occidente, y en especial de Estados Unidos, y de la forma de comunicarse y sentirse cómodo con los norteamericanos. Cuando regresó a Arabia Saudita, creó el primer bufete de abogados del país. Trabajó como asesor de varios ministros del gobierno, y escribió el contrato para la concesión de 1957 a la Arabian Oil, el consorcio Japonés, que se introdujo entre las grandes compañías en Oriente Medio.

Yamani también escribía comentarios sobre temas legales para

diferentes periódicos. Esto último fue lo que llamó la atención de un patrón muy influyente, el príncipe Faisal, segundo hijo de Ibn Saud. Faisal pidió a Yamani que fuese su asesor jurídico y, en 1962, cuando Faisal salió triunfante de su lucha por el poder con su hermano Saud, una de sus primeras acciones fue despedir al ministro del petróleo, el nacionalista Abdullah Tariki. Nombró su sucesor a Yamani, que tenía treinta y dos años de edad, y cuya tarea inicial sería poner fin a la confrontación de Tariki con Aramco, y comenzar con un enfoque más sutil, hábil y eficaz a perseguir los mismos objetivos finales. "Prefiero que me den cualquier día los enfados y los desvaríos de Tariki", se quejó uno de los ejecutivos de las compañías integrantes de Aramco. "Yamani te lleva contra la pared de un modo dulcemente razonable."

Para el momento del embargo de 1973, Yamani ya era ministro del petróleo desde hacía 11 años y había adquirido una considerable experiencia y habilidad, y un excelente talento negociador. Su voz era suave, lo que obligaba a sus adversarios a esforzarse mucho y a permanecer en silencio para oír lo que decía. Casi nunca perdía la calma; cuanto más enfadado estaba, más tranquilo parecía. La retórica grandilocuente no era su estilo. Iba de un modo lógico de un punto a otro, extendiéndose lo bastante en cada uno como para dejar clara la esencia, las conexiones, los imperativos y las consecuencias. Todo era tan sencillo y convincente y tan claramente obvio e irrefutable que sólo un maníaco o un corto de luces podría disentir. Era una manera de presentar las cosas subyugadoramente irresistible para muchos, y absolutamente irritante para otros.

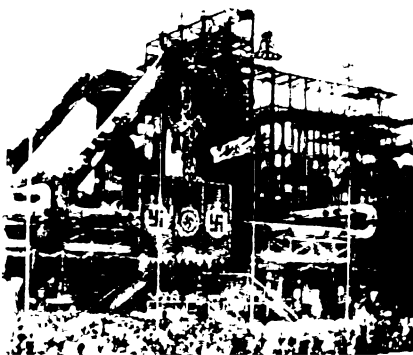
Yamani preparaba cuidadosamente su mística; era el genio de la paciencia y la imperturbabilidad. Cuando era necesario, se limitaba a mirar a su interlocutor, sin decir una palabra, pasando las cuentas de su inseparable rosario, hasta que se cambiaba de tema. Siempre estaba jugando al ajedrez, analizando cuidadosamente la posición de su oponente y la forma de llegar adonde quería. Aunque era un táctico nato, experto en maniobrar como hiciera falta según las necesidades a corto plazo dentro y fuera de Arabia Saudita, también trataba de pensar a largo plazo, ya que era el representante de un país con escasa población y una tercera parte de los recursos petrolíferos mundiales. "En mi vida pública, en mi vida personal, en todo lo que hago, pienso en las consecuencias a largo plazo", dijo en una ocasión. "Una vez que se empieza a pensar a corto plazo, estás metido en problemas ya que las ideas a corto plazo no son más que una táctica para el beneficio inmediato." El mundo occidental, creía, está afectado por el curso de los planteamientos a corto plazo, el resultado inevitable de la democracia. Por naturaleza, Yamani también era calculador y precavido. "No puedo soportar el juego", dijo en 1975, cuando estaba en su apogeo. "Sí, lo odio. Corroe el alma. Nunca he sido jugador. Nunca." En la política del petróleo, insistió, nunca se jugó nada al azar. "Siempre era un riesgo calculado. Calculaba muy bien mis

51. El petróleo era fundamental en los planes de conquista de Adolf Hitler en la Segunda Guerra Mundial. Su mal concebida invasión de la Unión Soviética quedó detenida poco antes de que sus fuerzas alcanzaran los ricos recursos petrolíferos del Cáucaso.



52. El general Erwin Rommel, maestro de la guerra de movimiento, barrió el norte de África en un intento de unir sus fuerzas con los invasores alemanes del Cáucaso. Más tarde, cuando la suerte de la batalla se puso en su contra, escribió a su esposa: "¡Escasez de carburantes! Es bastante para hacerle llorar a uno."

53-54. La inauguración en 1937 de la fábrica de carburantes sintéticos de Magdeburgo (*izquierda*). Tales carburantes representaron para Alemania más de la mitad del suministro total de carburantes durante la guerra. La misma fábrica (*derecha*) después de que los bombarderos aliados dejaran caer tres mil bombas sobre ella.





55. El petróleo también era decisivo para la estrategia japonesa en la guerra de Extremo Oriente. El almirante Isoroku Yamamoto planeó el ataque a Pearl Harbour para proteger el flanco de Japón mientras emprendía la conquista del petróleo de las Indias Orientales.



56. Casi un año se dedicó a la preparación del ataque, para la que se llegó a construir un Pearl Harbour en miniatura.



57. La estrategia norteamericana en el Pacífico era elemental: cortar el suministro de petróleo a Japón. En la foto se ve el hundimiento de un petrolero japonés alcanzado por torpedos de un submarino norteamericano.



58. En 1941, el militarista general Hideki Tōjō utilizó el embargo norteamericano del petróleo como razón para atacar Pearl Harbour. En 1945, cuando Japón estaba devastado y derrotado –y completamente desprovisto de petróleo– trató de suicidarse, pero no lo consiguió.



59. Con la victoria a la vista, Churchill y Roosevelt se reunieron en Quebec, en setiembre de 1944. La abundancia de petróleo de Norteamérica había sido decisiva en las batallas tanto de Europa como del Pacífico.

60. "El viejo avaro", como llamaban a Harold Ickes, secretario del Interior en la Administración Roosevelt, dominó la política petrolera norteamericana durante más de una década y llegó a ser el "zar del petróleo" durante la Segunda Guerra Mundial.



61. El general George Patton con el comandante supremo Eisenhower. Cuando los tanques de Patton se quedaron sin carburante durante la persecución de los alemanes que se retiraban por Francia, dijo amargamente: "Sólo con que pudiera robar algo de carburante, podría ganar esta guerra."



62. "Las chicas de la gasolinera" despachando en Londres, donde, al igual que en Norteamérica, las mujeres se encargaron de atender las gasolineras y otros trabajos vitales cuando los hombres se fueron a la guerra.



63. El rey Ibn Saud se reunió con el presidente Franklin Roosevelt en 1945, a bordo de un buque norteamericano en el Canal de Suez. La inmensidad de los yacimientos petrolíferos de Oriente Medio estaba empezando a reconocerse.



64. Han vuelto los días felices. La victoria significó el final del racionamiento de la gasolina en Estados Unidos.



BRACKBILL'S

CABINS

ENTRANCE AHEAD

HEATED - QUIET
CHRISTIAN ATMOSPHERE

65-66. Allá por 1940, J. Edgar Hoover, director del FBI, advirtió muy seriamente que los "moteles" eran centros de vicio y del "negocio de la fornicación", aunque algunos anunciaran su probidad moral. En la Norteamérica de la posguerra, los moteles fueron muy bien recibidos por millones de familias que se echaron a las carreteras.



67. Un vendedor de una fábrica de batidos, con visión de futuro, abrió el primer auténtico McDonald's en Des Plaines -en las afueras de Chicago-, en 1955.



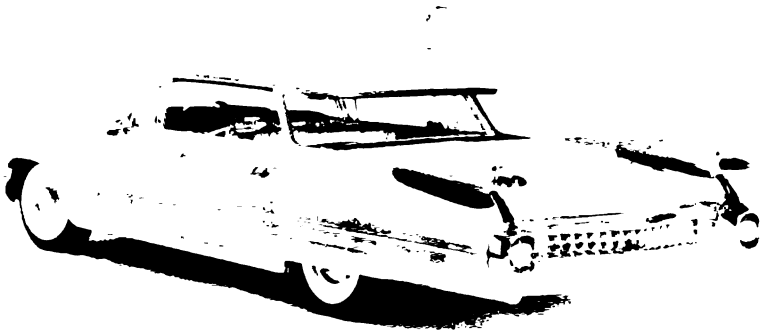
68. El cine para automovilistas pasó a ser una parte significativa de la vida norteamericana en la década de 1950, para las familias, y para los adolescentes. El cuarenta por ciento de los matrimonios se propusieron dentro de automóviles.



69. El petróleo y los productos petroquímicos fueron los cimientos de la Era de los Hidrocarburos. Unas señoritas de Shell demostraron el uso de los *hula hoops* de plástico en la terraza del edificio de Shell, en Londres, en 1957.



70. Los clientes se maravillaron con la introducción de las aletas de cola en los automóviles de la década de 1950, sin que les preocupara el hecho de que los motores fueran "devoradores de carburante".





71. El primer ministro iraní Mohammed Mossadegh nacionalizó la British Petroleum en 1951, lo que provocó la primera crisis petrolera de la posguerra y desencadenó unas fuerzas políticas que no pudo controlar.

72. J. Paul Getty, que llevaba consigo unos discos del curso "Aprenda árabe por sí mismo", se reunió con el rey Saud en el desierto poco después de descubrirse los yacimientos que harían multimillonario a Getty.



73. George McGhee, el "niño prodigio" del Departamento de Estado, promovió el reparto de beneficio "cincuenta-cinuenta" con los productores de Oriente Medio en 1950 para salvar a las compañías petroleras de la nacionalización fulminante.



74. Gamal Abdel Nasser y Anthony Eden, antes de que Nasser nacionalizara el Canal de Suez en 1956 y provocara con ello la segunda crisis petrolera de la posguerra.



75. El presidente Dwight Eisenhower, con el secretario de Estado John Foster Dulles, se puso tan furioso a cuenta de la invasión franco-británica de Suez que cortó los suministros de emergencia para ambos países y malhumoradamente declaró que se podían "cocer en su propio petróleo".

76. En 1957, el general Charles de Gaulle, de visita en un nuevo campo petrolífero de Francia, pero situado en Argelia, declaró: "En nuestro destino, esto puede cambiarlo todo." Francia venía buscando desde antiguo sus propios suministros independientes de petróleo.



77. El magnate italiano Enrico Mattei (izquierda) se arriesgó a sufrir la ira combinada de las principales compañías petroleras cuando cerró su trato con el Sha de Irán (derecha), en 1957.



78. La intrépida periodista Wanda Jablonski, aquí con el jeque Shakhbut, de Abu Dhabi, en 1956.



79. El presidente de la Jersey, Monro Rathbone, que en la fotografía aparece sujetando una cola de tigre, unilateralmente rebajó el precio del petróleo en 1960 para contrarrestar una oleada de ventas de petróleo soviético. El resultado fue la OPEP.



80-81. Los dos padres fundadores de la OPEP: Abdullah Tariki, el "Jeque Rojo" y primer ministro saudita del petróleo, y el ministro venezolano del petróleo, Juan Pablo Pérez Alfonzo.



82. El rey Faisal de Arabia Saudita y su protegido, el ministro del petróleo Ahmed Zaki Yamani, durante una negociación con empresarios norteamericanos del petróleo.



83. El doctor Armand Hammer, a partir de una empresa petrolera insignificante y quebrada, creó la gigantesca Occidental que se basó en los recién descubiertos yacimientos petrolíferos de Libia.



84. La guerra del Yom Kippur de 1973 puso los precios de la gasolina por las nubes y a los norteamericanos en unas colas larguísimas para comprarla. Lo mismo volvió a suceder en 1979, cuando el Sha de Irán perdió el poder.



85. El senador Henry Jackson hizo declarar bajo juramento a los ejecutivos del sector petrolero en una comparencia de 1974 y luego les acusó de obtener unos "beneficios obscenos".



86. El primer ministro japonés Masayoshi Ohira preconizó la "moda de la conservación de energía", después del embargo de 1973. Aunque la moda no llegó a arraigar en Japón, la conservación de la energía sí que lo hizo.



87. El último hurra de Nixon. En junio de 1974, después de la Guerra del Yom Kippur, fue aclamado en las calles de El Cairo. Dos meses después, se vio obligado a dimitir como Presidente debido al escándalo Watergate, que había entorpecido la respuesta de Norteamérica a la crisis del petróleo de 1973.



88. El presidente Jimmy Carter y el secretario de Energía, James Schlesinger, en una plataforma petrolera en el Golfo de México, poco después de que Carter describiera el reto energético a que se enfrentaba Estados Unidos como "el equivalente moral a la guerra".

89. El oleoducto de Alaska, que precisó cinco años para que se aprobara su construcción.





90. Cuando Jimmy Carter dio la bienvenida al Sha de Irán en la Casa Blanca en 1978, se les saltaron las lágrimas, no de la emoción, sino de los gases lacrimógenos usados para disolver las manifestaciones.



91. Con la caída del Sha, el ayatollah Ruhollah Jomeini fue objeto de una bienvenida delirante en Teherán cuando retornó de su exilio en febrero de 1979.



92. El enloquecido parquet de la Bolsa Mercantil de Nueva York, que pasó a ser el centro donde se establecían los precios mundiales del petróleo a partir de 1983.



93. Boone Pickens de la Mesa (izquierda), estrecha la mano del presidente de la Gulf, Jimmi Lee, en diciembre de 1983, en medio de la feroz lucha por hacerse con la Gulf, una de las mayores batallas en pos de las grandes fusiones de la década de 1980.



94. Poco después de la medianoche del Viernes Santo, 24 de marzo de 1989, el superpetrolero Exxon Valdez encalló en el estrecho del Príncipe Guillermo y vertió a la mar 240.000 barriles de petróleo, lo que hizo que los movimientos medioambientales organizaran sonadas protestas.



95-96. El petrolero George Bush, a la sazón presidente de la empresa Zapata Off-Shore, con su hijo George, en el bautizo de una nueva torre de perforación en 1956. Treinta años más tarde, en 1986, como Vicepresidente, se reunió con el rey Fahd de Arabia Saudita, y en 1990, como Presidente, cerró filas contra Saddam Hussein y su invasión de Kuwait y en defensa del petróleo de Oriente Medio.

97. Saddam Hussein, el hombre fuerte iraquí que provocó la primera crisis petrolera de la "posguerra fría".



riesgos. Y, cuando los corría, significaba que había tomado las precauciones necesarias para reducirlos al mínimo posible. Prácticamente a cero."

Yamani generó fuertes reacciones. Muchos pensaban que era un hombre brillante, un diplomático nato, con una amplia e insuperable visión del petróleo, la economía y la política. "Era un estratega consumado", dijo uno que trató con él durante veinticinco años. "Nunca iba directamente a su objetivo, pero nunca perdía la perspectiva de adónde quería llegar." En Occidente se convirtió en la personificación del imperio de la OPEP y la ascendencia del poder del petróleo. Para muchos líderes occidentales era un interlocutor razonable e influyente, y muy bien considerado. Para gran parte del público, era el más visible y, por lo tanto, el más criticado y odiado de los representantes de los exportadores de petróleo. Incluso dentro de la propia OPEP y el mundo árabe no faltaban quienes le odiaban, algunos por su destacada prominencia y otros por considerar que estaba demasiado unido a Occidente, o simplemente por pensar que le habían dado demasiado crédito. Los rivales celosos y escépticos decían que estaba "supervalorado". Un apoderado de Aramco que frecuentemente trataba con él, estaba sorprendido, más que por cualquier otra cosa, por lo que describió como la capacidad de Yamani de ser "notoriamente tranquilo".

Henry Kissinger, que también tuvo mucho trato con Yamani, no escatimaba los elogios al comentar, entre irónico y cordial, que Yamani le parecía "un hombre extraordinariamente inteligente y culto; podía hablar con conocimiento de causa de muchos temas, incluyendo sociología y psicología. Sus ojos penetrantes y su pequeña barba a lo Van Dyke le hacían parecer un joven que estaba hablando de la política petrolera pero que realmente no parecía transmitir el mensaje apocalíptico que estaba transmitiendo, especialmente porque hablaba con una voz muy suave y una sonrisa inocente, harto distintas de las implicaciones de sus acciones... En su país, en aquel momento, apartado del liderazgo político que por nacimiento estaba reservado a los príncipes y de una existencia ordinaria por su talento, ocupó una posición tan esencial como periférica para el ejercicio del verdadero poder dentro del reino. Se convirtió en el técnico por excelencia".

Yamani era un hombre de Faisal, dedicado por entero al Rey que le había elegido. El Rey, a cambio, consideraba a Yamani su protegido favorito y le recompensó con grandes extensiones de propiedades, que aumentaron espectacularmente su valor durante el auge petrolífero y fueron la base de la fortuna personal de Yamani. La cercana e intensa relación de Yamani con el Rey le dio carta blanca en la creación de la política petrolera, aunque siempre bajo el control de Faisal, y siempre dentro de las líneas definidas por la familia real, cuyo miembro más destacado cuando se trataba de política petrolera era, después del propio Rey, su hermano, el príncipe Fadh.

En marzo de 1975, Yamani acompañó al ministro del petróleo de Kuwait, que estaba de visita, a una audiencia con el rey Faisal. Un sobrino de Faisal siguió al grupo en la pequeña sala de recepción y, cuando el kuwaití se arrodilló delante del Rey, el sobrino dio un paso adelante y descerrajó varios tiros en la cabeza de Faisal, matándolo casi en el acto. Después del crimen, algunos dijeron que el asesinato fue una venganza por el hermano del sobrino, que había sido asesinado una década antes cuando dirigía un ataque fundamentalista a una emisora de televisión para protestar por la primera transmisión en el reino de la voz de una mujer. Otros dijeron que el joven estaba metido en grupos de extrema izquierda. Otros simplemente dijeron que estaba desquiciado, mentalmente desequilibrado y, recordando que le habían procesado en su época de estudiante en Colorado por vender LSD, que estaba afectado por el efecto de las drogas.

Luego, en diciembre de ese año, el terrorista internacional conocido como "Carlos", un fanático marxista de Venezuela, dirigió a otros cinco terroristas en un ataque a una reunión ministerial en el edificio de la OPEP, en el Karl Lueger Ring de Viena. Tres personas murieron en los primeros minutos. Los terroristas tomaron como rehenes a los ministros del petróleo y sus ayudantes y los llevaron en un avión, primero a Argel, posteriormente a Trípoli, y luego de vuelta a Argel, amenazando durante todo el tiempo con asesinar a los ministros. Una y otra vez, repitieron que dos personas estaban sentenciadas a muerte: Jamshid Amouzegar, el ministro iraní del petróleo y Yamani que era su presa número uno. En los tensos vuelos, Yamani pasó todo el tiempo desgranando su rosario y recitando para sí versículos del Corán, convencido de que pronto sería un hombre muerto. Cuarenta y cuatro horas después del asalto inicial en Viena, el secuestro llegó a su fin en Argelia, donde se suspendieron las "penas de muerte" y se liberó a todo el mundo, incluido Yamani. Algunos pensaron que una facción en alguno de los gobiernos árabes había prestado apoyo a los terroristas e incluso les habrían prometido una buena recompensa.

Después de 1975 y comprensiblemente, Yamani vivió más obsesionado cada día por el tema de la seguridad. Y después del asesinato de Faisal, nunca volvió a tener la independencia que había tenido antes en los temas petroleros. El sucesor de Faisal era su medio hermano Khalid, que había sufrido una enfermedad cardíaca y no se proyectaba como un líder fuerte. Fadh pasó a ser Príncipe Heredero y Primer Ministro. También era el responsable de la política relacionada con el petróleo y la persona a quien Yamani tenía que rendir cuentas ahora. Para el mundo exterior, Yamani todavía era la figura número uno, pero dentro de Arabia Saudita era el cuidadoso y cauteloso príncipe Fadh el que tenía la última palabra sobre la política. En aquellas ocasiones en que habló oficialmente, Fadh dejó en claro que la oposición a los precios superiores del petróleo no era solamente el posicionamiento de Yamani, sino el de

la política saudita en general. Hablando del aumento de precios, Fadh declaró, que provocaría "un desastre económico". De hecho, en una reunión privada con el presidente Jimmy Carter en Washington en 1977, Fadh llegó al extremo de pedirle que presionase a otros dos países de la OPEP, Irán y Venezuela, para evitar que los precios aumentasen más.

En ocasiones, las políticas sauditas enojaban a los demás exportadores lo suficiente para provocar un aluvión de vituperios que, con frecuencia, iban cuidadosamente dirigidos a Yamani y no a la familia real. "Cuando oigo la radio iraní o leo los periódicos iraníes me doy cuenta de que me tratan como a un demonio", se quejó Yamani. Uno de los periódicos líderes en Teherán culpaba a Yamani de ser un "defensor de los círculos nacionalistas y un traidor, no solamente a su Rey y a su país sino también al mundo árabe y a todo el Tercer Mundo en general". El ministro iraquí del petróleo declaró que Yamani estaba actuando "al servicio del imperialismo y del sionismo". A tales declaraciones, el inmutable Yamani reaccionó con su enigmática sonrisa y su mirada imperturbable.³

La estrategia norteamericana

Fueran cuales fueren las rivalidades internas dentro de la OPEP, la verdad es que había una coincidencia general de ideas entre Riad y Washington en lo referente a los precios del petróleo. El gobierno de Estados Unidos, durante las administraciones Nixon, Ford y Carter, se opuso insistentemente a la subida de precios debido al deterioro adicional que tales aumentos podrían producir en la economía mundial. Pero Washington no quería forzar agresivamente un desplome de los precios. "La única oportunidad de conseguir que los precios del petróleo bajasen inmediatamente hubiera sido una intensa guerra política contra países como Arabia Saudita e Irán para hacerles arriesgar su estabilidad política y tal vez su propia seguridad si no cooperaban", explicó Kissinger, Secretario de Estado de Ford en 1975. "Ese es un precio demasiado elevado, incluso para una reducción inmediata de los precios del petróleo. Si se provoca la desaparición del sistema existente en Arabia Saudita y logra el poder un político parecido a Gaddafi, o si se destruye la imagen de que Irán es capaz de resistir a las presiones externas, se van a iniciar tendencias políticas que podrían destruir los objetivos económicos de quienes las instigaran." De hecho, había ciertas preocupaciones de que los exportadores de petróleo pudiesen bajar repentinamente los precios de forma considerable y de este modo minar las nuevas y costosas explo-

taciones, como las del Mar del Norte. Como resultado, hubo discusiones entre los miembros de la Agencia Internacional de la Energía con objeto de establecer un "precio mínimo de salvaguarda" para poner un techo que protegiera las más costosas inversiones para obtención de energía en el mundo occidental contra una caída abrupta de los precios mundiales, tal vez motivada por razones exclusivamente políticas.

El principal objetivo de Washington era la estabilidad y, por ello, emprendió una enérgica campaña en contra del aumento de precios por temor a que disparase la inflación, desequilibrase el sistema internacional de pagos y comercio y retardase el crecimiento. Antes de cualquier reunión de la OPEP, Estados Unidos enviaba un batallón de emisarios a las partes interesadas por todo el mundo. Respaldados por un montón de cablegramas repletos de estadísticas sobre la inflación y la utilización de la energía, los funcionarios norteamericanos argumentarían enérgicamente en contra de mayores aumentos. A decir verdad, ocasiones había en que se transmitían mensajes contradictorios desde las grandes y conflictivas burocracias que daban forma a las políticas extranjera y económica de Estados Unidos. A veces, los sauditas incluso sospecharon que Estados Unidos les estaba engañando, que tenían un acuerdo secreto con el Sha para aumentar los precios. De hecho, Nixon, Ford y Kissinger se mostraron reacios a presionar demasiado al Sha, dadas otras consideraciones estratégicas. Además, en la escena nacional norteamericana no había consenso sino, por el contrario, una serie de batallas que hicieron de la energía el tema número uno, a mediados de la década de 1970. Sin embargo, internacionalmente, el consistente objetivo central de la política norteamericana era imbuir estabilidad en el precio y dejar que la inflación lo redujese. En busca de esa estabilidad, Washington recurrió a todas las herramientas retóricas, desde la marrullería y los halagos a las profecías de terribles cataclismos e implícitas amenazas.

También se aplicaron otros enfoques, aunque menos visibles. En un esfuerzo por ayudar a mantener los precios y asegurar suministros adicionales para Estados Unidos, Washington flirteó con la idea de emprender negocios petroleros en asociación nada menos que con la Unión Soviética. Kissinger promovió un trato "barriles por celemines" en cuya virtud Estados Unidos importaría petróleo soviético a cambio de trigo norteamericano. En octubre de 1975 se firmó en Moscú una carta preliminar de intenciones. Poco después, funcionarios superiores soviéticos acudieron a Washington para iniciar unas negociaciones que resultarían extremadamente intensas. Aquí estaba la oportunidad de Kissinger de lograr una "victoria" para su distensión norteamericano-soviética, que, sometida a crecientes críticas nacionales, bien necesitada estaba de algunas victorias. También podía ser una "derrota" para la OPEP, con la peculiar ironía de utilizar el crudo soviético para "zafarse" de la presa de la OPEP.

Después de varios días de largas discusiones, los rusos se encontraron un fin de semana en Washington sin nada que hacer. Para distraerlos un poco, la Gulf Oil —compañía que compraba petróleo a los soviéticos— los llevó en un avión de la compañía a Disney World. En el viaje de ida a Florida, el presidente de la delegación soviética explicó a sus anfitriones por qué las negociaciones estaban siendo tan difíciles: Kissinger insistía en un máximo de publicidad para fastidiar a la OPEP. Los rusos estaban deseando vender su petróleo, les encantaba no tener que gastar divisas fuertes en la compra de trigo norteamericano, pero la transacción tenía que mantenerse, si no en secreto, sí con escasa notoriedad. No podían dar la impresión de que estaban perjudicando al nacionalismo de la OPEP y del Tercer Mundo. También había un problema de condiciones; Kissinger insistía en que el trigo norteamericano tenía que valorarse a los precios mundiales del trigo, mientras que el petróleo debía valorarse a casi un doce por ciento por debajo de los precios mundiales del petróleo. Cuando los rusos preguntaron cuál era el motivo de esa disparidad, los norteamericanos explicaron que el trigo norteamericano se estaba vendiendo en un mercado establecido, mientras que el mercado para el crudo soviético se acababa de abrir y, por lo tanto, los soviéticos tendrían que hacer un descuento para entrar en él. En el último momento el trato no se cerró. Pero los funcionarios soviéticos pasaron unos días fabulosos en Disney World.⁴

El empeño norteamericano por estabilizar los precios del petróleo, le puso en camino de chocar con Irán; después de todo, el Sha era el más locuaz e influyente defensor de las subidas de precios, y Estados Unidos le pedía con frecuencia que actuase de otra manera. Cuando el presidente Ford criticó el aumento de precios, el Sha respondió rápidamente: "Nadie nos puede dar órdenes. Nadie puede señalarnos con el dedo, porque nosotros también le señalaremos a él." A decir verdad, Irán, no menos que Arabia Saudita, estaba atado política y económicamente a Estados Unidos. Al mismo tiempo que los ministros del gobierno, los hombres de negocios y los comerciantes de armas acudían en tropel a Teherán y el Sha seguía aleccionando y criticando a la sociedad occidental por sus debilidades y maldades; en Washington algunos comenzaron a preguntarse exactamente quién era cliente de quién.

A comienzos de la década de 1970, Nixon y Kissinger habían establecido una política de "cheque en blanco" que daba al Sha libertad de acción para comprar tantas armas norteamericanas como quisiese, incluso las más avanzadas tecnológicamente, mientras que no fuesen armas nucleares. La política era parte de la "estrategia de pilares gemelos", establecida para la seguridad regional debido a la retirada de los británicos del Golfo. Irán y Arabia Saudita iban a ser esos pilares, pero de los dos, Irán era claramente, como dijo un funcionario norteamericano, el "Gran Pilar", y para mediados de la década de 1970, Irán era el destina-

tario de la mitad de las ventas totales de armas norteamericanas en el extranjero. El Departamento de Defensa estaba alarmado por este cheque en blanco; desde su punto de vista, Irán necesitaba un fuerte ejército convencional, pero no sistemas de armas ultramodernos que podría tener problemas para dominar y que podrían caer en manos de los soviéticos. El secretario de Defensa James Schlesinger alertó personalmente al Sha de que Irán carecía de recursos técnicos para asimilar tantas armas nuevas y complejas. "Estaba enamorado de los F-15", dijo Schlesinger. Mientras que el Sha normalmente no hacía caso de ese tipo de advertencias, en el caso de los F-15 admitió el consejo y no compró esos aviones.

El secretario de Hacienda William Simon lanzó duras críticas. "El Sha", dijo "está chiflado." No es de extrañar que el Sha se molestase mucho por esa alusión y Simon se disculpó rápidamente: le habían citado fuera de contexto. Quería decir, explicó ingeniosamente, que el Sha estaba "chiflado" por los precios del petróleo de la misma manera que se podía decir que alguien estaba "chiflado por el tenis o el golf". El embajador norteamericano estaba fuera de Teherán cuando se produjo este incidente y la desagradable tarea de explicar el comentario recayó sobre el encargado de negocios. Repitió la disculpa de Simon al ministro de la Corte, que contestó: "Simon podrá ser un excelente vendedor de bonos, pero no sabe nada de petróleo." Se dice que el propio Sha comentó que sabía inglés tan bien como Simon y que comprendió "exactamente lo que el Sr. Simon quiso decir".

A pesar de los enfrentamientos y las críticas durante las administraciones Nixon y Ford, se acabó por llegar a un acuerdo. Irán era un aliado esencial con un gran papel de seguridad en Oriente Medio, y no se debía hacer nada para reducir el prestigio e influencia del Sha; él no había embargado el petróleo a Estados Unidos en 1973, e Irán podía ejercer un papel clave en las estrategias geopolíticas. Los sauditas, diría Kissinger a sus colegas, eran "cuatro gatos". Pero con el Sha podía hablar de geopolítica. Después de todo, Irán hacía frontera con la Unión Soviética.

En 1977 el Sha tuvo un buen motivo para preocuparse a propósito del nuevo Presidente norteamericano, Jimmy Carter. En palabras del embajador británico en Teherán, "el oportunismo calculado de Nixon y Kissinger era más del gusto del Sha". A pesar de todas las políticas, la nueva administración mantuvo la orientación pro-Sha de sus predecesores. Tal como escribiría posteriormente Gary Sick, funcionario de Asuntos de Oriente Medio del Consejo de Seguridad Nacional durante la administración Carter, "Estados Unidos no tenía una alternativa estratégica visible a una estrecha relación con Irán."

Las relaciones se facilitaron con el cambio del Sha en cuestión de precios del petróleo. Para cuando Carter se trasladó a la Casa Blanca, el Sha ya estaba pensando por segunda vez el valor de aumentar todavía

más los precios. El frenetismo y la euforia, la carrera por los petrodólares, y el propio auge del petróleo estaban debilitando a la sociedad y la economía iraníes. Los resultados ya eran evidentes: caos, derroche, inflación, sobornos, corrupción y tensiones políticas y sociales cada vez más fuertes que estaban aumentando la oposición al régimen. Cada vez era mayor el número de sus súbditos que no quería formar parte de la Gran Civilización del Sha.

A finales de 1976, el Sha resumió correctamente el problema: "Hemos ingresado dinero que no podemos gastar." El dinero, se vio forzado a reconocer, no era el remedio sino la causa de muchas luchas dentro de su nación. Los precios más elevados del petróleo no le ayudarían, luego ¿por qué meterse con Estados Unidos en este punto, cuando lo que necesitaba, después de la llegada de Carter al poder, era fomentar las relaciones más que nunca? Desde su comienzo, la Administración Carter decidió lanzar y mantener una "ofensiva de congelación de precios" como tema crucial de la política de Estados Unidos. Y después de que el secretario de Estado Cyrus Vance, en una visita a Teherán en mayo de 1977, asegurase al Sha que el apoyo norteamericano iba a continuar, el gobierno iraní comenzó a sorprender a los demás exportadores de petróleo, e incluso a sus propios funcionarios, al pedir moderación de los precios del petróleo. En privado, el Sha llegó al extremo de decir al secretario del Tesoro Michael Blumenthal que Irán no quería que le considerasen un levantador de precios. ¿Había experimentado el Sha una conversión al mercado? El, que había sido el defensor número uno de la subida de precios, ¿por qué defendía ahora la bajada?

En noviembre de 1977, el Sha fue a Washington para reunirse con el presidente Carter. En el mismo momento en que el Sha llegó a la Casa Blanca, se formó allí cerca (en la Ellipse) una batalla campal entre los manifestantes a favor y en contra del Sha, la mayoría estudiantes iraníes en Estados Unidos. La policía lanzó gases lacrimógenos. El humo llegó hasta el jardín sur de la Casa Blanca, donde el presidente Carter estaba dando la bienvenida al Sha. Carter comenzó a parpadear y frotarse los ojos, mientras que el Sha se secaba las lágrimas con un pañuelo. Las noticias se emitieron no solamente en la televisión norteamericana sino también en Irán debido a la nueva liberalización, dando a la población iraní una imagen menos endiosada de su monarca, un tipo de información que jamás se les había permitido ver antes. Esa escena, junto con el hecho de las propias manifestaciones, convenció a algunos iraníes de que Estados Unidos estaba a punto de desvincularse de Mohammed Pahlavi. ¿Por qué de otro modo, pensaron sin comprender el sistema norteamericano, habría permitido Carter unas manifestaciones de ese tipo?

En sus encuentros privados, Carter se puso a favor tanto de los derechos humanos como de la estabilidad de los precios del petróleo. Tal como el Sha lo veía, Carter le estaba pidiendo que hiciesen un trato: unirse a Arabia Saudita en la moderación de los precios del petróleo a

cambio de unos suministros totales de armas de Estados Unidos y un alivio de la presión sobre los derechos humanos. Carter destacó insistentemente "el impacto perjudicial de los aumentos de los precios del petróleo en las economías industriales". Contradiciendo mucho de lo que había dicho desde finales de 1973, el Sha acordó con Carter y prometió pedir a los demás países de la OPEP que "diesen un descanso a las naciones occidentales".

Irán ahora se había unido a Arabia Saudita en el aspecto de la moderación. Como esos dos países representaban el 48 por ciento de la producción de la OPEP, podían dictar a los demás miembros y mantener bajo control los precios del petróleo. De este modo, la batalla entre el Sha y los sauditas había concluido. El Sha había sido superado. Durante el medio decenio de 1974 a 1978, solamente se produjeron dos pequeños aumentos en los precios de la OPEP: de 10,84 dólares fijado en Teherán en diciembre de 1973 a 11,46 dólares en 1975 y 12,70 a finales de 1977. Pero la inflación estaba aumentando con mayor rapidez y, tal como se había previsto estaba afectando al precio real. Para 1978, el precio del petróleo, ajustado a tenor de la inflación, estaba aproximadamente un 10 por ciento por debajo del fijado en 1974, inmediatamente después del embargo. En resumen, al limitar los aumentos a esos dos relativamente pequeños, el precio real del petróleo estaba reduciéndose en la práctica. El petróleo ya no era barato, ni mucho menos, pero el precio no se había puesto por las nubes, en contra de lo que muchos temieron.⁵

Kuwait y "Nuestros amigos"

Si los exportadores de petróleo ya no tenían que negociar sobre los precios con nadie más que el otro, todavía quedaban las concesiones petrolíferas, recordatorios de la época en que las compañías tenían la sartén por el mango, reliquias de los días en que los países exportadores eran pobres. La existencia de las concesiones, decían ahora las naciones petrolíferas, era degradante. La concesión de Irán, desde luego, había desaparecido con la nacionalización de Mossadegh de 1951, e Iraq había completado su nacionalización de la concesión de IPC en 1972. Aunque algunas concesiones seguirían vigentes después de la conmoción de precios de 1973, la finalización de las últimas grandes –en Kuwait, Venezuela y Arabia Saudita– marcaría el final de los acuerdos concesionarios del siglo XX que habían comenzado con el arriesgado y audaz compromiso de William Knox d'Arcy con Persia en 1901.

La concesión kuwaití fue la primera de este bloque. La Kuwait Oil Company se había creado en 1934 por BP y Gulf para poner fin a su en-

conada competencia, que fue azuzada por el irrefrenable mayor Frank Holmes y agudizada por la obstinación del embajador Andrew Mellon. Cuarenta años después, a comienzos de 1974, Kuwait adquirió una participación del 60 por ciento en la Kuwait Oil Company y dejó a BP y Gulf con el 40 por ciento. Luego, a primeros de marzo de 1975, Kuwait anunció que iba a adquirir el otro cuarenta por ciento y que así no mantendría vínculos especiales de ningún tipo con BP y Gulf. Se les trataría como a otros compradores. Y ¿qué ocurriría si BP y Gulf no estaban de acuerdo con las condiciones de Kuwait? "Pues que nos limitaremos a decirles 'muchas gracias y adiós'", dijo el ministro del petróleo Abdel Mattaleb Kazemi. El objetivo, añadió, era "obtener un control total de los recursos petrolíferos del país". Fue al grano: "El petróleo lo es todo para Kuwait."

James Lee, de Gulf, y John Sutcliffe, de BP, fueron convocados rápidamente a la ciudad de al-Kuwait. Sutcliffe dijo al ministro del petróleo: "Debería haber alguna consideración por las antiguas relaciones." La respuesta kuwaití fue clara: "No hay lugar a ninguna compensación." Al reunirse con el Primer Ministro, Sutcliffe y Lee expusieron una breve historia de la forma en que, como resultado de la batalla sobre las rentas, el beneficio había ido cambiando durante los años, "de una participación del 50/50 a comienzos de la década de 1960 a la participación actual del 98 por ciento para el gobierno y el dos por ciento para las compañías." Ahora tenían la esperanza de llegar a un acuerdo satisfactorio. Pero les dijeron, de un modo absolutamente firme, que Kuwait tenía la intención de quedarse con el ciento por ciento, que era una cuestión de soberanía, y que ese asunto no estaba abierto a debate.

Durante varios meses Kuwait luchó con las dos compañías, que seguían tratando de obtener algún tipo de acceso preferente. En un momento dado, un negociador de BP, P. I. Walters, sugirió medio en broma a los kuwaitíes que harían mejor invirtiendo parte de sus nuevas riquezas del petróleo en acciones de BP en lugar de adquirir los activos tangibles de la Kuwait Oil Company. Los kuwaitíes no tenían interés en esa operación, al menos en esa ocasión. Finalmente, en diciembre de 1975, las dos partes llegaron a un acuerdo, en las condiciones de Kuwait. Gulf y BP pidieron una compensación de 2.000 millones de dólares. En ese punto, los kuwaitíes se echaron a reír. Las compañías obtuvieron una mínima parte de lo que pedían: cincuenta millones de dólares.

Una vez que se había alcanzado este trato, las dos compañías internacionales siguieron suponiendo que tendrían un acceso preferencial. Esa suposición estaba en la mente de Herbert Goodman, el presidente de Gulf Oil Trading Company, cuando salió con un pequeño equipo rumbo a la ciudad de al-Kuwait para dar los toques finales a la nueva relación, o al menos eso pensaba. Goodman rápidamente se dio cuenta de los grandes cambios que se habían producido. No es que se le pudiera acusar de ingenuo. Goodman era uno de los proveedores y comerciantes de petróleo más experimentados del mundo; de hecho, su ca-

rrera personificaba el extraordinario desarrollo y expansión de las compañías petroleras internacionales en la década de 1960. Antiguo funcionario del Servicio Extranjero estadounidense que se había incorporado a Gulf en 1959, Goodman se había ganado su puesto en los anales del sector petrolero; durante los cuatro años que pasó en Tokio, tuvo el honor de vender más de mil millones de barriles de petróleo en una serie de contratos a largo plazo con los compradores japoneses y coreanos. La década de 1960 fueron los años de gloria, tanto para un petrolero como para un norteamericano en el extranjero. "Había un enorme cachet en ser hombre de negocios norteamericano en aquella época, tenías las puertas abiertas en todas partes", recordaría Goodman. "Aprendías a tomarlo como algo tuyo. La gente te prestaba atención. Había un gran respeto por tu credibilidad, influencia y poder. ¿Por qué? Era el comercio que seguía a la bandera, la enorme credibilidad y respeto de que gozaba Estados Unidos. El pasaporte norteamericano era realmente un *laissez-passer*, una salvaguarda. Luego todo eso comenzó a desaparecer. Se podía sentir por todas partes. Era la decadencia del poder norteamericano, los romanos retirándose del Muro de Adriano. Se lo digo tal como era, yo lo podía sentir en todas partes." Luego llegó el embargo del petróleo, el aumento de precios, la humillación de Nixon y la dimisión, la repentina retirada de los norteamericanos de Vietnam. Y ahora Goodman se encontraba a sí mismo, en 1975, sentado en la ciudad de al-Kuwait donde los kuwaitíes también estaban insistiendo en que una era había terminado.

Aun así, Goodman esperaba, al igual que lo hacían los otros ejecutivos de su parte, que Gulf tuviese algún tipo de trato preferencial, como reflejo de una relación que duró casi medio siglo, el aprendizaje de muchos jóvenes kuwaitíes que habían ido a Pittsburgh y habían vivido con familias de la Gulf, toda la hospitalidad, las relaciones y conexiones personales. Pero no, para sorpresa de Goodman, le dijeron que tratarían a Gulf como a otro cliente más. Además, los kuwaitíes dijeron que Gulf obtendría solamente el petróleo suficiente para sus propias refinerías, y no para las de terceras partes como Japón y Corea. Pero esos eran los mercados, replicó Goodman, por los que Gulf había sudado sangre para desarrollar. Y bien que lo sabía; era su sangre la que había sudado. No, dijeron los kuwaitíes. Esos eran sus propios mercados, basados en su propio petróleo y ellos venderían su petróleo en esos mercados.

Los hombres de Gulf bien que lamentaron la diferencia de trato respecto de la de pasados años. "Ibamos del hotel al ministerio un día tras otro, y esperábamos", dijo Goodman. "Algunas veces venía un funcionario de bajo nivel. Otras, nadie." En un punto de las discusiones, Goodman trató de recordar a un funcionario kuwaití la historia, por lo menos como él la recordaba, como Gulf la recordaba, de todo lo que Gulf había hecho por Kuwait. El kuwaití se enfadó mucho. "Por mucho

que hayan hecho, ya se les ha pagado", dijo. "Nunca nos han hecho favor alguno." Y tras decirlo abandonó la reunión.

Finalmente, Gulf consiguió un pequeño descuento en el petróleo que iba a sus propias redes, pero nada en el petróleo que vendiesen a los demás. "Para los kuwaitíes, fue el final del poder colonial", comentó Goodman después de las negociaciones. "No entendimos bien las cosas. Los norteamericanos pensamos que nos apreciaban por todo lo que habíamos hecho por este pueblo. Esta fue la ingenuidad norteamericana. Pensamos que teníamos buenas relaciones. Ellos lo veían desde un punto de vista diferente. Siempre se habían sentido dominados. Lo recordaban. En todas las relaciones, hay algo de amor y odio.

"Sin embargo", añadió, "era transitorio. Sólo se trataba de que estaban a punto de hacerse muy ricos."⁶

Venezuela: murió el minino

Las grandes concesiones en Venezuela también estaban desapareciendo. A comienzos de la década de 1970, ya no había dudas de lo que iba a pasar. Después de todo, este era el país de Juan Pablo Pérez Alfonzo, el nacionalista del petróleo y cofundador de la OPEP. En 1971, Venezuela aprobó una "ley de reversión", que estipulaba que las concesiones de todas las compañías petroleras y otros activos radicados en el país volverían a ser propiedad de Venezuela cuando concluyeran los plazos de las concesiones, con una compensación restringida. Las primeras concesiones expirarían a partir de 1983. Los efectos económicos de la ley de reversión, junto con la política venezolana de "no nuevas concesiones" eran inevitables: las compañías disminuyeron su inversión, con lo que la capacidad de producción de Venezuela comenzó a disminuir. El declive, a su vez, exacerbó inevitablemente la antipatía nacionalista por las compañías. "Era el dilema del huevo y la gallina", comentó Robert Dolph, el presidente de Creole, la subsidiaria de Exxon en Venezuela. "La política era que no había nuevas zonas en las que emprender prospecciones. De modo que nosotros dejamos de alimentar al minino, y entonces se quejaron de que el minino se estaba muriendo de hambre."

Para el año 1972, el gobierno había aprobado una serie de leyes y decretos que le dieron un control administrativo efectivo sobre todas las fases del sector, desde la prospección a la comercialización. También aumentó la tasa fiscal real a un 96 por ciento. Así pues, consiguieron muchos de los objetivos de la nacionalización sin haber nacionalizado todavía nada. Pero la nacionalización no era más que cuestión de tiempo. El aumento de precios de 1973 y las aparentes victorias de la OPEP en-

seguida fortalecieron el espíritu de nacionalismo y de seguridad en sí mismos y aceleraron el último acto. Dentro de la nueva era, esperar hasta 1983 era demasiado esperar. La propiedad extranjera ya no se podía aceptar y la nacionalización se tenía que producir en cuanto fuera posible. Sobre esto, todas las facciones políticas parecían estar de acuerdo.

Seguidamente tendrían lugar dos series de negociaciones, no una sola. La primera fue con las compañías internacionales —Exxon y Shell— seguida de Gulf y otras varias. La segunda se realizó solamente entre los venezolanos. La primera serie no fue nada fácil. "Al terminar el año 1974, el país estaba todavía inmerso en un infervorecido debate sobre el tema de la nacionalización", dijo un participante. "El terreno se había dividido claramente entre aquellos que eran partidarios de las confrontaciones violentas con las compañías internacionales y los que preferían un acuerdo negociado, no violento." Juan Pablo Pérez Alfonzo sopesó desde el jardín de su casa que la razón estaba de parte de los partidarios de la confrontación; declaró que no solamente el sector petrolero, sino todas las inversiones extranjeras se tenían que nacionalizar inmediatamente.

Aun así, el proceso de acuerdo se realizó con menos rencor del que cabía esperar, en parte debido al realismo de las compañías. Algunos lo habrían llamado fatalismo. Venezuela había sido la fuente de una parte sustancial de sus beneficios en años anteriores y en un momento representó la mitad de los ingresos totales de Exxon a escala mundial. También había sido el lugar donde había que estar si se albergaban esperanzas de llegar a la cúpula directiva de Shell, si no necesariamente a la de Exxon. Pero, en la nueva era, ya no había forma de resistir. Para ellos, lo más importante era retener el acceso al petróleo. "No podíamos ganar" dijo Dolph de Creole. "Los precios se mantenían muy fuertes; las circunstancias del mercado estaban fortaleciendo a todos los países, que supusieron que lo que estaba ocurriendo seguiría así siempre. La práctica nacionalización nos dejaba muy poca libertad de maniobra."

Venezuela necesitaría dos cosas después de la nacionalización. Una era mantener el acceso a la tecnología y especializaciones del mundo exterior para mantener el sector todo lo eficaz y actualizado que fuera posible. Las compañías negociaron contratos de servicios con Venezuela conforme a los cuales y a cambio de la continua transferencia de conocimientos y personal técnicos, los antiguos concesionarios percibirían catorce o quince centavos de dólar por barril. La segunda necesidad era el acceso a los mercados; el sector nacionalizado produciría una gran cantidad de petróleo. No tenía su propio sistema de comercialización fuera del país y necesitaría poder vender el petróleo. Mientras tanto, los antiguos concesionarios seguían necesitados de petróleo para sus sistemas orientados al consumo, de modo que hicieron contratos a largo plazo con Venezuela de tal forma que pondrían el petróleo en el mercado. El primer año después de la nacionalización, Exxon firmó con Vene-

zuela lo que se consideró el mayor contrato de suministro de petróleo realizado hasta aquella fecha, 900.000 barriles al día.

Bastante más difícil y temperamental fue la segunda negociación, entre los políticos y los petroleros venezolanos. Dos generaciones de venezolanos se habían formado dentro del sector petrolero; para este momento, el 95 por ciento de todos los cargos, hasta los niveles superiores, estaban ocupados por venezolanos, muchos de los cuales habían estudiado en el extranjero y habían adquirido experiencia internacional dentro de compañías multinacionales, y por lo general pensaban que les habían tratado bien. La cuestión se reducía a esto: ¿Iba el sector petrolero venezolano, del que dependían los ingresos del gobierno, a ser una entidad principalmente política, con un programa de actuación establecido por políticos y por la interacción de las políticas nacionales, o sería una entidad propiedad del gobierno gestionada como una empresa con horizontes a más largo plazo y cuyo programa de actuación establecerían los profesionales del petróleo? En el transfondo de esa cuestión había, desde luego, una lucha por el poder y la primacía en la Venezuela de la posnacionalización, así como una batalla por el futuro de la economía de la nación.

Determinadas consideraciones inevitables dieron forma al resultado. El sector petrolero y su solidez eran decisivos para el bienestar económico general de Venezuela. En Caracas, había un temor muy difundido de que se pudiera crear "otro Pemex", es decir, una compañía nacional extraordinariamente poderosa como Petróleos Mexicanos que era un estado impenetrable dentro del Estado. O, como también se temía, el resultado podía ser un sector petrolero debilitado, politizado y corrupto con un efecto devastador en la economía venezolana. El resultado también se podía ver afectado por el hecho de que había un amplio, satisfecho y técnicamente refinado grupo de profesionales del petróleo, no sólo en las filiales venezolanas sino también en la auténtica cúpula. Si este sector se politizaba, muy bien podrían hacer las maletas y marcharse.

En esas circunstancias, el presidente Carlos Andrés Pérez, que recientemente había obtenido una victoria aplastante como candidato de Acción Democrática, optó por una solución "moderada" y pragmática, en la que el propio sector petrolero podría participar. Se creó un "holding" estatal, Petróleos de Venezuela, conocida como PDVSA, para que desempeñara un papel económico, planificador y coordinador, y para que hiciera de intermediario entre el gobierno y los profesionales del petróleo. También se crearon bastantes compañías explotadoras, basadas en las organizaciones de antes de la nacionalización, y que acabaron por consolidarse, primero en cuatro y posteriormente en tres. Cada una era una compañía petrolera completamente integrada, desde los pozos hasta las estaciones de servicio. Esa cuasi competencia se esperaba que asegurase la eficacia y evitase el desarrollo de otra compañía estatal, anquilosada y burocrática. Esta estructura ayudaría también a mantener

los diferentes aspectos de la cultura empresarial –tradición, eficacia y espíritu de cuerpo– que mejorase la explotación. El primer día de 1976, la nacionalización cobró vigencia. El presidente Pérez lo llamó "un acto de justicia". La nueva compañía petrolera nacionalizada del país estaba destinada a convertirse en poco tiempo en una gran fuerza por derecho propio dentro del sector petrolero mundial.⁷

Arabia Saudita: la rendición de la concesión

La que todavía quedaba era la mayor concesión de todas ellas, la de Aramco, en Arabia Saudita. Desde aquellos años de comienzos de la década de 1930, cuando el empobrecido rey Ibn Saud estaba más deseoso de descubrir agua que petróleo, Aramco se había convertido en una empresa económica descomunal. En junio de 1974, Arabia Saudita, operando según el principio de participación de Yamani, adquirió un 60 por ciento de las acciones de Aramco. Pero, para finales de año, los sauditas dijeron a las compañías norteamericanas de Aramco –Exxon, Mobil, Texaco y Chevron– que el 60 por ciento no era suficiente. Deseaban el 100 por ciento. Cualquier porcentaje por debajo de este sería humillante en la nueva era del nacionalismo. Las compañías se mantuvieron en sus trece. Después de todo, su pauta fundamental era "no renunciar jamás a la concesión". Era la más valiosa de todo el mundo. Aunque, en el peor de los casos, y de no poderse mantener esa pauta debido a las presiones políticas de mediados de la década de 1970, las compañías intentarían, por lo menos, conseguir el mejor trato que pudieran. Los sauditas, por su parte, no fueron menos insistentes en conseguir lo que querían y ejercieron presiones económicas cuando fue necesario. En su debido momento, persuadieron a las compañías de que admitieran las exigencias sauditas –en principio.

Ahora bien, para transformar el principio en práctica se necesitó otro año y medio ya que las dos partes discutieron mucho a propósito de cruciales cuestiones operativas y económicas. Estas negociaciones para determinar la propiedad de una tercera parte de las reservas petrolíferas mundiales fueron arduas y difíciles. También fueron nómadas. Durante un mes de 1975, los representantes de las compañías de Aramco se reunieron con Yamani en Beit Meri, un pueblo montañoso que dominaba Beirut. Cada mañana, los hombres del petróleo bajaban por una estrecha callejuela desde su hotel hasta un viejo monasterio del que Yamani había hecho una de sus moradas. Allí discutirían la forma de valorar un recurso extraordinario y de mantener el acceso a él. Entonces les llegaron rumores de que un grupo terrorista podría estar planeando un ata-

que o un secuestro contra ellos y, de repente, esa callejuela les dejó de parecer pintoresca y se tornó peligrosa. Se fueron enseguida, y a partir de entonces, los negociadores viajaron con Yamani por todo el mundo.

Finalmente, una noche de primavera de 1976, llegaron a un acuerdo en la suite de Yamani en el Hotel Al-Yamama de Riad. Cuarenta y tres años antes en Riad, después de que la Standard Oil of California accediese, aunque a duras penas, a hacer un pago inicial de 175.000 dólares por los derechos de perforación en el baldío desierto, Ibn Saud ordenó que se firmase el documento original de la concesión. Para 1976, las reservas probadas en el desierto saudita se estimaron en unos 149.000 millones de barriles, más de una cuarta parte de las reservas totales del mundo libre. Y ahora, la concesión se iba a perder de una vez para siempre. "Verdaderamente fue el final de una era", dijo uno de los norteamericanos que estuvo en el Hotel Al-Yamama aquella noche.

Pero el acuerdo no representaba, en absoluto, la rotura radical de los lazos de unión. Ambas partes se necesitaban mucho la una a la otra. Fue el mismo tema de siempre, el que había unido en primer lugar a los socios de Aramco: Arabia Saudita tenía suficiente petróleo para varias generaciones, mientras que las cuatro compañías tenían las enormes redes de comercialización que hacían falta para mover ingentes cantidades de ese petróleo. De modo que, a tenor del nuevo acuerdo, Arabia Saudita sería propietaria de todos los activos y derechos de Aramco dentro del país. Aramco podría seguir siendo el explotador y prestando sus servicios a Arabia Saudita, por lo que recibiría veintiún centavos de dólar por barril. A cambio, comercializaría el 80 por ciento de la producción saudita. En 1980, Arabia Saudita pagó una compensación, basada en el valor contable neto, por las posesiones de Aramco dentro del reino. Con eso, finalmente se puso el sol sobre las grandes concesiones. Los productores de petróleo habían logrado su gran objetivo; controlaban su propio petróleo. Estos Estados-nación se habían convertido en sinónimo del petróleo.

Todavía quedaba una cosa extraña en el acuerdo entre Arabia Saudita y las cuatro compañías de Aramco. Los sauditas no lo firmaron hasta 1990, catorce años después de haber llegado al acuerdo. "Fue muy práctico", dijo uno de los negociadores de la compañía. "Obtuvieron lo que querían —el control total— pero no querían trastornar a la Aramco." Como resultado se produjeron y comercializaron unos 33.000 millones de barriles de petróleo con un valor de unos 700.000 millones de dólares durante esos catorce años y todo ello en un Estado, en palabras del director de Aramco, "indeterminado".

Mientras tanto, inicialmente, las compañías petroleras todavía estaban vinculadas por contratos de suministro a sus antiguas concesiones en Arabia Saudita, Venezuela y Kuwait, y esas conexiones se fueron debilitando con el tiempo, debido a las políticas de diversificación tanto de los países como de los gobiernos, y como consecuencia de las oportuni-

dades y vínculos alternativos que surgieron en el mercado. Además, al mismo tiempo que se iban terminando "las grandes concesiones", se empezó a fraguar una nueva relación entre varios países exportadores de petróleo y las compañías petroleras internacionales. En lugar de ser "concesionarios" con derechos de propiedad sobre el petróleo del subsuelo, las compañías eran ahora "contratistas" con contratos de "partición de producción" que les daban derecho a repartirse cualquier petróleo que encontrasen. Este nuevo tipo de relación fue propugnado por primera vez por Indonesia y Caltex a finales de la década de 1960. Los "servicios" fueron los habituales de prospección, producción y comercialización de petróleo. Pero el cambio de terminología reflejó un importante cambio político: la soberanía del país se reconocía por ambas partes de una manera que era aceptable para las políticas nacionales de los países. La brillante aurora del pasado colonial se había desvanecido; después de todo, las compañías eran simplemente trabajadores contratados. Para mediados de la década de 1970, esos contratos de partición de la producción eran habituales en muchas partes del mundo.

Mientras tanto, la cantidad de petróleo vendido directamente en el mercado por los propios exportadores, sin el beneficio de las compañías en su papel tradicional de mediadores, estaba aumentando espectacularmente, quintuplicándose y pasando del 8 por ciento de la producción total de la OPEP en 1973 al 42 por ciento en 1979. En otras palabras, las compañías propiedad del Estado de los países productores se estaban moviendo hacia los niveles consumidores, a fases más avanzadas dentro del ciclo delimitado por la prospección y el consumo, para pasar al negocio internacional del petróleo, fuera de sus propias fronteras. De modo que, en cierta manera y en poco más de media década, el sector petrolero mundial había tomado una forma completamente nueva bajo el imperio de la OPEP. En el futuro se iban a producir cambios todavía más espectaculares.⁸

32

El ajuste

¿SIGNIFICABA el fin del petróleo barato el fin del camino para el hombre del hidrocarburo? ¿Podría seguir costeándose el petróleo que impulsaba sus máquinas y le brindaba las cosas materiales que tanto necesitaba ya en su vida cotidiana? En las décadas de 1950 y 1960, el petróleo fácil y barato había alimentado el desarrollo económico y por lo tanto, indirectamente, había promovido la paz social. Ahora, aparentemente, el caro e inseguro petróleo iba a reducir, perjudicar o incluso erradicar el desarrollo económico. ¿Quién sabía qué consecuencias sociales y políticas podría tener? Los riesgos parecían enormes, porque una de las grandes lecciones de las décadas miserables vividas entre las dos guerras mundiales era lo importante que es el crecimiento económico para la vitalidad de las instituciones democráticas. Hasta este momento los exportadores de petróleo se habían quejado de que su soberanía se había visto perjudicada por las

cuestiones del petróleo. Después de 1973, fueron las naciones industriales las que pensaron que su soberanía había sido perjudicada y asaltada, su seguridad amenazada y sus políticas exteriores condicionadas. La sustancia básica del poder en la política internacional parecía haberse transmutado por su oleaginosa reacción con el petróleo. No es de extrañar que la década de 1970 fuese, para el Hombre del Hidrocarburo y para el mundo industrial completamente, una época de rencor, tensión, dificultades y enorme pesimismo.

Aun así, el Hombre del Hidrocarburo no renunciaría tan fácilmente a su legado de la posguerra, y entonces comenzó un proceso de radicales reajustes a las nuevas realidades. La Agencia Internacional de la Energía resultó ser, no el agente de confrontación que habían predicho los franceses, sino más bien un instrumento para la coordinación entre los países occidentales, y una manera de poner sus políticas energéticas en paralelo. Se elaboraron los procedimientos para un programa destinado a compartir la energía en casos de emergencia, así como los objetivos para reservas estratégicas de petróleo controladas por el gobierno, de las que se podría hacer uso para paliar una escasez debida a una interrupción del suministro. La AIE también fue un foro para la evaluación de las políticas nacionales y para la investigación tanto de las convencionales como de nuevas fuentes de energía.

El objetivo central para el mundo occidental, a mediados de la década de 1970, llegó a ser lo que Kissinger describió como el cambio de aquellas "condiciones objetivas" del mercado de las que se derivaba el poder del petróleo, y entre las que cabía citar el equilibrio de la oferta y la demanda y la dependencia general del petróleo a que estuvieran sometidas las economías industriales. Prácticamente todos los países industrializados, como respuesta a sus preocupaciones tanto a cuenta de los precios como de la seguridad, se embarcaron en políticas energéticas destinadas a reducir la dependencia del petróleo importado. Tratando de alterar esas "condiciones objetivas", cada uno de los grandes países consumidores actuó en su forma característica, como reflejo de su cultura política y su idiosincrasia —los japoneses con un consenso público-privado, los franceses con su tradición de *dirigisme*, dirección estatal; y Estados Unidos con su habitual debate político discolor—. La mezcla pudo haber sido diferente, pero los elementos necesarios para dar la vuelta al nuevo poder del petróleo eran los mismos: la utilización de combustibles alternativos, la búsqueda de fuentes diversificadas de petróleo y la conservación de la energía.

Respuesta de las naciones

Después del pánico y la conmoción inicial del embargo petrolero árabe, Japón comenzó a dar sus respuestas. El Ministerio de Industria y Comercio Internacional hizo una "declaración" personal de principios; suspendió el servicio de ascensores en el edificio de su sede central. Con objeto de reducir la necesidad de aire acondicionado en los meses de verano en Japón, se hizo un gran esfuerzo para promover una ingeniosa innovación en la moda de hombres: el *shoene rukku* o "línea de conservación de la energía", trajes de vestir con chaquetas de manga corta. Mientras que el servicio de ascensores siguió cortado, los nuevos trajes, aunque defendidos por el primer ministro Masayoshi Ohira, nunca llegaron a cuajar.

En Japón se desencadenó una vigorosa lucha por el liderazgo en la toma de decisiones sobre energía. No obstante, en todas las dimensiones, el país estaba comprometido a alterar drásticamente la posición energética, que desde principios de la década de 1960 había estado basada en el acceso al petróleo barato y seguro de Oriente Medio. Que ya no volvería a ser ni barato ni seguro, y la posición de vulnerabilidad de Japón era, una vez más, demasiado evidente. Las normas que se marcaban como respuesta a la situación y para propiciar el cambio se aceptaban y se seguían ampliamente. Incluyeron la conversión de la generación de energía eléctrica y de la producción industrial del petróleo a otras fuentes energéticas, la aceleración del desarrollo de la energía nuclear, la expansión de las importaciones de carbón y gas natural licuado, y la diversificación de las importaciones petrolíferas, que pasaron de Oriente Medio al Pacífico. "La diplomacia de recursos" llegó a su límite en las relaciones internacionales de Japón, a medida que el país buscaba arduamente productores de petróleo y suministradores de energía, tanto en Oriente Medio como en el Pacífico.

Pero no hubo ningún otro esfuerzo que estuviese más concentrado y fuese más inmediatamente significativo que el impulso concertado del gobierno y las empresas para promover la conservación de la energía en la industria, especialmente para reducir el uso del petróleo. El éxito de la campaña superó con mucho todas las previsiones y tuvo una importancia crucial para la renovada competitividad internacional de las empresas japonesas. La respuesta marcó, de hecho, las normas para el resto del mundo industrial. "Tanto los trabajadores como los líderes empresariales se mostraron muy aprensivos después de 1973" recordaba Naohiro Amaya, entonces viceministro del MITI. "Temían por la supervivencia de sus compañías, y por ese motivo todo el mundo trabajó junto." En 1971, el MITI había realizado un estudio sobre la necesidad de pasar de una industria "intensiva en energía" a una industria "intensiva en conocimientos", basándose en el hecho de que la demanda japonesa de

petróleo estaba creciendo tan a prisa que ejercería una presión nada adecuada en el mercado mundial del petróleo. A las industrias pesadas no les gustó demasiado el estudio, en el que se daba a entender que eran antieconómicas; y el informe, redactado en un momento en que los precios todavía eran bajos, fue muy criticado. Pero la crisis de 1973 dio la fuerza necesaria para crear una nueva estrategia a una velocidad sorprendente. "En lugar de utilizar los recursos que hay en la tierra, utilizaremos los recursos que están en nuestra cabeza", dijo Amaya. "Los japoneses están acostumbrados a las crisis como terremotos y tifones. La conmoción de la energía fue como un terremoto, y a pesar de que fue una gran conmoción, estábamos preparados para hacerle frente."

"En cierto modo", añadió, "fue una especie de bendición, ya que obligó a introducir un rápido cambio en la industria japonesa."

En Francia, el funcionario de más alto rango para cuestiones de energía era Jean Blancard, ingeniero y miembro del acreditadísimo Cuerpo de Minas con larga experiencia en el sector petrolero. Como Delegado General para el Ministerio de Energía e Industria, coordinó las políticas de gobierno y las de las compañías de energía, propiedad del Estado. A comienzos de 1974, incluso mientras París estaba intentando materializar sus conciliadoras políticas bilaterales con los productores de petróleo, Blancard comentó al presidente Georges Pompidou: "El período de ahora en adelante va a ser muy diferente, una transformación, no una crisis... No es razonable para un país como el nuestro estar dependiendo de las decisiones de los árabes. Debemos perseguir una política de diversificación de energía y tratar de disminuir la necesidad de petróleo, o por lo menos no permitir que aumente."

Blancard encontró una audiencia muy receptiva para sus ideas en Pompidou, quien, a comienzos de 1974, concertó una reunión con sus asesores superiores. Gravemente enfermo, Pompidou estaba muy hinchado por efecto del tratamiento y era evidente que le atormentaban fuertes dolores durante la larga reunión. No obstante, esa discusión confirmó los tres puntos claves de la política energética francesa: rápido desarrollo de la energía nuclear, vuelta al carbón, un gran énfasis en la conservación de la energía, todo ello pensado para restaurar la autonomía de Francia. Pompidou murió menos de un mes después de la reunión, pero su sucesor, Valéry Giscard d'Estaing, siguió adelante con los tres programas. Con un sistema gubernamental mucho más impenetrable que el de otros países occidentales a las intervenciones de agentes exteriores como los ecologistas, Francia en unos pocos años sobrepasaría a todos los demás países en su dedicación a la energía nuclear. Pero la energía nuclear también se estaba desarrollando en otros lugares; la generación de electricidad, para principios de la década de 1980, podría convertirse en uno de los mayores mercados en Occidente en detrimento del petróleo, y realmente esa era la intención, aunque en ningún otro lugar había llegado a un grado tan elevado como en Francia.

Francia también desarrolló la política gubernamental más agresiva en la conservación de energía. Los inspectores visitaban los bancos, grandes almacenes y oficinas y hacían "le check up", tomar la temperatura del interior con unos termómetros especiales. Si la temperatura superaba el nivel de veinte grados permitido, se imponían sanciones a la administración del edificio. Pero tal vez el aspecto más sorprendente del programa general de la conservación de energía, y totalmente iniciativa francesa, fue la prohibición de cualquier anuncio que "fomentase" el consumo de energía. Un fabricante podía anunciar que sus aparatos portátiles de calefacción eléctrica eran más eficaces comparados con otros, pero no podía decir que el calor eléctrico era la mejor manera de calentar, ya que fomentaba la utilización de energía. Se dice que unos funcionarios de la Agencia de Conservación de Energía de Francia escucharon un anuncio en la radio de camino al trabajo y, juzgando que fomentaba el consumo, lo eliminaron de la radio para la hora de comer.

La prohibición de los anuncios creó una perplejidad especial para las compañías petroleras. Estaban acostumbrados a lanzar agresivas campañas para ganar incluso un uno por ciento en la participación en el mercado de gasolina quitándose a sus competidores. Ya no podían hacerlo. Ahora lo mejor que podían hacer era alabar las propiedades de ahorro de gasolina de sus varios aditivos. El tigre de Exxon cambió de cometido en Francia; ya no estaba en el motor, ahora aconsejaba juiciosamente a los automovilistas que comprobasen sus ruedas y pusieran a punto sus motores para ahorrar energía. Las compañías no podían dar el tipo de reclamos que normalmente habían ofrecido por todo el mundo en sus gasolineras: vasos, cucharas, jarras y pegatinas. Después de todo, tales regalos fomentaban el consumo. En su lugar, lo único que les permitieron regalar era juegos baratos de herramientas, pero sólo a condición de que contuviesen un cepillo para limpiar las bujías y promover así un mayor rendimiento del automóvil.

Una de las dos compañías nacionales francesas, Total, buscó desesperadamente la manera de mantener su nombre ante el público. Por fin, tuvo una brillante idea. Comenzaron a poner vallas publicitarias, con una preciosa fotografía de la verde campiña francesa, con una simple frase: "Esto es Francia" y firmado por "Total". Prohibieron el anuncio. Total, sorprendida, preguntó por qué. "Es fácil", dijo Jean Sirota, director de la Agencia de Conservación de Energía. "Los consumidores ven estas vallas y dicen: 'Las compañías petroleras están gastando mucho dinero en estos anuncios, por lo tanto las compañías deben ser ricas, por lo tanto no debe haber problemas de energía, por lo tanto tenemos derecho a gastar energía.'"¹

"Beneficios obscenos"

La risa era algo que el autor teatral Eugene O'Neill nunca había anticipado, y bien se podía haber quedado perplejo. En una reposición en Broadway de su obra *A Moon for the Misbegotten*, uno de los personajes decía al comienzo del segundo acto: "¡Abajo con todos los tiranos! ¡Al diablo con Standard Oil!" Noche tras noche, la audiencia comenzaba a reírse, e incluso algunas veces aplaudía. Era a principios de 1974, tres décadas después de que se escribiese la obra, pero la frase se asociaba con otro drama que se estaba desarrollando simultáneamente en las salas del Congreso, donde los senadores y congresistas celebraban audiencias sobre la crisis energética y el papel de las compañías. De todas las audiencias, la más espectacular fue la celebrada por el Subcomité Permanente de Investigaciones del Senado, presidido por el senador Henry Jackson, a quien de niño su hermana le había puesto el apodo de "Scoop" debido a su parecido con un personaje de los tebeos; todavía se le conocía como Scoop incluso como poderoso presidente del Comité Interior del Senado. Se consideraba un demócrata obstinado del tipo de Truman, un realista, que, como le gustaba decir, tenía la cabeza "bien atornillada". Nixon echaba pestes en privado por lo que llamaba la "demagogia de Scoop Jackson". Pero un ayudante de la Casa Blanca trató de explicar al airado Nixon que "nuestros hombres en el Comité de Interior tienen un gran complejo de inferioridad cuando se trata de Jackson, ya que, francamente, se las hace pasar moradas".

Ahora bien, en las audiencias, la tendencia al populismo era irresistible y Jackson obtuvo una de las grandes victorias de su dilatada carrera política. Los ejecutivos superiores de las siete grandes compañías petroleras estaban sentados en fila en una mesa y testificaron bajo juramento. Luego, frente a Jackson y sus colegas en una abarrotada sala de audiencias, llena de cámaras y focos de televisión, se vieron sometidos a un interrogatorio implacable sobre las actividades y beneficios de sus compañías. Aquellos ejecutivos, fueran cuales fueren sus conocimientos de geología, ingeniería química o dirección general, no llegaban ni a la suela del zapato de Jackson y los otros senadores cuando se trataba de cuestiones políticas. Quedaron como ineptos, aislados, creídos de sí mismos y completamente anticuados.

El momento de la celebración de las audiencias fue exquisito: las compañías petroleras declaraban grandes aumentos en sus beneficios mientras que el embargo árabe seguía vigente. En una atmósfera llena de desconfianza y hostilidad, Jackson anunció que su subcomité iba a descubrir si realmente existía o no esa escasez de petróleo. "Los norteamericanos", declaró, "quieren saber si esta llamada crisis energética no es más que un pretexto; un engaño para eliminar la principal fuente de competencia de precio que son las compañías independientes, para au-

mentar los precios, eludir las leyes medioambientales, y forzar la adopción de nuevas subvenciones fiscales... Caballeros, tengo la esperanza de que recibiremos las respuestas a estas y otras preguntas antes de irnos hoy de aquí." Y añadió amenazante: "Si no es así, puedo asegurar que, de una u otra manera, tendremos las respuestas uno de estos días."

Jackson y los otros senadores arremetieron entonces contra los ejecutivos de las compañías, que trataron de defenderse. "Esta teoría de la maquinación es absolutamente necia", protestó el presidente de Gulf de Estados Unidos, aunque añadiendo, "sé que la gente está un poco confundida por el rápido giro de los acontecimientos en Estados Unidos." Un vicepresidente superior de Texaco declaró: "No nos hemos reído ni hemos engañado a nadie y si algún miembro del subcomité tiene pruebas de que Texaco haya realizado alguno de estos actos nos gustaría que presentase las pruebas." Cuando un vicepresidente general de Exxon no fue capaz de recordar la cuantía de los dividendos de su compañía en 1973, Jackson le espetó mordazmente que se estaba comportando de forma "infantil".

Los petroleros estaban fuera de sus casillas y especialmente molestos con Jackson, que encontró una frase que, si bien no estaba a la altura de las de Eugene O'Neill, cosechó muchos aplausos por todo el país, especialmente de aquellos que todavía estaban malgastando su tiempo en las colas para comprar gasolina en el invierno de 1974. Las compañías, dijo Jackson, son culpables de obtener "beneficios obscenos". Los hombres del petróleo, acostumbrados a algún tipo de deferencia, no estaban preparados para este ataque. "No tuvimos la mínima oportunidad", se quejó el presidente de Gulf después de las audiencias. Pero Jackson sabía que estaba hablando por boca de muchos norteamericanos, ya que sentía lo mismo que ellos sentían. Las dos estaciones de servicio que había cerca de su casa siempre estaban cerradas ahora para cuando llegaba a casa. "Tenemos que mandar a uno de los chicos de la oficina a media mañana para que trate de encontrar una gasolinera abierta", dijo con bastante frustración después de las audiencias. Estaba escandalizado por lo que consideraba arrogancia y codicia de las compañías petroleras, y propuso que fuesen investigadas por el gobierno federal. Jackson consiguió que su expresión "beneficios obscenos" acabara por convertirse en una frase típica de la nación, como reflejo de los tiempos que corrían. Cuando Exxon tuvo la mala suerte de hacer públicos, en el tercer día de las audiencias, sus beneficios de 1973, un 59 por ciento mayores que los de 1972, Kenneth Jamieson, el presidente de la compañía se sintió obligado a declarar. "No estoy avergonzado." Muchos pensaron lo contrario.

La Standard Oil, destinataria de la maldición en la obra de O'Neill se había desintegrado en 1911, pero la referencia todavía parecía muy apropiada. Porque John D. Rockefeller estaba de nuevo proyectando su negra sombra sobre la tierra, con todas las siniestras intimidacio-

nes sobre la colusión, manipulación y pactos secretos. Las compañías petroleras estaban ahora entre las instituciones más impopulares en Norteamérica. Lo mismo ocurría en otros países del mundo. Algunas publicaciones japonesas, por ejemplo, publicaron artículos sobre la forma en que las compañías petroleras norteamericanas habían planeado la crisis con objeto de aumentar sus beneficios. De hecho, era tal el clamor popular y las exigencias de control y responsabilidad, que el principal documento confidencial de planificación que se analizó en el consejo de una de las mayores compañías petroleras advertía en 1976: "El futuro para las compañías petroleras privadas es muy incierto. Se mantendrá la tendencia a que las operaciones iniciales del ciclo pasen a manos gubernamentales y que las compañías desempeñen el papel de contratista, bien formalmente o de facto. También se espera una mayor intervención del gobierno, directa o indirecta en las etapas finales del ciclo" en los países consumidores. Al año siguiente, 1977, un ejecutivo superior de Shell en Londres fue tan lejos como para opinar: "Paradójicamente, la amenaza a la viabilidad de una compañía petrolera podría derivarse en la actualidad más de los gobiernos importadores que de los exportadores."

Tenía mucha razón. Después de todo, lo peor ya había pasado en los países productores: habían nacionalizado las compañías, que ya no eran dueñas del petróleo, y no fijaban ni los precios ni el ritmo de producción. En lo relacionado con los exportadores de petróleo, las compañías eran los contratistas, trabajadores contratados. ¿Era ahora, se preguntaban a sí mismos los ejecutivos de las compañías petroleras, el momento de que los gobiernos de los países consumidores machacasen a sus compañías? Algunos de los países industrializados iniciaron investigaciones antitruste de las prácticas de las compañías. El riesgo político, al menos si se iba a medir en términos de tiempo de dirección, pasó a los países industrializados, especialmente a Estados Unidos. La deducción por agotamiento, que reducía los impuestos sobre la producción petrolífera, se recortó fuertemente; en menor grado, ocurrió lo mismo con las deducciones fiscales extranjeras, el "truco de oro" del que tan buen uso se había hecho después de la Segunda Guerra Mundial para facilitar la explotación del petróleo en Venezuela y en Oriente Medio y para proteger la posición norteamericana en ambos lugares. En el Congreso se realizaban continuos esfuerzos para bajar los precios del petróleo e incluso mayores presiones políticas para bajar los precios del gas natural. No menos amenazante era el movimiento para el "desdoblamiento", que significaba la ruptura de las compañías petroleras integradas en empresas totalmente separadas por segmentos del negocio: producción de crudo y gas natural, transporte, refinó y comercialización. En un momento dado, cuarenta y cinco de los cien senadores votaron a favor del desdoblamiento. La opinión del sector petrolero sobre este movimiento en particular se resumió en el término que preferían usar: "desmembramiento".

Y luego estaban los constantes ataques sobre esos "beneficios obscenos". ¿Cuáles eran los hechos subyacentes de este asunto tan conflictivo e irritante? Los beneficios de las mayores compañías petroleras habían sido casi perfectamente uniformes durante cinco años hasta 1972, a pesar del explosivo aumento de la demanda. Luego los beneficios pasaron de 6.900 millones de dólares en 1972, a 11.700 millones de dólares en 1973, y aumentaron hasta 16.400 millones en el año de la escasez, 1974. Las razones eran varias. Gran parte del inmediato aumento se derivaba de las operaciones extranjeras. A medida que los países exportadores aumentaban los precios, las compañías tenían libertad en cuestión de aumentos en la parte del petróleo no estadounidense que todavía poseían. El valor y los precios de mercado de sus reservas petrolíferas norteamericanas también aumentaban. Además, habían comprado petróleo a precio barato, digamos 2,9 dólares antes de los aumentos, y todavía lo tenían en existencias, e hicieron mucho dinero vendiendo ese mismo petróleo a 11,65 dólares el barril. Sus actividades químicas también habían ido muy bien, ayudadas por el débil dólar. Pero luego los beneficios cayeron a 11.500 millones de dólares en 1975, menos que en 1973. De nuevo, las razones eran varias. La demanda mundial de petróleo era menor debido a la recesión. Los países exportadores se dieron cuenta de los beneficios que estaban obteniendo las compañías por el petróleo que todavía poseían, y se apresuraron a subir los impuestos y los derechos para asegurar que las rentas fueran a su tesoro y no a las compañías. También fue en ese mismo año cuando se redujeron algunos incentivos fiscales. Durante los siguientes años, los beneficios volvieron a aumentar y alcanzaron los 15.000 millones de dólares en 1978, lo que en términos reales significaba que más o menos se estaban manteniendo al par de la inflación. Los beneficios de las compañías eran grandes en términos absolutos, pero sus verdaderos beneficios estuvieron, excepto en 1974, algo por debajo de la media de toda la industria norteamericana.

Otra característica de las cifras de rentabilidad era importante. Los beneficios se concentraban en las etapas iniciales del ciclo, la producción de crudo y gas natural. El valor de las reservas que las compañías tenían en lugares como Estados Unidos y el Mar del Norte había aumentado con el precio del petróleo. Las etapas finales —refinerías, buques cisterna, gasolineras y todo eso— se habían construido antes de 1973 con las expectativas de un crecimiento anual de la demanda de petróleo de entre un 7 y un 8 por ciento. La demanda real era mucho menor, y por eso la capacidad de las etapas finales estaba muy por encima de las necesidades. Sobraba un tercio de la flota total de petroleros. Este exceso de capacidad, combinado con la pérdida del crudo que habían poseído en Oriente Medio, hizo que las compañías petroleras comenzaran a preguntarse el sentido y el valor de

las grandes redes para las etapas finales que habían construido en Europa durante las décadas de 1950 y 1960 para dar salida al petróleo de Oriente Medio, el petróleo que ahora ya no tenían.²

La política energética de EE.UU.:

"Tormento chino del agua"

A pesar del sorprendente consenso y la continuidad de las administraciones Nixon, Ford y Carter en la línea de la política energética internacional, no existió ningún acuerdo similar en la política nacional. Por el contrario, el lado nacional de la ecuación energética seguía estando marcado por un debate dividido, enconado y amargo sobre el control de precios y sobre las prácticas y políticas de las compañías. Nixon había dimitido de su puesto en agosto de 1974, pero la debacle del Watergate había dejado una creciente crisis de confianza en el gobierno y un penetrante y expansivo recelo sobre la propia crisis energética.

El petróleo y la energía ya estaban en camino de convertirse en el punto más complicado de la política nacional, dificultado todavía más con la "amenaza" al modo de vida norteamericano y los altos riesgos en términos de poder y dinero. De vuelta a agosto de 1971, en un esfuerzo por frenar la inflación (que ya estaba casi en un 5 por ciento, lo que se consideraba inaceptablemente elevada), Nixon había impuesto un control sobre los precios de toda la economía. La mayoría de los controles se permitió que finalizasen en 1974, pero no los del petróleo. En su lugar, la política y las intensas presiones del momento dieron paso a un horrible sistema Rube Goldberg de control de precios, titularidades y asignaciones que hizo que el programa obligatorio de importaciones de petróleo de la década de 1960 pareciese, por comparación, tan simple como hacer una "o" con un canuto.

El público quería que Washington hiciese "algo" –y ese algo era volver a los precios de los buenos días pasados, pero al mismo tiempo, asegurar suministros adecuados. Los mercados estaban confundidos y distorsionados, con consecuencias imprevistas que surgían de cada decisión. "Por cada problema que solucionas, parece que creas dos más", se quejaba un funcionario del gobierno. Aquellos que encontraron la forma de aprovecharse del sistema hicieron muy buenos negocios. Por ejemplo, adquirir la titularidad de suministros de crudo de petróleo era un gran negocio, y el resultado fue que se desempolvaba cualquier "chatarra refinadora" que se pudiese encontrar, lo que hizo volver a las refi-

nerías de "tetera", completamente ineficaces, que no se habían visto desde el aluvión de petróleo en el campo East Texas a comienzos de la década de 1930. Los diversos programas dieron lugar a muchas mociones perdidas, audiencias interminables en el Congreso, y tanto trabajo para los abogados como para motivar uno de los mayores programas de "deducción por asesoría jurídica" del siglo. Como un entendido escribió: "Para el sector petrolero, el Registro Federal fue más importante que los informes de los geólogos." Fueran cuales fueren los beneficios a corto plazo en términos patrimoniales, los costes eran enormes en términos de ineficacias, confusión del mercado, diversificación de esfuerzos y mala distribución de los recursos y el tiempo. Simplemente las exigencias normales de información de lo que se conoció como la Administración Federal de Energía afectaron a doscientos mil declarantes del sector, con una dedicación anual aproximada de unos cinco millones de horas/hombre. Los costes directos del sistema regulador, medidos simplemente en términos de gastos por parte de los organismos del gobierno y por el sector en cuestiones de regulación, ascendieron a varios miles de millones de dólares a mediados de la década de 1970. Toda la campaña reguladora hizo menos por aumentar el bienestar nacional que por provocar una migraña crónica de inmensas proporciones en la política de la nación. Pero ese era el talante de la época.

Mientras tanto, todavía había que hacer algo grande. En enero de 1975, el presidente Gerald Ford, basándose en un tema del Proyecto Independencia de Nixon, propuso un gran plan de diez años para poner en funcionamiento 200 centrales nucleares, 250 grandes minas de carbón, 150 grandes centrales termoeléctricas de carbón, 30 grandes refinerías de petróleo y 20 grandes centrales de combustibles sintéticos. No mucho tiempo después, el vicepresidente Nelson Rockefeller, nieto del hombre que había personificado el monolito del petróleo, propuso un programa aun mayor, de 100.000 millones de dólares para subvencionar los combustibles sintéticos y otros proyectos de elevados costes que los mercados comerciales no podían soportar. Pero los oponentes pusieron en tela de juicio el coste de estos proyectos, y las iniciativas de Rockefeller se quedaron en nada. Hubo, no obstante, dos importantes logros durante los años Nixon-Ford. Al poco tiempo de decretarse el embargo, el Congreso dio luz verde al oleoducto de Alaska. El proyecto se finalizó con un coste de 10.000 millones de dólares. Los ecologistas dijeron que los retrasos y reconsideraciones habían llevado a la creación de un oleoducto más seguro y menos perjudicial desde el punto de vista medioambiental. Por así decirlo, el TAPS -Trans-Alaskan Pipeline- hizo posible lo que resultó ser la más importante contribución a los suministros energéticos norteamericanos desde el descubrimiento, por Dad Joiner del campo East Texas en la década de 1930.

El otro punto clave fue el establecimiento, en 1975, de las normas de eficacia para el sector automovilístico. De acuerdo con las nuevas

normas, la eficacia media de un automóvil en cuestión de combustible tenía que doblarse en un período de diez años, de las entonces actuales 13 millas por galón a 27,5 millas por galón. Como uno de cada siete barriles de petróleo que se utilizaban a diario en el mundo se quemaba como carburante para automóviles en las carreteras y autopistas de Norteamérica, tal cambio tendría un gran impacto, no solamente en Norteamérica sino en la balanza petrolífera mundial. La legislación que incluía las normas de eficacia de los combustibles también establecía una reserva estratégica de petróleo: la misma idea que Eisenhower había propuesto después de la crisis de Suez de 1956 y que el Sha había intentado vender a Estados Unidos en 1969. El plan era excelente; tal reserva serviría para compensar cualquier interrupción del suministro. Sin embargo, en la práctica, el ritmo al que se almacenó esa reserva resultó ser catastróficamente lento.³

En 1977, Jimmy Carter pasó a ser Presidente, después de hacer una campaña que le presentó como la oportunidad de traer la renovación moral a la decaída y mancillada política estadounidense que aún no se había repuesto del caso Watergate. La energía era un tema que había captado su atención muchos años atrás. Había sido submarinista en la Armada de Estados Unidos, y siempre recordaba una advertencia que el almirante Hyman Rickover, padre del submarino nuclear, había hecho en una ocasión sobre la forma en que la humanidad estaba terminando con las reservas petrolíferas existente, en la naturaleza. Durante su campaña, Carter prometió una política energética natural dentro del plazo de noventa días a partir de aquel en que jurase el cargo, y se dedicó a cumplir su palabra.

Asignó esa tarea a James Schlesinger, doctor en economía, que había ganado muy buena fama como especialista en temas económicos de la seguridad nacional. Schlesinger combinó una poderosa inteligencia analítica y un fuerte sentido del deber con lo que se ha descrito como "genio intelectual y fervor moral". Tenía muy claros sus puntos de vista sobre lo que era correcto en lo referente a la política y el gobierno, y no dudaba ni se andaba con rodeos cuando tenía que expresarlos. Tenía muy poca paciencia para facilitar las negociaciones, y ciertamente podía poner a prueba la paciencia de su oponente. Le gustaba exponer sus ideas de una manera lenta, tranquila y enfática, que algunas veces parecía sugerir que sus oyentes, fuesen generales, senadores o incluso presidentes, eran universitarios de primer año y no habían comprendido los teoremas más elementales.

Richard Nixon había sacado a Schlesinger de la Rand Corporation para llevarlo a la Oficina de Presupuestos, posteriormente lo hizo presidente de la Comisión de Energía Atómica, luego director de la CIA, y poco después le nombró secretario de Defensa. Sin embargo las mañanas despejadas de los sábados o domingos se le podía ver en el campo, cerca de Washington, con los gemelos en la mano. No estaba tra-

bajando oficialmente, buscando rusos, sino dedicándose a su afición por la ornitología, algo que le apasionaba. Su trabajo en el Departamento de Defensa llegó a su fin durante el mandato de Gerald Ford, cuando Schlesinger desaprobó la política de distensión de Kissinger y la postura norteamericana relacionada con la última agonía de Vietnam del Sur que llevó a la caída de Saigón y dejó sus puntos de vista "abundantemente" claros en las reuniones del Gabinete. Después de la Convención Demócrata Nacional de 1976, Jimmy Carter telefoneó a Schlesinger y le invitó a ir a su casa en Plains, Georgia, para hablar de política. Schlesinger era amigo íntimo del senador Henry Jackson, que después de todo era el senador más importante cuando se trataba de cuestiones energéticas y había sido rival de Carter en la nominación. Después de las elecciones, Jackson presionó a Carter para que Schlesinger fuese el nuevo líder de la energía en la nueva Administración. Carter lo estaba deseando. No solamente estaba impresionado con Schlesinger, sino que como el propio Schlesinger comentaría posteriormente: "Era muy conveniente que el presidente del Comité de Energía del Senado fuera amigo de su secretario de Energía."

Durante las primeras semanas de la Administración Carter, la energía fue su principal preocupación. Carter leyó un informe de la CIA, preparado a finales de 1976, en el que se predecían futuras escaseces de petróleo; lo encontró muy adecuado y convincente, y fue muy importante para motivarle a actuar en la manera en que lo hizo. Schlesinger, al igual que Carter, estaba convencido de que los hidrocarburos sufrirían una presión cada vez mayor, lo que crearía grandes peligros económicos y políticos para Estados Unidos. A buen seguro, Schlesinger, como economista, no creía en el agotamiento absoluto, sino más bien en que los precios subirían inevitablemente, y eso equilibraría el mercado. Los dos hombres compartían una profunda preocupación por las repercusiones que un mercado petrolero desabastecido pudiera tener en la política exterior. Como Carter escribió en sus memorias, muchos norteamericanos, obviamente incluyendo a Jimmy Carter y a James Schlesinger, "estaban profundamente resentidos porque la mayor nación de la tierra estuviese condicionada por unos pocos estados desérticos".

En 1972, bastante antes de la crisis y mientras todavía era presidente de la Comisión de Energía Atómica, Schlesinger expresó una idea que entonces se consideraba digna de un hereje: que Estados Unidos debería promover la conservación de la energía por razones de seguridad nacional, de política económica exterior y de mejora medioambiental. "Podemos hacer algo mejor que automóviles que consuman un galón cada diez millas y edificios mal aislados que se estén calentando y refrigerando al mismo tiempo", dijo entonces. De hecho, había aconsejado a los medioambientalistas que el "núcleo" de su causa debería ser "poner en tela de juicio la suposición" de que "la demanda de energía aumenta más o menos automáticamente". Ahora, en 1977, estaba más convencido

que nunca de que la conservación debía ser el tema central de cualquier política energética. Lamentablemente, esa premisa era considerablemente más obvia para él que para otros muchos.

La nueva Administración seguía dedicada a poner en marcha su programa de energía en los primeros noventa días de mandato. Ese plazo no daba el tiempo suficiente para crear el consenso y las relaciones de trabajo necesarios no sólo con los presidentes de comité del Congreso, sino también con una base más amplia de congresistas interesados —o incluso dentro de la Administración. El desarrollo de los propios programas se mantuvo en el mayor secreto posible. Además, Schlesinger tuvo que dedicar una tercera parte de esos noventa días a activar la legislación de emergencia del gas natural, con objeto de ayudar a aliviar la escasez de 1976-1977, y un tiempo adicional a la legislación creadora del Departamento de Energía. Con todos esos hechos, Schlesinger tuvo que pedir a Carter que pensase en ampliar el plazo de noventa días. "Dije 90 días", contestó Carter rotundamente. "He hecho una promesa y trataré de cumplirla."

Aun así, Carter no estaba del todo satisfecho con el plan energético que se estaba perfilando. "Nuestra cuestión básica y más difícil es cómo aumentar el precio de la escasa energía con una perturbación mínima de nuestro sistema económico y una mayor equidad a la hora de soportar esa carga económica", escribió en una nota a Schlesinger: "No estoy satisfecho con su enfoque. Es extremadamente complicado." Para dejar más clara su queja, Carter añadió: "No puedo comprenderlo."

El plan se debía hacer público a comienzos de abril en un importante discurso presidencial. El domingo anterior, Schlesinger apareció en una entrevista de televisión, en la que, tratando de encontrar una metáfora que dejase clara la magnitud del reto de la energía, hizo mención a una cita de William James —"el equivalente moral de la guerra"—. Resultó que entre los telespectadores de ese domingo estaba Jimmy Carter, que quedó impresionado por la frase y la intercaló en su discurso. Así pues, Carter, vestido con un cárdigan y sentado junto a una chimenea, habló del tema energético a toda la nación en abril de 1977 y presentó su programa como "el equivalente moral de la guerra"; y por ese remoque se conocería desde entonces al mencionado programa. Sus detractores prefirieron utilizar el acrónimo inglés "Meow".

El programa de Carter incluía una gran variedad de iniciativas cuyo objetivo era dar una nueva forma a la posición energética norteamericana, introduciendo la racionalidad económica en los precios y reduciendo la necesidad de petróleo importado. En la mente de Schlesinger, la prioridad número uno era encontrar una manera de permitir que el crudo de producción nacional, que estaba sometido a control de precios, subiera a los precios de los mercados mundiales, de modo que los consumidores pudieran reaccionar ante indicativos correctos de precios. El sistema actual mezclaba el petróleo nacional de precio

controlado y el petróleo importado de precio más elevado para determinar el precio final que pagaban los consumidores, lo que realmente significaba que Estados Unidos estaba subvencionando el petróleo importado. Así pues, el programa de Carter promulgó un procedimiento para terminar con el control de precios del petróleo de producción nacional por medio de "un impuesto de equiparación del petróleo". Había algo de ironía aquí, ya que la administración republicana de Richard Nixon había sido la que había fijado el control de precios en agosto de 1971, y ahora era la administración democrática la que estaba intentando levantarlo. Carter y Schlesinger también buscaron un ingenioso, aunque muy complejo, método para liberar al país de la camisa de fuerza de los controles de precios del gas natural. La Administración puso mucho mayor énfasis que sus predecesores en la conservación de la energía y en la utilización del carbón. Trató de introducir cierta competencia en el sector de la electricidad y de fomentar el desarrollo de fuentes de energía alternativas y renovables, incluyendo la energía solar.

La Administración estaba actuando como si existiese una crisis que apremiase a la nación; el público, sin embargo, no pensaba que existiese tal crisis. Y, en el curso de la puesta en marcha de su programa, Carter recibió una educación de primera mano sobre cómo operan los intereses especiales en el sistema norteamericano, incluyendo a los liberales, conservadores, productores de petróleo, grupos de consumidores, compañías automovilísticas, activistas pro y contra nucleares, productores de carbón, compañías y ecologistas —todos con programas enfrentados—. Para Schlesinger, sin embargo, el tema estaba absolutamente claro. Estados Unidos se enfrentaba a un "sustancial problema nacional a largo plazo". No creía que el mundo se fuese a quedar sin petróleo, sino que ya no se podían seguir sosteniendo las altas tasas de crecimiento del consumo que habían fomentado el desarrollo económico en las décadas de 1950 y 1960. "Teníamos que dejar de depender del crudo para el desarrollo económico", explicaría posteriormente. "Tenemos que buscar otras salidas." Confiado en su riguroso análisis del tema, no estaba preparado para la tormenta y el encono de los debates y las luchas que seguirían. Pasando de una a otra comparecencia en el Congreso, llegó a recordar un consejo que le dio un viejo veterano de la Comisión de Energía Atómica cuando era su presidente: "Hay tres tipos de mentiras: mentiras, condenadas mentiras y mentiras sobre la energía." Posteriormente, Schlesinger diría: "Tengo el tipo de mentalidad de la Segunda Guerra Mundial. Si el Presidente dice que algo es por el interés nacional, yo había asumido que él encontraría una respuesta más colaboradora que la que obtuvimos nosotros. Pero se había producido un cambio en la nación. Como secretario de Defensa, todo el mundo que no está contra ti está contigo. En este caso, el de la energía, tienes grupos de interés en contra de grupos de interés. No se podía llegar al consenso. Era desesperante."

De todos los temas de energía, el gas natural resultó ser el más controvertido y difícil. Porque la Administración Carter se había lanzado de cabeza en medio de la lucha política y casi teológica (cuyo inicio se remontaba a varias décadas atrás) sobre el precio del gas natural, y sobre si el precio debía estar controlado por el gobierno o fijado por el mercado. La discusión fue tan enconada que Schlesinger no pudo menos que comentar, durante las reuniones Senado-Cámara sobre el gas natural: "Ahora comprendo lo que es el infierno. El infierno es una interminable y eterna sesión de la conferencia sobre el gas natural." Aun así, de algún modo, se llegó a un compromiso, aunque algo raro. Los precios del gas natural podrían aumentar dentro de unos límites. Parte del gas, el que actualmente estaba controlado, no tendría más controles, mientras que parte del gas que ahora no se controlaba, se controlaría durante un tiempo para luego volver a levantar los controles. Se establecieron diferentes categorías a efectos de determinación de precios, para un bien que, en su mayor parte, estaba compuesto por las mismas moléculas estándar de un átomo de carbono y cuatro átomos de hidrógeno.

A pesar de todas las sangrientas batallas políticas y el consiguiente agotamiento de gran parte de su capital político, la Administración Carter llegaría a unos importantes logros en el frente de la energía. Schlesinger dijo en Londres que "La aceptación de la Ley de Energía Nacional representa una línea divisoria como comienzo del ajuste de nuestras demandas a los medios disponibles. El cambio de carretera era algo obligado para nosotros, todos nosotros, por los límites, físicos y políticos, en las perspectivas de los suministros petrolíferos." Pero, según volvía la vista atrás sobre los casi dos años de lucha que habían seguido a la primera petición de medidas al respecto por parte de Carter, Schlesinger no pudo por menos que comentar tristemente: "La respuesta estaba más alejada del equivalente moral a la guerra de William James y se acercaba más a un tormento chino."⁴

Tiempos de auge

Para finales de 1978, las políticas postembargo en todas partes, al igual que en Estados Unidos, estaban comenzando a dejar sentir su influencia. No obstante, hubo una reacción al embargo que fue prácticamente instantánea. El aumento de precios, las expectativas de futuros aumentos, las muy ampliadas generaciones brutas de fondos, y el afán de los inversores se combinaron para dar lugar a una frenética e inflacionista búsqueda mundial de petróleo. Cuando le pidieron que definiese aquella locura de alcance mundial, el subdirector de prospecciones de

Exxon simplemente dijo: "Es algo salvaje." Lo que había sido un negocio de prospección deprimido durante 1972 ahora era un negocio al límite de su capacidad, y el coste de todas las cosas, tanto si era una torre perforadora semisumergible o un barco de perforación dinámicamente posicionado o simplemente una perforadora pasada de moda en Oklahoma, costaba más del doble que en 1973.

Además, el flujo de inversiones se reorientó de una forma muy sustancial. La regla número uno era evitar, a toda costa, el nacionalismo en el Tercer Mundo. En cualquier caso, la prospección en la mayoría de los países de la OPEP estaba cerrada debido a la nacionalización, y había un convencimiento bastante generalizado de que si una compañía tenía éxito en cualquier otro país en vías de desarrollo, los frutos serían nacionalizados antes de que pudieran digerirlos y que solamente dejarían cuatro migajas para la compañía. De modo que las compañías reorientaron sus gastos de prospección, en el mayor grado posible, a los países industrializados del mundo occidental: a Estados Unidos, a pesar del creciente pesimismo por su potencial petrolífero, a Canadá, y a los sectores de Gran Bretaña y Noruega en el Mar del Norte. En 1975, Gulf realizó una revisión completa de su presupuesto total. Cada dólar susceptible de inversión y que no estuviese nacionalizado ni comprometido se pasaba sigilosamente del Tercer Mundo a Norteamérica y el Mar del Norte. En 1976, la Royal Dutch/Shell estaba concentrando en el Mar del Norte el 80 por ciento de sus gastos mundiales de producción fuera de Estados Unidos. "Después de 1973 y de la nacionalización, tenías que ir a cazar tus conejos a un campo diferente", comentó un ejecutivo de Exxon, "y fuimos a lugares donde todavía pudiésemos obtener participación en la propiedad del petróleo."

Las compañías petroleras también comenzaron a diversificarse en empresas completamente diferentes. Esto era algo difícil de justificar al mismo tiempo que las compañías estaban pidiendo que se levantase el control de precios alegando que necesitaban todo el dinero que pudieran obtener para invertirlo en energía y, de hecho, minó su caso. Pero la diversificación reflejó el punto de vista de que el entorno empresarial y político para las compañías petroleras podría estrecharse cada vez más, ser cada vez más áspero, y más restringido por la intervención y la regulación gubernamental. Había algo más, también, un temor en extremo persistente de que los días de las compañías petroleras, del propio petróleo, pudiesen estar contados por el agotamiento geológico. Entre 1970 y 1976, las reservas probadas norteamericanas habían disminuido en un 27 por ciento, y las reservas de gas en un 24 por ciento. Parecía que Estados Unidos estaba a punto de caer desde lo alto de la montaña. Aunque las inversiones actualmente fuera del sector de la energía eran muy pequeñas comparadas con todo el movimiento económico de las compañías, todavía quedaban compromisos valorados en muchos dólares. Mobil compró la cadena de grandes almacenes Montgomery Ward,

Exxon se metió en la automatización de oficinas y ARCO en negocios de cobre. Pero nada suscitó tanto estupor y enfado como la oferta de Gulf por el Ringling Bros, and Barnum and Baley Circus. Eso, más que ninguna otra cosa, parecía demostrar que la clamorosa nueva era —del imperio de la OPEP y los elevados precios, la confusión, los enconados debates y las guerras de la energía en Washington— realmente era un circo.⁵

Nuevos suministros: Alaska y México

La OPEP siguió dominando el mercado petrolero mundial durante la década de 1970. Representaba el 65 por ciento del total de la producción petrolífera del "mundo libre" en 1973 y el 62 por ciento en 1978. Pero, aunque todavía no era demasiado evidente, su dominio estaba comenzando a descender. El incentivo del precio y los motivos de seguridad estaban estimulando la explotación del petróleo fuera de la OPEP, y en cuestión de unos cuantos años, esas nuevas fuentes podrían transformar el sistema de suministros petrolíferos mundiales. Mientras que la actividad se estaba expandiendo por todas partes del mundo, tres nuevas regiones petrolíferas tendrían la mayor influencia: Alaska, México y el Mar del Norte. Irónicamente, cada una de ellas se había descubierto antes de la subida de precios de 1973 pero no habían llegado a explotarse debido a la mezcla de política, economía, oposición de los ecologistas, obstáculos técnicos, y el simple factor del tiempo, necesario en los grandes proyectos de energía.

Con la apresurada autorización del oleoducto de Alaska en las semanas que siguieron al embargo, por fin se pudieron iniciar allí los trabajos. Las tuberías de acero y los tractores que tan optimistamente se compraron en 1968, todavía esperaban convenientemente almacenados en las orillas heladas del río Yukon, y los motores de los tractores se habían puesto en funcionamiento conforme al programa establecido durante los últimos cinco años. Ahora se podían utilizar, y el trabajo se realizó con rapidez. Para 1977, las ochocientas millas de oleoducto ya se habían terminado, algunos tramos apoyados en soportes sobre la tundra, y el primer petróleo ya había hecho el viaje desde North Slope hasta el puerto en Valdez en la costa sur de Alaska. Para 1978 más de un millón de barriles pasaban al día por la línea. En el plazo de unos cuantos años, el caudal llegaría a dos millones de barriles por día, una cuarta parte de la producción petrolífera total de Norteamérica.

En México, después de la fiera batalla de la nacionalización, a finales de la década de 1930, el sector petrolero había pasado a orientarse hacia el interior. México ya no se esforzaría por ser uno de los gran-

des exportadores mundiales. En su lugar, Pemex, la compañía petrolera nacional y personificación del nacionalismo mexicano, se dedicó a suministrar al mercado nacional. Pemex también estaba sujeta a una lucha por el control entre el gobierno y el poderoso sindicato de trabajadores del sector petrolero, que resultó, y no por coincidencia, que estaba en la poco habitual situación de ser uno de los principales contratistas de Pemex. Durante décadas, Pemex fue una compañía sometida a presión. Sus ingresos estaban limitados por los bajos precios nacionales. Su programa de desarrollo estaba dirigido por cautelosos ingenieros, que estaban guiados por una ética conservacionista basada en la convicción de que los recursos se debían administrar pensando en las generaciones futuras. Pemex hizo relativamente poco por aumentar su base de reservas. Aunque la producción aumentaba, no se podía mantener al nivel de las exigencias del rápido crecimiento del "milagro económico mexicano". "Como resultado, México no solamente dejó de ser un gran exportador de petróleo sino que pasó a ser un pequeño importador, aunque, para salvar la imagen, se esforzaron mucho por ocultarlo, por ejemplo, cuando apresuradamente compraron un cargamento de petróleo venezolano a la Shell.

En busca de más petróleo, Pemex puso en marcha un programa de prospección con perforaciones a gran profundidad en la zona del estado sureño de Tabasco. En 1972, se encontró petróleo en lo que resultó ser una extraordinaria estructura llamada Reforma. Los enormemente productivos campos de Reforma hicieron que se llamase a la región "el pequeño Kuwait", y los descubrimientos producidos allí se vieron seguidos por descubrimientos todavía mayores en la cercana zona costera de la Bahía de Campeche.

Se estaba haciendo evidente que México poseía reservas petrolíferas de categoría notabilísima. En 1973, el país empezó de nuevo a vender petróleo en el extranjero, aunque la exportación de petróleo fue criticada por algunos como contraria a los principios del nacionalismo mexicano. Si bien la producción aumentaba, los ingenieros de Pemex siguieron mostrándose muy cautelosos respecto de sus estimaciones de las reservas durante los últimos años de la presidencia del radical nacionalista Luis Echeverría Álvarez. Pero las cosas cambiaron con la elección de un nuevo presidente, José López Portillo, que había sido ministro de economía de Echeverría. López Portillo heredó una crisis económica que fue la peor de México desde la Gran Depresión. El milagro económico mexicano se había quedado sin fuerza, la economía se había estancado, el valor del peso se había colapsado y el país tenía la consideración de mal riesgo para los prestamistas internacionales. Para poner las cosas peor, la población estaba creciendo con mayor rapidez que la economía —uno de cada dos mexicanos tenía menos de quince años— y el cuarenta por ciento de la masa laboral estaba o desempleada o con malos empleos. En los meses anteriores a que López Portillo asumiera el

poder, la situación era tan mala que incluso se especuló con la posibilidad de un golpe militar.

El nuevo petróleo era un regalo del cielo. Como también lo fue la conmoción de precios de 1973 que hizo que el petróleo fuese mucho más valioso. López Portillo decidió poner a funcionar los nuevos descubrimientos como el elemento crucial de la nueva estrategia económica. Nombró presidente de Pemex a un viejo amigo, Jorge Díaz Serrano. Al contrario que su predecesor, un ingeniero cuya especialidad era la construcción de puentes, Díaz Serrano conocía el sector petrolero. Se había hecho millonario prestando servicios a ese sector y valoró mucho el potencial que ahora tenía al alcance de la mano. El petróleo daría a México el dinero extranjero que tan desesperadamente necesitaba, evitaría que aumentaran las limitaciones que la balanza de pagos imponía al desarrollo económico, serviría como garantía para volver a obtener préstamos internacionales, y pondría a México en el centro de una nueva economía internacional basada en el petróleo. En resumen, sería el motor de un desarrollo renovado.

El presidente López Portillo, sin embargo, hizo una advertencia: "La capacidad para la digestión monetaria es como la del cuerpo humano. No se puede comer más de lo que se puede digerir, ya que si no te pones enfermo. Lo mismo ocurre con la economía." Pero las acciones de López Portillo hablaban considerablemente más alto que sus palabras y con un acento totalmente diferente. La inversión, gran parte de ella a base de préstamos extranjeros, entró a raudales en la industria. La localización y ampliación de las reservas petrolíferas se pregonaron a toda velocidad; se hicieron circular rumores oficialmente sancionados de que el potencial petrolífero cada vez era mayor. La producción iba a un ritmo desenfrenado, incluso por delante de lo planeado. La producción diaria pasó de 500.000 barriles en 1972 a 830.000 barriles en 1976 y a 1,9 millones de barriles en 1980, casi se cuatuplicó en menos de una década.

Aunque México fue un país que los prestamistas internacionales evitaron durante 1976, ahora era uno de los más activos tomadores de préstamos del mundo. "Por qué los banqueros repentinamente aman a México" fue el título de un artículo publicado en *Fortune*. La razón, desde luego era el petróleo. "Todo Tom, Dick y Harry de la gran banca está tocando a su puerta", dijo el vicepresidente del Manufacturers Hanover Trust. Incluso un funcionario mexicano fue elegido "prestatarario del año" en 1978 por una publicación financiera de Nueva York. El título bien podría haberlo ganado todo el país. Parecían no tener límite: el gobierno mexicano pedía préstamos al extranjero, Pemex también los pedía, otras compañías estatales no se quedaban atrás, las empresas privadas hacían lo mismo; en fin, que todo el mundo pedía préstamos al extranjero. ¿Cuánto se había pedido prestado en total? Nadie lo sabía. Pero parecía no importarle a nadie. El crédito de México, respaldado por el petróleo, era bueno. O eso era lo que pensaban los banqueros y los pres-

tatarios mexicanos. Pero una cosa sí era cierta: México se había convertido en una gran nueva potencia en el mercado petrolero internacional, como no lo había sido desde la década de 1920, y podría ser una importante fuente alternativa de suministros petrolíferos que minara la hegemonía del imperio de la OPEP.⁶

El Mar del Norte: el mayor juego de todos

Durante muchos siglos, los pescadores tuvieron para ellos el Mar del Norte, donde capturaban enormes copos de arenques, pescado que fue el mayor negocio de la Europa Septentrional en la Edad Media, y más recientemente merluza y bacalao. Pero a mediados de la década de 1970, se podía ver un nuevo tipo de animal marino desde un helicóptero o desde las aguas cercanas: torres de perforación flotantes, barcos de abastecimiento, plataformas, barcazas de tendido de tuberías —primero aislados y posteriormente en tal cantidad que, en ocasiones llenaban el mar—. Aquí, en las aguas del Mar del Norte, entre Noruega y Gran Bretaña, estaba el mayor y más nuevo juego para el sector petrolero mundial, y su mayor concentración de inversiones de capital y esfuerzo. Ninguna de las grandes compañías quería quedarse fuera, y muchos nuevos jugadores entraron en la partida, desde compañías industriales y fondos de inversión de Edinburgo a Lord Thomson, el magnate de la prensa, propietario del *Times* de Londres. Era socio de Armand Hammer.

Desde 1920, muchos esperanzados promotores de Europa Occidental venían perforando miles de pozos en tierra firme. Los resultados habían sido desalentadores a todas luces; la producción total en la zona nunca sobrepasó los 250.000 barriles al día. La crisis de Suez de 1956 dio ímpetu renovado a la búsqueda de petróleo y gas seguros en Europa; y en 1959, en Groningen, Holanda, Shell y Esso descubrieron un enorme campo de gas, el mayor que se conocía hasta entonces fuera de la URSS. Al darse cuenta de que la geología del Mar del Norte coincidía bastante con la de Holanda, las compañías petroleras comenzaron a explorar en las aguas cercanas. En 1965, el mismo año en que Gran Bretaña y Noruega acordaron formalmente cómo dividirse el Mar del Norte que estaba precisamente en medio de ambas, en lo que a los derechos sobre minerales se refería, se encontraron importantes depósitos de gas en las calas relativamente poco profundas de la zona sur de ese mar. Para explotar el gas se construyeron plataformas comparativamente primitivas respecto de las que se utilizarían en un futuro inmediato. Algunas compañías continuaron su

búsqueda de petróleo, con, lo que en el mejor de los casos, podría haberse descrito como un considerable interés, pero no con verdaderas ganas.

Phillips Petroleum, de Bartlesville, Oklahoma, estaba entre ellas. Su interés comenzó en 1962 cuando, el vicepresidente de la compañía, mientras estaba de vacaciones en los Países Bajos, vio una torre de perforación cerca de Groningen. Dos años después, una vez que los ejecutivos superiores de la compañía se pasasen toda una tarde dando vueltas y examinando ciento y pico de metros de gráficos de datos sísmicos desenrollados en la cancha de baloncesto de la compañía, en Bartlesville, Phillips decidió emprender un programa de prospección. Pero media década después, en 1969, cuando ya había perforado un montón de pozos vacíos, la compañía estaba dispuesta a retirarse. Incluyendo los propios esfuerzos de Phillips, se habían perforado unos treinta y dos pozos en la plataforma continental noruega, y ninguno de ellos era comercial. Y pozo por pozo, el Mar del Norte resultó ser mucho más caro y más difícil que cualquier otra cosa que hubiese intentado la compañía. El mensaje de Bartlesville a los directivos de Phillips en Noruega fue claro: "No perforen ni un pozo más."

Pero haciendo honor a la tradición que se remontaba al pozo del coronel Drake en Pennsylvania en 1859 y el primer descubrimiento en Persia en 1908, Phillips decidió perforar un pozo más, solamente debido a que ya había pagado por la utilización de una torre de perforación marina, la *Ocean Viking* y no podía encontrar a alguien que se la quisiera realquilar. Phillips tenía que pagar por cada día, tanto si se perforaba como si no. El tiempo cada vez era peor, y el mar estaba encrespado. En un momento dado, la plataforma se soltó de sus amarras y comenzó a alejarse del agujero. Otra noche, había una tormenta tan fuerte, y se esperaba un temporal, de modo que a primeras horas de la mañana se inició un plan de evacuación de emergencia. Pero la *Ocean Viking* hizo su trabajo; en noviembre de 1969, hizo un gran descubrimiento en el Bloque 2/4 del campo Ekofisk, en la parte noruega de la división. Ese resultó ser un gran momento para la tecnología; los astronautas norteamericanos acababan de aterrizar en la luna. Cuando el superintendente de perforaciones en la *Ocean Viking* examinaba una muestra de petróleo que procedía de una profundidad de 3.000 metros bajo la plataforma, le sorprendió bastante su apariencia que dejaba entrever una gran calidad. "Lo que han hecho los astronautas es algo grande", dijo al geólogo de la plataforma, "pero ¿qué hay de esto?" Levantó el recipiente del petróleo; tenía un brillo dorado, casi transparente, definitivamente parecía oro.

El descubrimiento de Phillips hizo que todas las compañías comenzasen a reevaluar sus datos sísmicos y acrecentaran su actividad. Ya no había ninguna plataforma en el Mar del Norte que estuviese sin trabajo. Algunos meses después y en una reunión técnica en Londres pre-

guntaron a un ejecutivo de alto nivel en la Phillips qué métodos había utilizado su compañía para diagnosticar la geología del campo.

"Suerte", contestó.

Hacia finales de 1970, British Petroleum anunció el descubrimiento de petróleo en el campo Forties, en la parte británica, unas cien millas al noroeste de Ekofisk. Era una gran reserva. En 1971 se produjo una serie de grandes descubrimientos, incluyendo el descubrimiento de Shell y Exxon del gran campo de Brent. La carrera petrolífera en el Mar del Norte estaba en marcha. La crisis del petróleo de 1973 convirtió la carrera en una lucha.

Afortunadamente, estaba disponible, o se estaba desarrollando, una nueva generación de tecnología, que permitiría que continuase la producción en el Mar del Norte, una experiencia de tales características que nunca se había intentado antes en el sector. Toda esta empresa era arriesgada y peligrosa, tanto física como económicamente. Las perforadoras tenían que poder trabajar a profundidades mucho mayores que las que habían alcanzado hasta entonces, y posteriormente perforar otros seis kilómetros y pico bajo el lecho marino. Todo el equipo y los trabajadores tenían que hacer frente a una mar revuelta y traicionera y al peor tiempo del mundo. "No hay nada tan horrible como esta Mar del Norte cuando se pone de mala leche", se lamentaba un patrón. No sólo se trataba de que el tiempo fuera malo, sino de que en ocasiones cambiaba hasta tres y cuatro veces al día; en cuestión de horas se podía desencadenar una tormenta de mil demonios; olas de quince metros y vientos de hasta ciento veinticinco kilómetros por hora eran habituales. Las plataformas permanentes a través de las cuales se bombeaba el petróleo —realmente pequeñas ciudades industriales montadas sobre islas construidas por el hombre— no solamente tenían que resistir sobre fondos de lodo, arenas movedizas, arcillas y barro, sino que además había que construir las con capacidad de soportar la furia de una "ola de cien años", de veintisiete metros de altura, así como vientos de 234 kilómetros por hora.

En su conjunto, la explotación del Mar del Norte fue uno de los mayores proyectos de inversión de todo el mundo, encarecido mucho más cada vez por culpa de una rápida inflación que disparaba los costes. También era una maravilla tecnológica de primera clase. Y se hizo de una manera sorprendentemente rápida. El 18 de junio de 1975, Anthony Wedgwood Benn, secretario de Estado para la Energía, del Reino Unido, abrió una válvula en la ceremonia que se celebraba a bordo de un petrolero en el estuario del río Támesis. El primer petróleo del Mar del Norte, del campo Argyll, se estaba trasvasando a una refinería. Benn, entusiasmado, declaró públicamente que el 18 de junio debería ser un día de fiesta nacional a partir de entonces. Personalmente, sin embargo, no disfrutó tanto de esta ceremonia inaugural. Benn era el líder de la rama izquierda del partido Laborista con una gran pasión por la nacionaliza-

ción y un profundo desprecio por el capitalismo, especialmente como estaba representado en el sector petrolero, y por naturaleza era extremadamente desconfiado. Anotó en su diario que se había visto forzado a participar en la ceremonia en compañía de "una selección hartamente completa del capitalismo internacional y de los peces gordos del conservadurismo británico". Y cuando giró la válvula, el petróleo "supuestamente entró en la refinería", añadió con gran desconfianza.

Benn encontró una forma mucho mejor de dirigir su animosidad hacia las compañías petroleras, ya que ejercía el papel de líder en Gran Bretaña replicando a la tradicional batalla entre el gobierno y las compañías petroleras. Las reservas del Mar del Norte se habían comprobado y los riesgos se habían reducido considerablemente; por ello, el gobierno británico había decidido que, al igual que otros gobiernos, quería una mayor participación en las rentas, así como más control sobre su "destino" y tal vez una nacionalización radical. "Para librarse de los impuestos, las compañías petroleras pueden saltar las fronteras nacionales con mayor facilidad que un canguro perseguido por un dingo puede saltar por encima de una valla", se quejó lord Balogh, ministro de Estado de Benn. El resultado de la lucha fue la creación de un nuevo impuesto especial sobre los ingresos obtenidos gracias al petróleo y la creación de una nueva compañía petrolera propiedad del Estado, British National Oil Corporation. Ahora era titular de la participación del gobierno en el sector, lo que le daba derecho a comprar hasta el 51 por ciento de la producción del Mar del Norte, y significaba que sería el líder nacional. El gobierno británico presionó para obtener más ingresos y más control sobre el petróleo del Mar del Norte, lo que llevó al presidente de una compañía a estallar finalmente: "No veo diferencia alguna entre los países de la OPEP y Gran Bretaña."

En cierto modo, el mismo pensamiento estaba en la mente de Harold Wilson, el Primer Ministro británico. Estaba sentado en el estudio del segundo piso del 10 de Downing Street, fumando su pipa, en el verano de 1975, unas cuantas semanas después de la celebración por los primeros barriles de petróleo producidos en el Mar del Norte. Wilson tenía ya uno de los mandatos más prolongados como Primer Ministro. También había hecho una importante contribución a la teoría política con una frase que merecía estar grabada en todas las paredes de todos los parlamentos y congresos del mundo: "En política, una semana es mucho tiempo." Wilson había llegado al poder en 1964 con la promesa de que la estancada Gran Bretaña pasaría a ser "el crisol de la revolución tecnológica", pero luego, una década después, era la tecnología de la explotación petrolífera, no la informática ni la aeroespacial, lo que parecía ser el mejor logro económico de Gran Bretaña. Ese día de verano, Wilson estaba pensando cómo podría aumentar la producción petrolífera de Gran Bretaña, de una pequeña cantidad a tal vez dos millones y medio de barriles al día, lo que transformaría las perspectivas económicas y

afectaría realmente el equilibrio del poder del petróleo en el mundo. Estaba pensando igual que un primer ministro de un país petrolero. En aquellos momentos la Administración Ford estaba haciendo campaña en contra de los precios superiores del petróleo. "Tenemos interés en ver que el precio del petróleo no caiga demasiado", dijo Wilson. "Si Norteamérica realmente quiere bajar los precios, no mucha gente estará necesariamente de acuerdo."

Había una gran ironía en todo esto. Wilson estaba sentado en una habitación que había utilizado Anthony Eden dos décadas antes, en el momento en que Eden luchaba sobre lo que se podría hacer con Suez, Nasser, el nacionalismo y las amenazas a los suministros de petróleo a Gran Bretaña. Tan grave fue la amenaza percibida en 1956 que Eden había decidido utilizar la fuerza militar en forma de un ataque abortado sobre la Zona del Canal, que tanto hizo para terminar el papel histórico europeo en Oriente Medio, y realmente terminó con la carrera de Eden. Wilson no se enfrentaría a tal destino. De hecho, confesó una ambición que podría haber sorprendido a Eden. Como líder de una potencia petrolífera que estaba surgiendo en aquellos momentos, Wilson dijo genialmente que esperaba ser presidente de la OPEP para 1980.

El punto decisivo

Un resultado peculiar de la conmoción de los precios de 1973 fue el nacimiento de una nueva línea de trabajo: la pronosticación del precio del petróleo. Antes de 1973 no había sido necesario. Los cambios en los precios se habían medido en centavos, no en dólares y durante muchos años los precios se mantuvieron más o menos estables. No obstante, después de 1973 la pronosticación subió como la espuma. Después de todo, los movimientos en los precios del petróleo eran decisivos; ahora no sólo para los sectores relacionados con la energía, sino también para los consumidores, para una multitud de empresas desde líneas aéreas a bancos, pasando por cooperativas agrícolas, gobiernos, y la economía internacional. Todo el mundo parecía estar ahora dedicado al negocio de las pronosticações. Las compañías petroleras lo hacían, los gobiernos lo hacían, los bancos lo hacían, las empresas internacionales lo hacían, los corredores de Bolsa lo hacían. De hecho, uno bien podría haber recordado aquella estrofa de Cole Porter: "Los pájaros lo hacen, las abejas lo hacen, incluso las pulgas amaestradas lo hacen."

Este tipo especial de pronosticación, como todas las previsiones económicas, tenían tanto de arte como de ciencia. Los juicios y suposiciones eran los elementos determinantes de las predicciones. Además,

tales pronósticos estaban muy afectadas por la "comunidad" en la que se hacían; de modo que también era un fenómeno psicológico y sociológico que reflejaba las influencias de los colegas y la forma en que los individuos y los grupos buscaban a tientas algo de seguridad y mutua comodidad en un mundo inseguro. Frecuentemente, el resultado final era una acusada tendencia hacia el consenso, incluso si el consenso cambiaba completamente de orientación cada dos años.

Ciertamente, para 1978, ese consenso podía observarse en la comunidad de pronosticadores del petróleo y entre aquellos que tomaban decisiones basadas en esas pronósticos: aunque Alaska, México y el Mar del Norte podían añadir en total entre seis y siete millones de barriles al día para los mercados mundiales a principios y mediados de la década de 1980, se esperaba que esas nuevas fuentes sirvieran únicamente como suplemento y como una especie de Fabio de los tiempos modernos, eludiendo y posponiendo, aunque no eliminando, el inevitable día de la escasez y las restricciones. Porque la mayoría de los pronosticadores estaban de acuerdo en que, en el plazo de una década más o menos, era muy posible que se produjese otra crisis del petróleo, más o menos en la segunda mitad de la década de 1980, cuando la demanda estuviese de nuevo al límite de los suministros disponibles. El resultado, en expresión popular, sería un "vacío de energía", la escasez. En términos económicos, un desequilibrio de ese tipo se podría solucionar con otro aumento de precios, una segunda conmoción petrolífera, como había ocurrido a principios de la década de 1970. Aunque dentro de los pronósticos había variaciones, se daba una unanimidad bastante clara respecto de los temas cruciales, tanto si las fuentes eran las grandes compañías petroleras, como si eran la CIA, los gobiernos occidentales, las agencias internacionales, expertos independientes destacados, o la propia OPEP. No solamente se trataba de que estuvieran convencidos los pronosticadores, sino que también lo estaban los responsables de la toma de decisiones, que se basaban en las pronósticos para crear sus políticas, hacer sus inversiones y elegir sus líneas de actuación.

El supuesto más importante por sí mismo en que se basaba este punto de vista común era la creencia en la "Ley de Hierro", es decir, que había una relación inevitable e ineludiblemente estrecha entre las tasas de crecimiento económico y las tasas de crecimiento de la utilización de petróleo y energía. Si la economía crecía entre un 3 y un 4 por ciento al año, como se esperaba, la demanda de petróleo también aumentaría en un 3 o un 4 por ciento. Otra manera de decirlo era que los ingresos eran el principal determinante del consumo de energía y petróleo. Y los hechos, tal como se evaluaron en 1976, 1977 y 1978 parecían apoyar esta afirmación. El crecimiento económico en el mundo industrializado había tocado fondo y salido de la profunda recesión y en esos tres años alcanzó una media del 4,2 por ciento; la demanda de petróleo había aumentado a una tasa de un cuatro por ciento, aproximadamente. La ima-

gen del mundo futuro que así surgió fue una proyección de las circunstancias corrientes en aquel momento: las economías en crecimiento seguirían pidiendo volúmenes crecientes de petróleo. El progreso económico en los países en vías de desarrollo potenciaría la demanda. Los efectos futuros de la conservación no se habían tenido en cuenta. Existían todas las condiciones para una repetición de 1973.

Ahmed Zaki Yamani, el líder que había propuesto la Estrategia a Largo Plazo para la OPEP, empezó a apartarse de su acostumbrado apoyo a la estabilidad de precios y, en lugar de ella, propugnó unos pequeños pero periódicos aumentos de los precios que fomentarían la conservación y la explotación de fuentes energéticas alternativas. Dijo que esto era preferible y menos desestabilizante que el angustioso aumento de precios, que se había convertido ya en una expectativa general. "De nuestros propios estudios y de todos los estudios fiables que he leído", dijo en junio de 1978, "se deducen evidentes indicios de que habrá una escasez de suministro de petróleo en algún momento próximo a mediados de la década de 1980 si no es antes... Hagamos lo que hagamos, esa fecha se acerca."

Yamani no hacía más que expresar lo que ya era la fundada opinión general tanto en los países importadores como en los exportadores de petróleo. Incluso en Washington, no faltaron quienes, a la vista de la caída del precio real del petróleo y el aumento de la demanda, comenzaron a pensar que unas pequeñas subidas de los precios del petróleo más pronto podrían evitar muchas fatigas más tarde. La crisis probablemente se produciría dentro de una década, año arriba, año abajo. Pero también se convenía generalmente en que las condiciones no apuntaban a aumentos sustanciales a plazo inmediato. Este era un punto de vista que estaba basado en la observación de la economía. La política, desde luego, era algo más; nunca ha sido fácil que la política encaje en los modelos que se ocupaban de las tasas de crecimiento económico y las elasticidades de la demanda. Aunque no se podía ignorar. Y la política no iba a permitir a nadie el lujo de la estrategia a largo plazo.

El último día de 1977, el presidente Jimmy Carter, en ruta desde Varsovia a Nueva Delhi, durante un viaje por tres continentes, llegó a Teherán. Dijo que había preguntado a la señora Carter dónde quería pasar la Nochevieja, y ella le contestó que con el Sha y su esposa, ya que los Carter habían pasado unos días muy agradables cuando la pareja real visitó Washington seis semanas antes. En su elección también hubo motivos políticos así como sentimentales. Carter había quedado impresionado con el Sha. El Sha por su parte, estaba dando pasos significativos hacia la liberalización y estaba hablando de los derechos humanos. Con una nueva comprensión entre los dos hombres, Carter estaba ahora en mejor posición para apreciar el papel estratégico de Irán y su líder que cuando acababa de llegar a la presidencia. Irán era un país bisagra, esencial para la estabilidad de la región. Era un elemento crítico para contra-

rrestar el poder soviético y sus ambiciones en la zona, así como las de otras fuerzas radicales antioccidentales. Era crucial para la seguridad de los suministros de petróleo del mundo, tanto en su condición de uno de los dos principales exportadores del mundo como en la de potencia regional.

Carter también quería demostrar su gratitud al Sha por su progreso en el tema de los derechos humanos y su cambio de posición sobre los precios del petróleo, algo que se consideró una gran concesión por parte del monarca. Además, el Presidente estaba avergonzado y dolido por el tumulto y los gases lacrimógenos que habían recibido al Sha a su llegada al Jardín Sur de la Casa Blanca, y quería aclarar cualquier malentendido, dentro y fuera de Irán, y destacar firmemente el apoyo norteamericano. De modo que, en el banquete de Nochevieja, levantó su copa y ofreció un brindis memorable: "Irán, debido al gran liderazgo del Sha, es una isla de estabilidad en una de las zonas más conflictivas del mundo", dijo. "Este es un gran tributo para Su Majestad y para su liderazgo, y para el respeto, la admiración y el amor que su pueblo le depara." Con esa fuerte y esperanzadora nota, el Presidente y el Sha dieron la bienvenida al trascendental año 1978.

No todo el mundo veía esa misma isla de estabilidad que el Presidente había descrito. Poco después de la visita de Carter, el presidente de una de las compañías independientes norteamericanas en Irán volvió de un viaje a Teherán. Tenía un mensaje confidencial que quería compartir urgentemente con uno de sus directivos. "El Sha", dijo, "tiene grandes problemas."⁸

33

La segunda conmoción: el gran pánico

UNA SEMANA DESPUÉS de que Jimmy Carter se marchase de Irán, un periódico de Teherán publicó un salvaje ataque contra el implacable oponente del Sha, un anciano clérigo chiíta llamado ayatollah Ruhollah Jomeini, que a la sazón vivía en el exilio en Iraq. El artículo, aunque anónimo, parecía ser el trabajo de un funcionario del régimen del Sha. Tal vez la visita de Carter había hecho aumentar la seguridad en sí mismos del Sha y sus partidarios. Ciertamente el artículo ya estaba planeado, debido a que la exasperación estaba aumentando ante los violentos ataques de Jomeini contra el gobierno del Sha, que se estaban distribuyendo clandestinamente en grabaciones en casetes por todo Irán.

La animosidad entre la casa real de Irán y los fundamentalistas de la secta islámica chiíta dominante se remontaba a la fiera batalla por el poder entre el sha Reza y el clérigo chiíta en las décadas de 1920 y 1930

y era parte de una lucha mucho más prolongada entre las fuerzas seculares y las religiosas. Pero ese artículo en el periódico del 7 de enero de 1978, fomentó una nueva etapa en la lucha.

Desilusión y oposición

A mediados de la década de 1970 quedó lo suficientemente claro que Irán no podía absorber el enorme aumento de los ingresos generados por el petróleo que estaban entrando en el país. Los petrodólares, que se malgastaron en megalomaniacos programas extravagantes de modernización o se perdieron en despilfarros y corrupción, estaban generando un caos económico y social y tensión política por toda la nación. La población rural estaba marchando de los pueblos a las ciudades ya superpobladas; la producción agrícola estaba disminuyendo, mientras que los alimentos importados cada vez eran más. La inflación se había apoderado del país, creando todos los inevitables descontentos. Un directivo medio o un funcionario público en Teherán gastaba hasta el setenta por ciento de su sueldo en renta. La infraestructura de Irán no podía hacer frente a la presión que se creó repentinamente; la anticuada red de ferrocarriles estaba colapsada; las calles de Teherán estaban atascadas por el tráfico. La red nacional de distribución de electricidad no pudo soportar la carga de la demanda y se averió. Partes de Teherán y otras ciudades se quedaban frecuentemente sin luz, algunas veces durante cuatro o cinco horas al día, un desastre para la producción industrial y para la vida doméstica y una fuente más de irritación y descontento general.

Los iraníes de todos los sectores de la vida nacional estaban perdiendo la paciencia con el régimen del Sha y su alocada carrera por la modernización. En su búsqueda de alguna certidumbre en medio de semejante confusión, cada vez siguieron más la llamada del Islam tradicional y de un fundamentalismo más ferviente que nunca. El beneficiario era el ayatollah Jomeini, cuya rectitud religiosa y su resistencia inmovible le hicieron la personificación de la oposición al Sha y su régimen, y de hecho, del carácter y la situación de Irán a mediados de la década de 1970. Nacido alrededor de 1900 en una pequeña ciudad a unos 280 kilómetros de Teherán, Jomeini procedía de una familia de profesores de religión. Su padre había muerto unos meses antes de que naciera, algunos dijeron que asesinado a manos de un funcionario del gobierno en una peregrinación. Su madre murió cuando todavía no tenía veinte años. Jomeini se dedicó a los estudios religiosos y, para las décadas de 1930 y 1940, era un popular conferenciante sobre la filosofía y la ley islámica, al

tiempo que promulgaba el concepto de una República Islámica bajo el estricto control del clero.

Durante muchos años, Jomeini había considerado corrupto e ilegítimo el régimen de los Pahlevi. Pero no inició su actividad política hasta más o menos la edad de sesenta años, cuando surgió como la figura líder de la oposición a la "Revolución Blanca", como se llamaba el programa de reformas del Sha. En 1962, Jomeini expresó su irritación por la propuesta de que los puestos de las asambleas locales no estuvieran restringidos únicamente a los musulmanes varones. Cuando, al amparo de la Revolución Blanca, el gobierno redistribuyó grandes fincas, incluyendo una gran cantidad de propiedades de los clérigos chiítas, Jomeini fue uno de los mayores oponentes y terminó en la cárcel en más de una ocasión, para terminar por dar con sus huesos en el exilio en Iraq. Su odio al Sha solamente lo superaba su odio a Estados Unidos, al que consideraba el principal defensor del régimen de Pahlevi. Sus denuncias desde el exilio en Iraq estaban basadas en la retórica de la sangre y la venganza; parecía estar impulsado por una ira no adulterada de extraordinaria intensidad, y él mismo se convirtió en el punto de concentración del creciente descontento. Las palabras de otros ayatollahs más moderados se vieron superadas por la áspera e implacable voz del exilio.

Había surgido otra dimensión de la oposición. Cuando Jimmy Carter obtuvo la nominación demócrata y posteriormente la presidencia en 1976, los derechos humanos pasaron a ser uno de los temas principales de la política exterior de Estados Unidos, y el historial de derechos humanos del Sha no era nada bueno. Era típico de una gran parte del Tercer Mundo y mejor que el de otros países de la región. Un miembro de la Comisión Internacional de Juristas, que era un destacado crítico del Sha, y que en 1976 había investigado la situación de los derechos humanos en Irán, llegó a la conclusión de que el Sha "estaba bastante abajo en la lista de tiranos. No podría aparecer en la lista de los más sobresalientes". Aun así, el Savak, la policía secreta iraní, era brutal, rápida y especialmente sádica en sus torturas; también era astuta, estúpida, intrusiva, omnipresente y arbitraria. Nada de esto encajaba en la imagen de Gran Civilización que Irán perseguía en su ambición de ser una potencia mundial, y cuyo Sha estaba dando a conocer al mundo industrial sus propios cambios de carácter. De este modo, el historial de derechos humanos del Irán cada vez fue más visible y se informaba mucho más de sus abusos que de los de otros países en vías de desarrollo, lo que contribuía más a la creciente hostilidad, tanto dentro como fuera de Irán, hacia el Sha y su régimen. El propio Sha sentía una creciente presión sobre el tema de los derechos humanos por parte de Estados Unidos, e irónicamente, incluso aunque las críticas aumentaban, estaba decidido a seguir unas pautas de liberalización política.¹

"Haciendo el 40-40"

Las palabras de Jomeini tomaron nueva virulencia a finales de 1977, cuando asesinaron a su hijo mayor en extrañas circunstancias. El asesinato se atribuyó a la Savak. Luego vino la publicación del artículo del 7 de enero de 1978. Ridiculizaba a Jomeini, ponía en duda sus credenciales y preocupaciones religiosas, ponía en tela de juicio su nacionalidad iraní, y le acusaba gratuitamente de varios actos de inmoralidad, incluyendo la autoría de unos sonetos de amor subidos de tono cuando era joven. El ataque periodístico contra Jomeini provocó tumultos en la ciudad santa de Qom, que seguía siendo su hogar espiritual. Se enviaron tropas cuya intervención produjo varios muertos entre los manifestantes. Los disturbios en Qom provocaron una nueva confrontación entre los líderes de la religión musulmana y el gobierno, que tomó una forma muy específica. La rama chiíta del Islam estableció un período de luto de cuarenta días. Se planificó de tal manera que el final del duelo de cuarenta días fuera ocasión de nuevas manifestaciones, más muertes, más luto, y de nuevo, después de otros cuarenta días, más manifestaciones y todavía más muertes. Uno de los líderes de este ciclo de protestas lo llamaría posteriormente "hacer el 40-40". Los tumultos y manifestaciones se extendieron por todo el país, con choques más dramáticos, más gente asesinada y más mártires.

Los ataques de la policía y el ejército contra los críticos del régimen solamente sirvieron para aumentar el número y el encono de los antagonistas del Sha. La retirada de las subvenciones a los religiosos chiítas alienó e irritó aun más al clero. De hecho, la franca oposición estaba pasando a formar parte del tejido de la vida nacional. Durante la primera mitad de 1978, se minimizó su importancia. Sí, la situación era grave, dijo el Sha al embajador británico, pero estaba decidido a seguir adelante con la liberalización. Sus enemigos más implacables, y los más poderosos, eran los mullahs, con su influencia en la mente de las masas. "No se podía transigir en nada con ellos", dijo. "Era una confrontación directa y una de las partes tenía que perder." El Sha dejó claro que no se podía imaginar en la parte perdedora.

En el gobierno de Estados Unidos, también, nadie podía imaginar que el Sha fuese a perder. Para Washington cualquier otra alternativa era impensable. Después de todo, el poderoso monarca de Irán llevaba en el trono treinta y siete años. Era respetado por todo el mundo. Estaba modernizando su país. Irán era una de las dos grandes potencias petrolíferas del mundo, con una riqueza que nadie podía haber imaginado unos cuantos años antes. El Sha era un aliado importantísimo, un policía regional en una zona crucial, el "Gran Pilar". ¿Cómo iban a derrotarle?

Los servicios norteamericanos de información tropezaban con muchos obstáculos en Irán. A medida que Estados Unidos dependía ca-

da vez más del Sha, había menos ganas de arriesgar su posición tratando de descubrir lo que estaba ocurriendo con la oposición que tanto despreciaba. En Washington, y por sorprendente que parezca, había muy poca gente con la capacidad analítica necesaria sobre Irán. Y hasta última hora, parecía no haber excesiva demanda entre los "consumidores" de información, como se solía llamar a los altos funcionarios norteamericanos de seguridad nacional, para analizar la estabilidad del régimen del Sha, bien porque pensaban que no era necesario o porque temían, en algunas instancias, que las conclusiones fuesen demasiado desagradables. "No se podía prescindir del servicio de información en Irán", comentó, frustrado, un analista de información.

Los diferentes organismos estadounidenses de información lucharon durante 1978 por reunir una Estimación Nacional de Información sobre Irán, pero nunca lograron reunirla. Había una gran cantidad de informes diarios, pero una gran dificultad para evaluar la forma en que todas las dispares fuerzas del descontento y la oposición se interrelacionarían y actuarían. El *Morning Summary*, del Departamento de Estado, sugirió, a mediados de agosto, que el Sha estaba perdiendo su dominio y que el tejido social iraní se estaba desintegrando. Pero todavía el 28 de setiembre de 1978, la Agencia de Información de la Defensa pronosticaba respecto al Sha: "se espera que permanezca activo en el poder durante una década más". Después de todo, se razonó, había superado otras crisis pasadas.

Y aun así, había en aquellos momentos varias señales, algunas especialmente claras, de la furia de las fuerzas que se estaban levantando en contra del Sha. Durante un período de dos semanas, en agosto de 1978, los fundamentalistas opuestos a las películas "pecaminosas" prendieron fuego a media docena de cines por todo el país. A mediados de agosto, en Abadán, donde estaba la gran refinería, un grupo de desconocidos cerró las puertas de un cine donde estaban reunidas unas quinientas personas y le prendió fuego con todas ellas atrapadas dentro. Aunque no se llegó a aclarar la autoría, se pensó que la perpetraron los fundamentalistas. A comienzos de setiembre, tuvieron lugar en Teherán sangrientas manifestaciones. Ese fue el punto de inflexión. A partir de entonces, el gobierno del Sha comenzó a desplomarse como fuerza dirigente efectiva. Aun así, el Sha siguió adelante con su liberalización, incluyendo las elecciones libres en junio de 1979.

A todos aquellos con acceso al monarca, les dio la sensación de que algo no iba bien con el propio Sha. Parecía más distante y aislado. Durante años habían circulado rumores sobre su salud. ¿Tenía cáncer? ¿O una enfermedad venérea incurable? El 16 de setiembre, el embajador británico fue a ver al Sha de nuevo. "Me preocupó mucho el cambio de aspecto y de humor. Estaba chupado, tenía el rostro amarillento y se movía lentamente. Parecía cansado y sin ganas de nada." La verdad es que el Sha tenía cáncer, en concreto, un tipo de leucemia que unos doc-

tores franceses le habían diagnosticado por primera vez en 1974, pero cuya gravedad ocultaron al Sha y su esposa durante varios años. Posteriormente, el Sha insistió en que su tratamiento se mantuviese en el mayor de los secretos. Más adelante, no faltaron en Washington quienes sospecharon que algunos elementos del gobierno francés tenían que haberlo sabido. El gobierno británico y el norteamericano no lo sabían. Si les hubiesen informado del hecho y la naturaleza de su enfermedad, los cálculos sobre diferentes cuestiones hubiesen sido distintos. A medida que iba pasando el tiempo, el Sha empezaba a sentir cada vez más los efectos de la enfermedad, y a temer sus consecuencias, lo que explicaba su indecisión, su extraño alejamiento, e incluso el malestar y el fatalismo que parecían haberse adueñado de él.²

"Como la nieve en el agua"

A medida que la situación política de su país se deterioraba, el Sha vacilaba. No podía declarar una guerra total contra la creciente rebelión; "la opinión pública mundial" estaba observando los acontecimientos muy de cerca. Y esa era su gente. Pero tampoco haría concesiones. Estaba confundido por los contradictorios consejos que emanaban del gobierno de Estados Unidos. Se sentía traicionado por unos y otros. Una y otra vez, expresó sus sospechas de que la CIA norteamericana, el espionaje británico —y la BBC, la línea caliente para los comunicados de sus oponentes— estaban conspirando contra él, aunque las razones nunca fueron demasiado claras.

Conforme iban pasando las semanas, aumentaba el número de sectores que se declaraban en huelga dentro del país, incluyendo a los técnicos del sector petrolero. A comienzos de octubre de 1978, a instancias de Irán, el ayatollah Jomeini fue expulsado de Iraq; después de todo, el régimen ba'athista de Bagdad tenía sus propias preocupaciones a cuenta de su población chiíta. Le negaron el refugio en Kuwait, tras lo cual Jomeini fue a Francia y se estableció con su séquito en un barrio de París. El gobierno iraní pudo haber pensado aquello de ojos que no ven, corazón que no siente, pero estaba confundido. Francia dio a Jomeini y a sus seguidores acceso al servicio telefónico internacional automático que el Sha había instalado en Teherán, que facilitaba mucho las comunicaciones. El anciano e irascible clérigo, que tan poco sabía del mundo occidental al que aborrecía profundamente, demostró, sin embargo, ser un maestro de la propaganda a la vista de los medios de comunicación que tenía a la puerta.

Aun así, el Sha siguió con su programa de liberalización. Libertad

académica, libertad de prensa, libertad de asociación, esto fue lo que se proclamó, pero esos derechos de corte occidental fueron de poco interés para una población que se estaba levantando en contra del monarca y su dinastía y de todo el proceso de modernización. A finales de octubre, el Sha solamente podía decir: "Nos estamos derritiendo cada día como la nieve en el agua." Las huelgas paralizaron la economía y el gobierno, los estudiantes estaban fuera de control y las manifestaciones y tumultos se producían a diario.

El sector petrolero iraní se encontraba en un estado de caos creciente. La principal zona de producción se conocía por "Los Campos". Situada en el sudeste incluía Masjid-i-Suleiman, donde la Anglo Persian había hecho su primer descubrimiento en 1908. Ahora, setenta años después, las operaciones en Los Campos estaban en manos de la Oil Service Company de Irán, OSCO, que era una descendiente del consorcio que se había creado en 1954, después de la caída de Mossadegh y el retorno del Sha. Dotadas de empleados extranjeros, la mayoría de los cuales pertenecían a las compañías integrantes, las oficinas centrales de Osco estaban en Ahwaz, a unas ochenta millas al norte de Abadán. En octubre, algunos de los trabajadores iraníes en huelga, procedentes de Los Campos invadieron el edificio de las oficinas centrales de Osco en Ahwaz. Nadie trató de impedirselo. Para el mes de noviembre, unos doscientos de ellos estaban viviendo en los pasillos, comiendo y durmiendo allí, como parte de una táctica destinada a aumentar la presión sobre Osco y la National Iranian Oil Company. Los petroleros occidentales atendían su trabajo, tratando de evitar el pisar a los trabajadores. Mientras tanto, en el patio exterior del edificio, comenzaron a celebrarse reuniones extemporáneas para orar. Al principio no participaron más de una docena de hombres. Pero al poco tiempo, los empleados occidentales pudieron ver desde las ventanas que el número de los fieles que acudían a cada reunión había aumentado hasta varios centenares.

El impacto de las huelgas se sintió inmediatamente. Irán era el segundo gran exportador de petróleo después de Arabia Saudita. De los 5,5 millones de barriles producidos a diario en Irán, más o menos unos 4,5 millones se exportaban; el resto se consumía en el país. Para principios de noviembre, las exportaciones se habían reducido a menos de un millón de barriles al día, y treinta petroleros esperaban en fila en las instalaciones de carga en la isla de Kharg un petróleo que allí no había, en momentos en que estaba empezando a notarse en el mercado internacional el repunte de la demanda de invierno. Las compañías petroleras, en respuesta a la suavidad del mercado, habían dejado disminuir sus existencias. ¿Se produciría una escasez en el mercado internacional? Además, la estabilidad de Irán dependía de los ingresos del petróleo; eran la base de toda la economía del país. El presidente de la National Iranian Oil Company viajó al Sur, a Los Campos, para entablar un diálogo con los trabajadores del sector petrolero que estaban en huelga —o al

menos esa era su intención—. Cuando llegó allí fue apaleado por los airados huelguistas. Inmediatamente decidió olvidarse de las negociaciones y abandonó el país. Al parecer, no había forma de terminar con la huelga.

Tratando de contener el creciente caos, el Sha dio un paso crítico que siempre había intentado evitar; instauró un gobierno militar. Esta era su última oportunidad, pero puso al mando a un débil general que, al poco tiempo, sufrió un ataque cardíaco y nunca reafirmó su autoridad. El nuevo gobierno fue capaz, por lo menos durante algún tiempo, de restaurar el orden en el sector petrolero y conseguir que se restableciese la producción. Los soldados también entraron en las oficinas centrales de Osco, en Ahwaz, donde coexistieron incómodamente con los trabajadores en huelga, que seguían acampados en los pasillos.

A medida que los acontecimientos iban llegando a su fin, la política de Estados Unidos, el aliado más importante de Irán, era confusa, desordenada y vacilante. Durante la mayor parte de 1978, los funcionarios superiores de la Administración Carter habían estado distraídos y preocupados por otros acontecimientos trascendentales y exigentes: los acuerdos de paz de Camp David con Egipto e Israel, las negociaciones sobre armas estratégicas con los soviéticos, la normalización de las relaciones con China. La política norteamericana había estado basada en la premisa de que Irán era un aliado fiable y podía ser el Gran Pilar de la región. Por deferencia al Sha y por el deseo de no enfadarle, los funcionarios norteamericanos se mantuvieron a distancia de los diferentes oponentes a su régimen, lo que significaba que carecían de canales de comunicación con la oposición. Tampoco había ningún informe para Washington sobre lo que el ayatollah estaba diciendo en sus ya famosas cintas. Algunos en Washington insistieron en que el tumulto en Irán era un complot secreto organizado por los soviéticos. Y, como siempre, la pregunta fue la misma: ¿Qué podía hacer el gobierno de Estados Unidos, fuera cual fuere el caso? Solamente unos pocos funcionarios norteamericanos pensaban que los militares podrían soportar la persistencia de las huelgas a escala nacional y la desertión de los soldados exaltados con ideas religiosas. De hecho, en los últimos meses de 1978, se vivió una enconada batalla burocrática sobre la política que se debía seguir en Washington. ¿Cómo respaldar al Sha o asegurar la continuidad de un régimen sucesor amistoso? ¿Cómo apoyar al Sha sin estar tan comprometidos como para asegurar una relación antagónica con sus sucesores, si caía? ¿Cómo desvincularse, si es que fuera necesario, sin perjudicar al Sha, en caso de que sobreviviese políticamente? La indecisión y las dudas de Washington produjeron señales contradictorias en Irán: el Sha debía mantenerse firme, el Sha debía abdicar, se debía utilizar la fuerza militar, se debían respetar los derechos humanos, los militares debían dar un golpe, los militares debían quedarse al margen, debía instaurarse una regencia. "Estados Unidos nunca envió una señal clara y coherente",

comentó un funcionario superior. "En lugar de andar vacilando adelante y atrás entre una y otra línea de actuación y sin decidirnos nunca, hubiéramos hecho mejor tirando una moneda al aire y ciñéndonos luego a una política." La cacofonía desde Estados Unidos realmente confundió al Sha y a sus funcionarios superiores, minó sus cálculos y debilitó drásticamente su determinación. Y nadie en Washington sabía lo enfermo que estaba el Sha.

Los esfuerzos por crear con rapidez alguna nueva posición norteamericana se complicaron con el hecho de que el Sha era objeto de críticas y desagrado en los medios de comunicación de Estados Unidos y otros lugares, lo que dio como resultado un modelo hartamente conocido: críticas moralistas a la política de Estados Unidos, combinadas con la exposición por parte de algunos, de un punto de vista algo romántico y poco realista del ayatollah Jomeini y sus objetivos. Un destacado profesor escribió en el *New York Times* sobre la tolerancia de Jomeini, de cómo "su séquito de asesores más cercanos está uniformemente compuesto de individuos moderados y progresistas", y de cómo Jomeini sería "un modelo perentoriamente necesario para el gobierno humano de un país del Tercer Mundo". El embajador norteamericano para Naciones Unidas, Andrew Young fue todavía más lejos; Jomeini, dijo, podría acabar siendo aclamado como un "santo". Un avergonzado presidente Carter sintió inmediatamente la necesidad de dejar claro que "Estados Unidos no se dedicaba al negocio de la canonización".

Tan enorme era la falta de coherencia que un funcionario superior que había estado inmerso en todas las crisis de Oriente Medio desde principios de la década de 1960, destacó el "extraordinario" hecho de que la "primera reunión sistemática" a alto nivel sobre el tema de Irán no se convocó hasta comienzos de noviembre —muy a destiempo—. El 9 de noviembre, William Sullivan, el embajador norteamericano en Teherán, finalmente se enfrentó con las desagradables realidades en un mensaje dirigido a Washington titulado "Pensando lo impensable". Tal vez el Sha no sería capaz de sobrevivir después de todo, dijo; Estados Unidos debería comenzar a considerar las contingencias y alternativas. Pero en Washington, donde las batallas burocráticas seguían aumentando, no hubo ninguna reacción significativa, excepto la del presidente Carter que envió notas manuscritas a su Secretario de Estado, Asesor de Seguridad Nacional, Secretario de Defensa, y Director del Servicio Central de Información para preguntarles por qué motivo no le habían informado previamente de la situación dentro de Irán. El embajador Sullivan, mientras tanto, llegó a la conclusión de que Estados Unidos se enfrentaba a la situación de Irán "sin política alguna, en absoluto".³

"Torrentes de sangre"

Diciembre de 1978 era un mes para el luto, las procesiones y la autoflagelación entre los seguidores del credo chiíta. El punto culminante fue la fiesta de Ashura, que celebraba el martirio del imán Hussein y simbolizaba la resistencia implacable a un tirano sin legitimidad. Jomeini prometió que sería un mes de venganza y de "torrentes de sangre". Pidió que hubiese nuevos mártires. "Dejadles que maten a cinco mil, diez mil, veinte mil", declaró. "Les demostraremos que la sangre es más poderosa que la espada." Por todo el país se celebraron grandes manifestaciones, algunas verdaderamente aterrorizantes por su tamaño. Toda la oposición parecía haberse unido y el ejército se estaba desplomando. El Sha se estaba quedando sin alternativas. "Un dictador puede sobrevivir masacrando a su pueblo, pero un rey no puede actuar de tal manera", dijo en privado. Pero ¿qué podría hacer? Y, para colmo de todas sus otras indignidades y humillaciones, había habido esa llamada telefónica "intrusiva". Dijeron al Sha que el senador Edward Kennedy le llamaba desde Washington. Preparándose, sin duda, para conversar con uno de los principales liberales y defensores de los derechos humanos, el Sha tomó el teléfono, solamente para escuchar una pausada voz que le repetía una y otra vez: "Mohammed, abdica, Mohammed, abdica."

Un grupo de trabajo de la Oil Service Company ya había comenzado a preparar, calladamente, un plan de evacuación para mil doscientos empleados expatriados y sus familias que estaban en Los Campos. El grupo recopiló mapas, para buscar aeropuertos del desierto que se pudieran utilizar para aterrizaje y despegue de aviones en caso de que los aeropuertos estuviesen cerrados. Pero el esfuerzo no se tomó muy en serio. Luego, una tarde, George Link, un ejecutivo de Exxon que era el director general de Osco, regresó en coche al trabajo después de comer. Cuando su chófer paró el coche y salió para abrir una puerta, un hombre salió de un lado de la carretera y echó algo en el coche. Link, con rápidos reflejos, abrió de golpe su puerta y saltó fuera del coche. Unos cuantos segundos después, el coche explotó. A partir de ese momento, el plan de evacuación se tomó con más seriedad.

Las huelgas afectaron de nuevo a Los Campos, y la producción iraní descendió de nuevo rápidamente. La tensión era enorme. El subdirector general de explotación de Osco era Paul Grimm, cedido por Texaco. Su posición le puso en confrontación directa con los trabajadores. El corpulento y campechano Grimm advirtió claramente a algunos obreros expatriados que se estaban uniendo a las huelgas por miedo y confusión que, si no volvían inmediatamente al trabajo, les despedirían, y esto bastó para que le señalaran como el hombre que intentaba romper la huelga. A mediados de diciembre, yendo Grimm en coche al trabajo, le dispararon desde el coche que iba detrás de él y murió al momento de

un impacto de bala en la nuca. La evacuación de los trabajadores comenzó inmediatamente.

Para el día 25 de diciembre, Navidad, las exportaciones de petróleo iraní se habían paralizado totalmente. Ese resultaría ser un acontecimiento crucial en el mercado mundial del petróleo. Los precios en Europa aumentaron entre un 10 y un 20 por ciento por encima de los precios oficiales. Los recortes en la producción de petróleo también privaron a Irán de suministros de petróleo para el país. En Teherán había largas colas para conseguir diminutas raciones de gasolina y keroseno, que era el combustible habitual para cocinar. Los soldados mantenían el orden disparando tiros al aire. Los trabajadores del sector petrolero se negaron a dar productos derivados del petróleo a los militares, con lo que los inmovilizaron. Finalmente, en un cambio irónico de los papeles, un petrolero norteamericano dio la vuelta hacia Irán para suministrar el combustible que tanto necesitaban. Durante las siguientes críticas semanas, el petrolero permaneció en las cercanías, algunas veces anclado en la mar, algunas veces subiendo por el río hacia Abadán, pero incapaz de entregar su cargamento, ya que no se podía llegar a acuerdos suficientemente seguros para descargar la mercancía.

"¡Me siento cansado!"

A finales de diciembre, se llegó a duras penas a un acuerdo entre los círculos gobernantes para que se formase un gobierno de coalición y el Sha abandonase Irán, probablemente para recibir tratamiento médico en el extranjero. Pero había dudas sobre lo que realmente estaba ocurriendo. La dinastía Pahlevi parecía estar acabada. Como, por el momento, parecía estarlo la producción de petróleo en Los Campos. En la semana después de Navidad, Osco decidió evacuar a todos sus empleados occidentales. Sin tener conocimiento alguno de lo que estaba pasando en el entorno del Trono del Pavo Real en Teherán o en Washington, los expatriados supusieron que su salida era solamente temporal, cuestión de semanas o meses a lo sumo, hasta que se restaurase el orden. De modo que solamente pudieron llevarse consigo dos maletas cada uno. Dejaron sus casas intactas, con todo en su sitio para cuando volviesen. Se enfrentaban a una situación similar a la de los petroleros a los que Mossadegh había forzado a dejar Abadán en 1951, qué hacer con sus perros, que no podían llevarse con ellos. Como no sabían durante cuánto tiempo iban a estar fuera, hicieron lo mismo que sus predecesores: sacar a los perros a la parte trasera de sus casas y matarlos a tiros o a estacazos.

Se reunieron en el aeropuerto en Ahwaz. Su destino era Atenas, donde se suponía que pasarían una temporada, esperando que todo volviese a la normalidad y pudiesen volver. De nuevo, los herederos de William Knox d'Arcy y George Reynolds abandonaban Irán de forma ignominiosa. Pero al contrario que en la "despedida de Abadán" en 1951, en esta ocasión no hubo guardia de honor, no hubo saludos, ni banda, ni cánticos de las estrofas de la "Marcha de Coronel Bogey". Ahwaz en otros tiempos había sido un aeropuerto muy concurrido, con innumerables vuelos nacionales, además de un continuo tránsito de pequeños aviones y helicópteros, que iban y venían a y desde los diferentes lugares de producción. Pero ahora ya no había servicio aéreo nacional, el sector petrolífero estaba parado, y el cielo sobre el desierto aeropuerto de Ahwaz estaba vacío y silencioso.

El 8 de enero, el embajador británico fue a despedirse del Sha. La monarquía, que había sobrevivido a todo tipo de vicisitudes durante casi medio siglo estaba a punto de finalizar. La fastuosa celebración en Persépolis por el dos mil quinientos aniversario de la monarquía persa había terminado. Lo mismo que su poder. Alejandro el Grande había conquistado Persépolis en el 330 antes de Cristo y quemó el palacio real; ahora el ayatollah Jomeini estaba haciendo burla del autoproclamado heredero de Persépolis. Al igual que el Mago de Hoz, Mohammed Pahlévi resultó ser, después de todo, un simple mortal. El espectáculo había terminado.

Hablando con el embajador, el Sha se mostró tranquilo y calmado. Habló sobre los acontecimientos como si no tuviesen importancia para él personalmente. Eso hizo que todo fuese más emotivo para el embajador, que, a pesar de todos los años que se había pasado imponiéndose disciplina y profesionalidad, no pudo evitar que se le saltaran las lágrimas. Tratando de consolarle, el Sha le dijo: "No importa, sé cómo se siente." Considerando sus circunstancias relativas, era un comentario bastante extraño. El Sha habló de los consejos contrapuestos que seguía recibiendo. Y luego, con un gesto extraño, miró su reloj. "Si por mí fuese, me marcharía dentro de diez minutos." El espectáculo verdaderamente había terminado.

A mediodía del 16 de enero, el Sha apareció en el aeropuerto de Teherán. "Me siento cansado y necesito un descanso", dijo a un pequeño grupo que se había reunido, manteniendo las patéticas apariencias de que solamente se iba de vacaciones. Luego subió a su avión y abandonó Teherán por última vez, llevando entre su equipaje un cofre de tierra iraní. Su primera parada sería en Egipto.

Con la marcha del Sha, se produjeron en Teherán todo tipo de celebraciones, que no se habían visto desde que el propio Sha había regresado triunfante en 1953. Sonaron las bocinas de los coches, se encendieron luces intermitentes, los limpiaparabrisas se decoraron con retratos de Jomeini que iban de un lado a otro, las multitudes gritaban, aplaudían

y bailaban en las calles, y los periódicos se repartieron con gran rapidez con el inolvidable titular: "El Sha se ha marchado". En Teherán y por todo el país, las multitudes enloquecidas derribaron las grandes estatuas ecuestres de su padre y de él mismo, y la dinastía Pahlevi y su era cayeron por tierra.

Y ahora, ¿quién gobernaría? En Teherán había quedado un gobierno de colaboración, encabezado por un oponente al Sha. Pero el 1 de febrero, Jomeini regresó a Teherán en un 747 de Air France. Los asientos del avión se habían vendido a los periodistas occidentales para financiar el viaje, mientras que Jomeini se pasó todo el vuelo sentado en una alfombra tendida sobre el suelo de la cabina de primera clase. Llevó con él un segundo gobierno, un consejo revolucionario encabezado por Mehdi Bazargan, cuyas propias credenciales como oponente del Sha eran impecables. De hecho, en 1951, veintiocho años antes, Bazargan había sido elegido por Mossadegh para presidente del sector petrolero nacionalizado, y fue él quien acudió inmediata y personalmente a los campos petrolíferos, portando aquellos sellos y aquel cartel de madera que decían "National Iranian Oil Company". Subsiguientemente, pasó un tiempo en prisión durante el mandato del Sha. Y ahora, a pesar del odio de Jomeini hacia Mossadegh por ser un nacionalista secular, Bazargan fue, dada la conjunción de las fuerzas políticas, el candidato del ayatollah para dirigir el nuevo Irán. De modo que, en poco tiempo, hubo dos gobiernos rivales en Teherán. Pero desde luego, no podía haber más que un gobierno. En la segunda semana de febrero, comenzaron las hostilidades en una base aérea militar en los suburbios de Teherán entre las clases de tropa llamados "homafars", que eran favorables a la revolución, y las tropas de la Guardia Imperial. El apoyo militar para el gobierno de coalición se derrumbó, y Mehdi Bazargan ocupó el poder. El agregado de defensa norteamericano dio un claro resumen de la situación en un mensaje que envió a Washington: "El ejército se rinde; Jomeini gana. Estamos destruyendo los archivos reservados."⁴

El último hombre en salir

No todos los hombres del petróleo se habían marchado de Los Campos. Unos veinte más o menos se habían quedado para mantener las apariencias de una presencia legal de Osco, por si posteriormente había algún problema con el gobierno. Entre el grupo se encontraba Jeremy Gilbert, un matemático irlandés e ingeniero petrolero que BP había asignado para trabajar en Osco y ahora era director de Osco para la planificación de inversiones. Solamente pasaron unos cuantos días antes de

que decidieran irse también, en vista del deterioro de la situación. Pero como estaba en el hospital debido a un repentino ataque de hepatitis, no permitieron que Gilbert subiera a bordo del avión de evacuación. Los conflictivos días de enero los pasó en el hospital en una duermevela febril. Por la noche, desde la cama del hospital podía oír los gritos y los disparos y, el día en que el Sha se fue, los clamorosos vítores y la gran celebración. Su único contacto con el mundo exterior en Abadán fue, aparte de las noticias de la BBC, un gran ramo de flores, cortesía de Osco.

Muy débil y casi incapaz de moverse, los iraníes confundieron a Gilbert con un norteamericano. Un grupo de enfermeras se reunió bajo su ventana para gritar "Muerte a los norteamericanos". Otro paciente sin decir nada comenzó a golpear a Gilbert con sus muletas, profiriendo todo el tiempo gritos contra los norteamericanos. La verdadera nacionalidad de Gilbert planteó otro problema. La única manera de salir de Irán era a través de Iraq, pero, debido a que las tropas irlandesas en una misión de pacificación en el Líbano habían mantenido un tiroteo con los soldados iraquíes, negaron a Gilbert el visado para entrar en Iraq. Para obtenerlo, literalmente tuvo que ponerse de rodillas delante de un agente de la embajada iraquí local y pedirle perdón por todas las acciones de los irlandeses.

A finales de enero, finalmente estuvo lo suficientemente fuerte para hacer su viaje de salida del país. En la polvorienta línea fronteriza, los oficiales iraníes le despidieron secamente. Pero los guardias iraquíes, sospechando que era un espía, le detuvieron, registraron e interrogaron durante varias horas. Mientras tanto, el único medio de transporte disponible para ir a Basora, un taxi, se fue. Cuando finalmente le liberaron, Gilbert preguntó: "¿Cómo llegaré a Basora?"

"Ande", le contestaron los guardias.

No había otra elección. Cansado, débil y cargado con dos maletas, fue andando por la polvorienta carretera hacia Basora. Después de un par de horas, una furgoneta le vio y le recogió. Acordó llevarle hasta Basora por cierta cantidad de dinero, pero se rió escandalosamente cuando Gilbert quiso pagarle con moneda iraní. No tiene valor, le dijo el conductor. Gilbert utilizó sus últimos dólares para pagar al conductor para que le llevase al aeropuerto de Basora. Pero ahora no tenía dinero. ¿Cómo podría llegar a algún otro lugar? Entonces recordó que acababa de recibir la tarjeta de crédito American Express, que llevaba en su bolsillo pero todavía no había utilizado. Agradeciendo a Dios no haberse marchado de casa sin ella, cogió un vuelo para Bagdad. Llegó a la capital iraquí por la noche y después de varios intentos encontró habitación libre en un hotel. Llamó a su familia. Se quedaron sorprendidos. Pensaban que todavía estaba cómodamente en el hospital en Abadán.

Gilbert no se movió de la habitación del hotel durante tres días. Cuando pensó que había recuperado suficientes fuerzas para arriesgarse a seguir el viaje, cogió otro vuelo de Bagdad a Londres. Llegó a

última hora del viernes a Heathrow, y desde el aeropuerto telefonó al departamento de personal de British Petroleum para decirles que finalmente había llegado. El último hombre occidental de Los Campos, el gran complejo petrolífero iraní, finalmente había salido del país. Pero el oficinista que tomó la llamada, distraído por una conversación sobre los planes de su fin de semana, no entendió bien a Gilbert, y pensó que alguien estaba preguntando por el ingeniero perdido. "Jerry Gilbert", dijo, "nos estamos preguntando dónde está. ¿Ha estado en contacto con él?"

Eso fue el colmo de la indignidad. Desde la cabina abierta de Heathrow, usando la poca fuerza que le quedaba, Gilbert en alta voz y de un modo abusivo insultó no solamente a ese hombre de la sección de personal, sino a todo el mundo relacionado con el sector petrolero mundial.⁵

Comienza el pánico

El antiguo régimen había desaparecido de Irán, y el nuevo estaba en el poder, aunque con dificultades; ya se habían producido fuertes luchas por obtener el control. Y desde Irán, como si hubiera sido producida por un fuerte terremoto, surgió una ola gigantesca que se extendió por todo el mundo. Todo se vio barrido por ella; nada ni nadie escapó. Cuando esa ola finalmente agotó su furia dos años después, los supervivientes miraron a su alrededor y se encontraron en un terreno completamente nuevo. Todo era diferente; las relaciones entre ellos se habían alterado. La ola generaría una Segunda Conmoción del Petróleo, aumentaría los precios de trece a treinta y cuatro dólares el barril, y provocaría cambios ingentes no solamente en el sector petrolero internacional sino también, por segunda vez en una década, en la economía y la política internacionales.

La nueva conmoción del petróleo pasó por diferentes etapas. La primera se prolongó desde finales de diciembre de 1978, cuando cesaron las exportaciones de petróleo iraní, hasta el otoño de 1979. La pérdida de la producción iraní dio como resultado el aumento en otros lugares. Arabia Saudita aumentó su producción por encima del límite que ellos mismos se habían impuesto de 8,5 millones de barriles al día hasta llegar a los 10,5 barriles en 1978. En los primeros cuatro meses de 1979 limitó su producción a 10,1 millones de barriles al día, pero todavía estaba por encima del "límite" de 8,5 millones. Otros países de la OPEP también aumentaron considerablemente su producción. Cuando todo eso se expresó en cifras, la producción petrolera del mundo libre en los críticos

cuatro primeros meses de 1979 estuvo unos dos millones de barriles al día por debajo de los últimos cuatro meses de 1978.

Luego hubo una escasez real, lo que no era sorprendente. Después de todo, Irán era el segundo exportador del mundo. De todos modos cuando se comparaba con la demanda de 50 millones de barriles al día, la escasez no era mayor a un 4 o un 5 por ciento. ¿Por qué una pérdida de suministros de un 4 o un 5 por ciento había supuesto un aumento de precios de un 150 por ciento? La respuesta era el pánico, que había cundido por cinco circunstancias. La primera era el aparente aumento del consumo de petróleo y la señal que transmitió al mercado. La demanda había aumentado en gran medida desde 1976 en adelante; el impacto de la conservación y del petróleo de países no pertenecientes a la OPEP todavía no estaba claro, y se supuso, prácticamente en todo el mundo, que la demanda iba a seguir aumentando.

El segundo factor fue la interrupción de los acuerdos contractuales dentro del sector petrolero, resultante de la revolución de Irán. A pesar de los grandes altibajos, el sector petrolero mundial había seguido integrado. No obstante, los vínculos ya no eran aquellos formales de posesión, sino los más laxos de unos contratos a largo plazo. La interrupción de los suministros iraníes afectó desigualmente a las compañías, dependiendo en cada caso de su nivel de dependencia de Irán, y llevó a interrupciones del flujo contractual de suministros. Esta ruptura lanzó al mercado a multitud de nuevos compradores que trataban de asegurarse el mismo número de barriles que habían perdido. Harían cualquier cosa para evitar quedarse cortos de suministros. Aquí llegó el final del clásico sector petrolífero integrado. Se perdieron los vínculos entre los niveles iniciales y finales del ciclo. Lo que había sido algo secundario, el mercado al contado, pasó a ser el centro. Y lo que hasta el momento había sido una actividad nada bien vista, la intermediación, se convirtió en la preocupación central.

Un tercer factor fueron las políticas contradictorias y conflictivas de los gobiernos consumidores. El sistema de seguridad de energía internacional, que había promovido Kissinger en la Conferencia sobre Energía de Washington en 1954, aún estaba en desarrollo, con muchos aspectos que todavía ni se habían comprobado. Las acciones que tomaban los gobiernos por motivos nacionales se interpretaban como políticas internacionales, añadiendo estrés y tensión al mercado. Mientras que los gobiernos no dejaban de pedir la cooperación para hacer bajar los precios, las compañías de esas mismas naciones pujaban enormes cantidades para obtener petróleo.

El cuarto factor, el cataclismo dio a los exportadores de petróleo la oportunidad de obtener rentas adicionales, rentas enormes. De nuevo, ejercerían su poder e influencia en el escenario mundial. La mayoría, aunque no todos, estuvieron forzando los precios al alza siempre que tuvieron oportunidad de hacerlo, y algunos incluso

manipularon los suministros para agitar aun más el mercado y obtener ingresos adicionales.

Finalmente, estaba el profundo poder de las emociones. La incertidumbre, la inquietud, la confusión, el miedo, el pesimismo, esos fueron los sentimientos que alimentaron y rigieron los actos de todo el mundo durante aquellos momentos de pánico. Después de los hechos, cuando se repasaron todos los números, cuando se analizó retrospectivamente el equilibrio de la oferta y la demanda, tales emociones parecieron irracionales; no tenían sentido. Aunque en aquel momento fueron indudablemente reales. Todo el sistema petrolero internacional parecía haberse venido abajo; no es que estuviese fuera de control. Y lo que dio fuerza adicional a esas emociones fue la convicción de que una profecía se había cumplido. La crisis del petróleo, esperada para mediados de la década de 1980 se había producido en 1979, la segunda fase del tumulto iniciado en 1973-1974. Esta no fue una interrupción temporal, sino la temprana llegada de una crisis del petróleo mucho más profunda, que tendría como resultado precios permanentemente más elevados. Y quedaba sin contestar la pregunta de hasta dónde llegaría la revolución iraní. La Revolución Francesa se extendió por toda Europa hasta llegar a las puertas de Moscú antes de que se agotase su fuerza. ¿Llegaría la revolución iraní al vecino Kuwait, a Riad, a El Cairo o incluso más allá? El fundamentalismo religioso unido al ferviente nacionalismo sorprendió al mundo occidental. A pesar de que todavía era incomprensible e insondable, una de sus fuerzas impulsoras era obvia: rechazo a Occidente y al mundo moderno. Al caer en la cuenta de eso, se extendió por doquier un helado y penetrante temor.

Los compradores, sorprendidos por este desagradable espectáculo, temiendo una repetición de 1973, se vieron invadidos por el pánico, inadvertidamente hicieron que la escasez empeorase al acaparar existencias, como hicieron en 1973. El sector petrolero mundial mantiene miles de millones de barriles de petróleo en existencias —suministros almacenados— cualquier día. En circunstancias normales, eran los recursos necesarios para el suave funcionamiento de la "máquina" altamente intensiva en capital que se extendía desde los campos petrolíferos hasta las estaciones de servicio, pasando por las refinerías. Un barril de petróleo podía tardar hasta noventa días en llegar desde el pozo en el Golfo hasta el sistema de refinación y de comercialización y finalmente a las gasolineras. Quedarse corto de suministros en cualquier punto del sistema era costoso por sí mismo y también podía perturbar otros procesos del sistema. Así pues, las existencias eran cruciales para el constante esfuerzo de equilibrar la oferta y la demanda y mantener el buen funcionamiento de todo. Por encima de esas necesidades base, el sector solía tener una especie de colchón de seguridad: reservas adicionales para protegerse de cualquier cambio inesperado en la oferta o la demanda, como por ejemplo, un repentino aumento del uso de petróleo en invier-

no debido a las heladas de enero o un retraso de dos semanas en la llegada de un petrolero debido a una tormenta que no había permitido que se cargase en las instalaciones del Golfo. En esos casos se podían sacar de las existencias los suministros necesarios.

Desde luego, mantener esos inventarios era muy caro. Se tenía que comprar el petróleo, mantener las instalaciones, adelantar dinero. De modo que las compañías petroleras no querían tener más petróleo en existencia que lo que su experiencia les sugería que necesitaban. Si pensaban que los precios iban a bajar porque el consumo había disminuido, entonces reducían las existencias con la mayor rapidez posible, con la idea de comprar más tarde cuando el precio fuese inferior. Eso fue exactamente lo que estuvo haciendo el sector mientras que las condiciones del mercado fueron buenas, durante gran parte de 1978. Por el contrario, si las compañías pensaban que los precios iban a aumentar, compraban todo el petróleo barato que podían y así tendrían que comprar menos petróleo caro al día siguiente. Y eso fue lo que ocurrió con enorme fuerza y furia, durante el pánico de 1979 y 1980. De hecho, las compañías compraron mucho más que el consumo previsto, no solamente por el precio, sino porque no estaban seguras de si iban a poder conseguir más petróleo después. Y esa compra extra por encima de las necesidades reales de consumo, combinada con el aumento de precios, fue exactamente lo que las compañías y los clientes habían intentado evitar desde el primer momento. En resumen, el pánico de 1979-1980 fue una profecía que entrañaba su propio cumplimiento y derrotismo a escalas monumentales. Las compañías petroleras no fueron las únicas que compraron inducidas por el pánico. En las zonas más bajas de la cadena de consumo, los usuarios industriales y las fábricas también almacenaron existencias a toda prisa como un seguro contra la subida de precios y la posible escasez. También lo hicieron los automovilistas. Antes de 1979, el típico conductor del mundo occidental conducía con el depósito del coche lleno solamente en una cuarta parte. Repentinamente preocupados por la escasez de gasolina, comenzaron a acaparar existencias, lo que es otra forma de decir que llevaban el depósito del coche lleno casi hasta arriba. Y repentinamente, casi de la noche a la mañana, los automovilistas asustados sacaron de los depósitos de las estaciones de servicio miles de millones de galones de combustible.

La carrera de las compañías petroleras para acumular existencias, reforzada por los consumidores, dio como resultado una demanda diaria adicional de tres millones de barriles por encima del consumo real. Cuando se añadía eso a los dos millones de barriles al día de pérdidas netas de suministros, el resultado era un descenso total de cinco millones de barriles al día, que era el equivalente aproximado de un 10 por ciento del consumo. En resumen, las compras impulsadas por el pánico

para crear existencias duplicaron la escasez real y alimentaron aun más el pánico. Ese fue el mecanismo que hizo que el precio pasase de trece a treinta y cuatro dólares el barril.

Fuerza mayor

El pánico podría haberse contenido si los suministros existentes se hubiesen distribuido correctamente. Pero no fue así. La British Petroleum, como resultado de su posición histórica, dependía más de Irán que otras muchas compañías. El cuarenta por ciento de sus suministros venían de Irán y, por lo tanto, se vio más perjudicada por la interrupción. En el argot del sector, BP estaba "larga de crudo", es decir que sus suministros de crudo superaban con mucho sus necesidades para sus propios sistemas de refinación y comercialización. Y por lo tanto era una "mayorista", es decir que gran parte del crudo lo vendía mediante contratos a largo plazo a "terceros", bien a los grandes como Exxon, o a los refineros independientes, en especial en Japón. Pero ahora, al perder sus suministros de Irán, BP invocó la cláusula de fuerza mayor de sus contratos y suspendió los suministros a sus compradores. También canceló el contrato de suministro con Exxon, y al mismo tiempo intentó comprar petróleo en otros lugares. Ni BP ni Shell eran miembros de Aramco, de modo que no tenían acceso a la producción saudita ampliada, que se dirigió a las cuatro compañías norteamericanas de Aramco.

De modo que las piezas del dominó comenzaron a caer. Otras compañías preocupadas, privadas del petróleo bien directamente por la interrupción iraní o indirectamente por los recortes de BP, también invocaron la fuerza mayor para reducir los envíos a sus clientes o cancelar directamente los contratos. En marzo, Exxon, que se enfrentaba a la fecha del 1 de abril para renovar sus contratos con los compradores japoneses, hizo saber que iba a cancelar muchos de los contratos con terceros cuando fuesen venciendo sus fechas de renovación. Desde 1974, Exxon había prevenido a sus compradores para que diversificaran sus fuentes de suministro y "no contar con Exxon". En palabras de Clifton Garvin, presidente de Exxon: "El mensaje estaba manuscrito en la pared. Venezuela se había apartado de nosotros. Ya no teníamos las concesiones de Arabia Saudita. No podíamos ver un papel en la actuación de intermediarios entre sauditas y el consumidor japonés. La decisión de Exxon no se había tomado a la ligera. Era, sencillamente, que el mundo estaba cambiando. Así, pues, Exxon había empezado ya a recortar sus contratos con terceros. Pero, en el contexto del talante de crisis, su mensaje de marzo de 1979 cobró un significado inesperado.

La reacción en cadena incidió gravemente sobre Japón. Después de la primera crisis del petróleo, había intentado insistentemente lograr un nicho en Irán, y lo consiguió. Como resultado dependía más de Irán que otros países industrializados, ya que para 1978 Irán suministraba casi el veinte por ciento del total de las necesidades japonesas de petróleo. Además, harto claro estaba que ya no se podía seguir contando con las grandes. Los refineros japoneses no iban a dejar que sus refinerías se paralizaran por no tener suministros. El gobierno estaba de nuevo frente a frente con la patente falta de recursos naturales de Japón; el milagro económico japonés tenía una daga en la yugular, por el hecho de que su base industrial estaba alimentada en su mayor parte por el petróleo. El pánico fue más justificado en Japón que en ningún otro lugar ya que sus veinte años de lucha por el desarrollo económico parecían total y absolutamente perdidos. El gobierno ordenó que las brillantes luces eléctricas de Ginza se apagaran como medida para ahorrar energía. Y lo que es más importante, pidió a los compradores japoneses que entraran directamente en los mercados internacionales, cosa que hasta entonces no habían hecho muchos. Las formidables compañías japonesas de comercio fueron las primeras que salieron por todo el mundo en busca de suministros. Con frecuencia necesitaron mucho ingenio para conseguir el acceso que nunca habían necesitado anteriormente. Una casa comercial descubrió que una excelente manera de conseguir hablar directamente con los funcionarios de los ministerios y las compañías petroleras estatales era regalando guantes a las secretarías. Con objeto de ganarse al ministro de petróleo iraquí, esta misma casa comercial le brindó los servicios de un acupuntor de fama mundial.

Otros refineros independientes de muchas naciones se unieron a las compañías acreditadas y a los japoneses en su frenética búsqueda de petróleo. Lo mismo hicieron compañías petroleras estatales, como por ejemplo la de India, que también había dependido en gran medida de Irán. Repentinamente, donde había habido relativamente pocos compradores ahora había un montón, una situación muy agradable desde el punto de vista de los vendedores, de los que todavía había pocos. Y de repente, toda la acción se centró en el mercado al contado, que hasta entonces, había sido una especie de sombra, reducida, tanto en términos de crudo como de sus derivados, donde no se movía más del ocho por ciento de los suministros totales. Había sido un mecanismo de equilibrio, un lugar donde acudían los compradores para obtener petróleo barato, por ejemplo las sobras de las refinerías, en lugar de comprar petróleo más caro garantizado por contrato. Pero ese era un mercado marginal, y según los compradores entraron en él, los precios aumentaron sin parar. Para febrero de 1979, el precio al contado era el doble de los precios oficiales. La gente lo llegó a llamar "Mercado de Rotterdam", por el gran puerto petrolero de Euro-

pa, pero de hecho, era un mercado mundial, conectado por una febril red de teléfonos y télex.⁶

Las subidas arbitrarias y las luchas

Aquí estaba la oportunidad perfecta para los exportadores, y respondieron de dos maneras. Comenzaron por añadir plus a sus precios oficiales; los télex de todo el mundo transmitían las nuevas condiciones mensuales. Luego los exportadores comenzaron a desviar la mayor cantidad posible de suministros, y con la mayor rapidez posible, de los contratos a largo plazo a los mercados al contado, mucho más lucrativos. "Sería un loco si renunciara a diez dólares más por barril en una venta al contado", dijo un ministro del petróleo de la OPEP en privado, "cuando sé que si nosotros no vendemos a ese precio, alguien lo hará." Los exportadores insistieron en que sus compradores a largo plazo tomaran petróleo a mayor precio en el mercado al contado al mismo tiempo que el petróleo contratado a precio oficial. Alegando también fuerza mayor, cancelaron los contratos. Una mañana Shell recibió un télex de un país exportador anunciando que, por causas de fuerza mayor, los suministros contratados ya no estaban disponibles. Esa misma tarde Shell recibió otro télex de ese mismo país, informando que el crudo estaba disponible con precios al contado. Milagrosamente el volumen disponible era exactamente la misma cantidad que les habían negado, por causas de fuerza mayor, unas cuantas horas antes. ¿La única diferencia? El precio era un cincuenta por ciento más elevado. Estando como estaban las circunstancias, Shell no tuvo más remedio que aceptar la oferta.

A comienzos de marzo de 1979, bastante antes de lo que se esperaba, las exportaciones iraníes comenzaron a volver al mercado mundial, aunque a un nivel inferior al de antes de la caída del Sha. Como consecuencia de la aparente abundancia de suministros, los precios al contado comenzaron a bajar acercándose cada vez más a los precios oficiales. Este fue el momento en que se podía haber restablecido algún tipo de orden, antes de que se produjera el desastre. A comienzos de marzo, los países miembros de la Agencia Internacional de Energía pidieron que se recortase la demanda en un cinco por ciento, para ayudar a estabilizar el mercado. Pero el pánico y la enfervorecida competencia en el mercado tenían su propio impulso. ¿Quién podía estar seguro de que el petróleo iraní mantendría su nueva disponibilidad? Aunque Jomeini había asumido el control del sector petrolero, Los Campos de Irán, por lo menos en todo lo que el mundo exterior podía determinar en aquellos momentos, estaban controlados por un grupo radical de izquierda – un "Comité de

60", compuesto principalmente por trabajadores especializados militantes— que estaba funcionando como un gobierno en sí, encarcelando a su libre albedrío a los administradores del petróleo y a otros funcionarios. Además, amenazadoramente, otros países de la OPEP habían comenzado a anunciar recortes en su producción. Subiendo como subían los precios, era más sensato mantener el petróleo en el subsuelo y venderlo en el futuro.

A finales de marzo se reunió la OPEP. Los precios del petróleo al contado habían aumentado un 30 por ciento; los productos derivados de él más de un 60. La OPEP decidió que sus miembros añadiesen a sus precios oficiales tantos plus y extras "como encontrasen justificables en vista de sus propias circunstancias". Lo que realmente significaba todo esto, Yamani lo admitió descaradamente, era la "libertad para todo". Los exportadores estaban abandonando la noción de la estructura oficial de precios. Cobrarían todo lo que el mercado pudiese aguantar. Y entonces, habría dos juegos en el mercado mundial del petróleo. El uno era las "subidas arbitrarias" en el que los productores trataban de ganar por la mano a los demás a la hora de subir los precios. El otro era las "luchas": una enconada competencia entre los compradores por obtener suministros. Los afanosos compradores —las compañías que habían sufrido recortes, los refineros, los gobiernos, una nueva casta de intermediarios, y desde luego las grandes— saltaban unos por encima de otros en su carrera por cortejar a los diversos exportadores. Esta enfervorecida y lesiva actividad no hizo que hubiera nuevos suministros: lo único que se consiguió fue intensificar la competencia por los suministros existentes y subir el precio. "Nadie controlaba nada", dijo el coordinador de suministros de Shell. "Simplemente se luchaba por el petróleo. En todos los niveles se pensaba que había que comprar en aquel instante; fuera cual fuere el precio, era bueno comparado con lo que podía costar al día siguiente. Había que decir 'sí', pues si no, lo perdías todo. Esa era la psicología del comprador. Por horribles que pudieran ser las condiciones desde su punto de vista, seguro que al día siguiente eran peores."

Solamente un exportador se puso claramente en contra de esos aumentos, plus y otras manifestaciones de rápidas subidas de precios: Arabia Saudita. Habiendo luchado por los aumentos de precios desde que se cuatuplicaron en 1973, ahora estaba en contra de las subidas porque temía que las ganancias a corto plazo, por grandes que pudiesen ser, irían seguidas de enormes y tal vez ruinosas pérdidas para los exportadores. El petróleo podía perder su competitividad en los mercados de energía; los productores de Oriente Medio de nuevo, serían el residuo, que se descartaría por razones de seguridad de disponibilidad de energía. Su importancia para el mundo industrial, y su influencia, podrían disminuir.

Los sauditas pusieron en vigor lo que se conoció como el "Edicto Yamani", que establecía que Arabia Saudita se atendería a los precios ofi-

ciales sin ningún plus. Además, Arabia Saudita insistió en que las cuatro compañías de Aramco vendiesen todo a los precios oficiales, tanto a sus afiliados como a terceras partes compradoras. Si Arabia Saudita descubría que estaban cobrando plus en sus precios, se verían condenados a pagar; correrían el riesgo de que se cortasen sus suministros de petróleo saudita en un momento en que todas las compañías estaban preocupadas por la escasez de sus suministros. Arabia Saudita fue el único país exportador que tomó esa postura, tanto en la reunión de marzo de la OPEP como en los meses siguientes. Aunque su único aliado en la OPEP eran los Emiratos Arabes Unidos, hubo muchas presiones ocultas y peticiones directas de las naciones occidentales. Los funcionarios superiores no dejaban de viajar desde Washington —y Bonn, París y Tokio— a Riad para pedir a los sauditas la moderación de precios y aplaudir todas las acciones que emprendiesen en ese sentido.

Ya en el segundo trimestre de 1979, los sauditas redujeron la producción, llevándola al "límite" de antes de la crisis que estaba en los 8,5 millones de barriles de petróleo al día. A pesar de la insistencia de los sauditas en mantener los precios oficiales, ese recorte sirvió para que los precios al contado se pusieran por las nubes. Se dieron varias razones. ¿Estaban los sauditas tratando de enviar una señal conciliadora y de buenos vecinos al nuevo régimen islámico del ayatollah Jomeini haciendo espacio en el mercado para el retorno de la producción iraní y de este modo evitar una confrontación regional? O ¿estaban tratando de expresar su insatisfacción con los acuerdos de paz de Camp David entre Israel y Egipto que se habían firmado el 26 de marzo? O ¿estaban centrados en su propia situación económica? Los sauditas estaban discutiendo entre ellos la conservación de las reservas petrolíferas y "toda la cuestión de la producción en exceso de las necesidades reales de ingresos", especialmente en un momento en que vieron que las importaciones norteamericanas estaban aumentando en términos reales. ¿O simplemente fue que los sauditas —al observar la vuelta al mercado de los suministros iraníes— supusieron que la crisis se estaba superando y pronto habría terminado? Fuera cual fuere la razón, el hecho incuestionable era que solamente Arabia Saudita tenía el tipo de capacidad extra que en tiempos tuvo Estados Unidos, el tipo que podía calmar el pánico si entraba en producción. De modo que, aunque los emisarios occidentales agradecían la moderación de precios de los sauditas, también pedían urgente y repetidamente a los sauditas que aumentasen de nuevo la producción y pusiesen más suministros en el mercado para calmar el pánico.

Vivir peligrosamente

En una de esas malas pasadas que por coincidencia juega la historia, varias horas después de que se hubiese cerrado la última conferencia de la OPEP, a primeras horas de la mañana del 28 de marzo, falló una bomba y posteriormente falló una válvula en la central nuclear de Three Mile Island, cerca de Harrisburg, Pennsylvania. Como resultado, cientos de miles de galones de agua radioactiva se vertieron en el edificio que alojaba el reactor. Se pasaron días de verdadero pánico antes de que se pudiera evaluar la extensión de los daños. Algunos insistieron en que no fue un "accidente", sino solamente un "incidente". Poniéndole el nombre que quisiesen que se le pusiere, la verdad era que lo impensable y supuestamente imposible había ocurrido en una central nuclear: algo había funcionado mal.

En sí, los hechos de Three Mile Island crearon grandes dudas sobre la futura explotación de la energía nuclear. También puso en serias dudas el supuesto que se había extendido por todo el mundo occidental de que la energía nuclear podría ser una de las principales líneas de respuesta a la crisis del petróleo de 1973. ¿Significaba Three Mile Island, al limitar la opción nuclear que el mundo industrializado dependía del petróleo más de lo que se había supuesto? En conjunto, el accidente contribuyó al pesimismo, incluso al fatalismo que ahora afectaba al mundo occidental. "Una situación que habíamos imaginado podría producirse a mediados de la década de 1980, la posible lucha por el petróleo, ya está aquí", dijo el comisionado para temas de energía de la Comunidad Económica Europea. "Todas las elecciones son difíciles, y la mayoría son muy costosas", declaró David Howell, secretario de Estado británico para la Energía. "Amigos, estamos viviendo peligrosamente."

Los esfuerzos de los gobiernos occidentales por conseguir recortes en la demanda, para hacer caer la espiral de aumentos de precio, resultaron insuficientes. No obstante, se mostraron remisos en invocar el nuevo sistema de reparto de emergencia del petróleo perfilado por la Agencia de Energía Internacional, por temor a que pudiese introducir mayor rigidez en el mercado. Y, en cualquier caso, no estaba nada claro si se había alcanzado el punto necesario para la puesta en marcha oficial del sistema, un déficit del 7 por ciento. Los gobiernos estaban a caballo entre dos objetivos fundamentales: obtener el petróleo a precio relativamente bajo y garantizar a cualquier precio los suministros de petróleo. En tiempos habían sido capaces de lograr los dos. Pero ahora se habían dado cuenta de que estos dos objetivos eran contradictorios. Los gobiernos hablaron del primero, pero, cuando las presiones nacionales comenzaron a sentirse, persiguieron el segundo.

La principal prioridad era mantener suministrados a los consumidores nacionales, que eran sus votantes. Las cuestiones de energía se

habían convertido, explicó un ministro de energía europeo, en "una cuestión política a corto, corto plazo". Los varios gobiernos occidentales fueron los promotores y valedores de agresivas luchas de adquisición de alcance mundial, bien indirectamente a través de las compañías o directamente en tratos de Estado a Estado. El resultado fueron recelos, acusaciones, dedos delatores y enfados entre las naciones supuestamente aliadas. Para los países consumidores así como para las compañías petroleras, parecía que se hubiese dado la voz de sálvese quien pueda. Los precios siguieron aumentando.

Para el público norteamericano el tener que volver a guardar fila para comprar gasolina, en colas que daban la vuelta a varias manzanas alrededor de las gasolineras, fue la personificación del pánico. La pesadilla de 1973 había vuelto. Debido a la interrupción de los suministros iraníes, realmente había escasez de gasolina. Las refinerías que se habían construido para el ligero crudo iraní y otros similares no podían producir tanta gasolina y otros productos a partir de los pesados crudos a los que tuvieron que recurrir como sustitutivos. Las existencias de gasolina eran muy bajas en California, y después de noticias y rumores de la escasez, los doce millones de vehículos del Estado parecieron agolparse al mismo tiempo en las gasolineras para llenar los depósitos. Las medidas de emergencia por todo el país pusieron peor las cosas. Algunos estados, en un esfuerzo por no quedarse sin suministros, prohibieron a los conductores comprar más de cinco dólares de gasolina de una vez. Los resultados fueron justamente los contrarios de los que se esperaban, ya que los automovilistas volvían a las gasolineras con mayor frecuencia que antes. Mientras tanto, los controles de precios limitaron la respuesta de conservación, y de hecho, si se hubiese eliminado el control de precios de la gasolina, las colas en las gasolineras habrían desaparecido antes. Al mismo tiempo, el propio sistema de asignación del gobierno federal congeló los modelos de distribución sobre una base histórica y negó al mercado la flexibilidad de mover suministros de una a otra parte del país en respuesta a la demanda. Como resultado, había escasez de gasolina en las principales zonas urbanas, pero había suministros más abundantes en las zonas rurales y vacacionales, donde la única escasez que había era la de turistas. En resumen, la nación, debido a su propio inmovilismo político, estaba racionando la gasolina mediante el mecanismo de las colas para comprar gasolina. Y, para poner las cosas peor, las colas para la gasolina ayudaban a alargar las colas de gasolina. Un coche normal consumía tres cuartos de galón a la hora mientras esperaba en la cola de la gasolinera. Un estudio indicó que, en la primavera y verano de 1979, los automovilistas norteamericanos desperdiciaron unos 150.000 barriles de petróleo al día esperando en la cola para llenar el depósito de sus automóviles.

Según las colas se fueron extendiendo por todo el país, las compañías petroleras volvieron a ser el enemigo público número uno. Las

acusaciones les llovieron de todas partes y de todos los tipos: las compañías estaban reteniendo el petróleo, dejaban los petroleros en alta mar para aumentar los precios, el sector estaba racionando deliberadamente el petróleo y provocando la escasez para aumentar los precios. Clifton Garvin, el presidente de Exxon, decidió hacer unas declaraciones en "público" para tratar de refutar las acusaciones. Garvin era un hombre frío, comedido, al que le gustaba evaluar las cosas cuidadosamente. Tenía estudios de ingeniería química y había trabajado en todas las facetas del sector petrolero. También era un apasionado ornitólogo, como lo había sido su padre, afición que provocaba las risas de sus colegas. (Posteriormente estuvo en el consejo de la Sociedad Nacional Audubon.) Se puso a disposición de los medios de comunicación, le entrevistaron en televisión y apareció en el *Phil Donahue Show*, a buen seguro por primera vez en el mundo entre los directores ejecutivos de las grandes compañías petroleras. Pero parecía que, cada vez que Garvin comenzaba a explicar algo sobre las cuestiones básicas de existencias y la compleja logística del negocio, los entrevistadores desviaban la mirada, le cortaban y cambiaban de tema.

Garvin no tuvo problemas cuando se trató de interpretar el estado de ánimo de la gente. "Los norteamericanos son personas divertidas", comentó. "Les gustan los resultados de las cosas que son grandes, las economías de escala, la producción en serie, pero odian cualquier cosa que sea grande y poderosa, y el sector petrolero goza fama de ser el mayor y más poderoso." Era un odio impersonal, pero Garvin no estaba dispuesto a correr ningún riesgo. Un día, se encontró sentado en su coche esperando en la cola de una gasolinera de Exxon, en Post Road, en el corazón de Greenwich, del Estado de Connecticut. El empleado de la gasolinera, al reconocer al presidente de Exxon, se le acercó y le propuso que diese la vuelta por detrás de la gasolinera para ponerse al comienzo de la fila.

"¿Cómo se lo va a explicar a los demás que están esperando en la cola?", preguntó Garvin.

"Les diré quién es usted", contestó el empleado.

"Mejor será que me quede aquí", respondió firmemente Garvin.⁸

El petróleo y el Presidente

Las colas para comprar gasolina marcaron el principio del fin de la presidencia de Jimmy Carter. Fue una víctima más de la revolución en Irán y de los altibajos del mercado del petróleo. Carter había llegado a Washington dos años antes, en 1977, como una personalidad paradójica

que reflejaba las dos caras de su experiencia: un oficial de la Armada que había pasado a ser cultivador de cacahuetes, y un cristiano renacido. Era el predicador que buscaba la rehabilitación moral de la Norteamérica pos-Watergate con su presidencia sencilla y práctica. También era el ingeniero que trataba de manejar al milímetro los intrincados detalles de la máquina política norteamericana y demostrar su dominio tanto de los temas importantes como de los pequeños detalles.

Carter se ajustó muy bien a su posición de líder en medio del pánico de 1979; después de todo, su programa e intereses, como predicador y como ingeniero, habían convergido en la energía y el petróleo, haciéndolos el objetivo nacional número uno del programa de su Administración. Y ahora se enfrentaba a la crisis contra la que con tanto ahínco había prevenido. Pero no habría recompensas y méritos para el profeta, solamente culpas. Para mediados de marzo de 1979, cuando ya se arrasaban dos meses de crisis, Eliot Cutler, su asesor jefe en la Casa Blanca para temas de energía, le comenzó a advertir de "los dardos y flechas que nos están llegando de todas direcciones —de personas que quieren quitarse de encima la estructura reguladora, de personas preocupadas por la inflación, de personas que quieren un programa audaz y arriesgado, de personas que no quieren que las compañías petroleras obtengan beneficios, y generalmente de personas que quieren que nuestra vida sea miserable desde el punto de vista político". Poco después vino el accidente en Three Mile Island y la nación inquieta vio fotografías del ingeniero nuclear Jimmy Carter llevando las pequeñas botas amarillas de seguridad, recorriendo e inspeccionando personalmente la sala de control de la central averiada.

En abril, Carter hizo declaraciones sobre política energética que no sirvieron más que para intensificar los enfrentamientos. Anunció que se iba a prescindir de los controles sobre los precios del petróleo, lo que ciertamente molestó a los liberales, que querían culpar de todas las cosas malas a las compañías petroleras. Y emparejó la eliminación de los controles con "un impuesto sobre beneficios inesperados" que gravaría el "exceso" de beneficios de las compañías petroleras, lo que a buen seguro enfadaría a los conservadores, que echaban la culpa del pánico a las excesivas normas, controles y disposiciones del gobierno.

Un grupo especial de trabajo, directamente dependiente de la presidencia, se reunió en secreto en varias ocasiones para tratar de encontrar alguna solución a la escasez de gasolina. La única manera rápida de hacer frente a la interrupción mundial de los suministros de petróleo y de terminar con las colas para comprar gasolina antes de que terminase la administración Carter sería conseguir que los sauditas aumentasen de nuevo su producción. En junio, el embajador norteamericano en Riad entregó una carta oficial del presidente Carter así como una nota escrita a mano de carácter más personal. En ambas se rogaba a los sauditas que aumentasen la producción. El embajador tam-

bién se reunió durante varias horas con el príncipe Fahd, el presidente del Consejo Supremo para el Petróleo, tratando de encontrar un compromiso para aumentar la producción y tratar de reducir los precios. Ese mismo mes, Carter fue a Viena a completar las negociaciones del acuerdo SALT II para el control de armas con el presidente soviético Leónidas Breznev. La firma del SALT II, que se llevaba negociando siete años, con tres administraciones diferentes, muy bien se podría haber celebrado como un logro muy importante. Pero entonces no fue así. La verdad es que no contaba para nada. Lo único que importaba eran las colas para comprar gasolina, y este era el fallo de Carter.

"El peor de los momentos"

Ahora, una gran parte de la nación parecía estar atrapada por la escasez de gasolina. Una encuesta realizada por la Asociación Norteamericana del Automóvil, en 6.286 estaciones de servicio de toda la nación, mostró que el 58 por ciento estuvieron cerradas el sábado 23 de junio y un 70 por ciento el domingo 24 de junio, dejando a los norteamericanos con muy poca gasolina para el primer fin de semana del verano. Los camioneros independientes estaban llevando a cabo una radical y violenta huelga a nivel nacional, que ya duraba tres semanas, para protestar por la escasez de gasoil y los aumentos de precios. Cien camiones rodaron a paso de caracol en las horas punta en un trayecto de treinta millas a lo largo de la Autovía de Long Island, sacando de sus sillitas a decenas de miles de conductores. Los elevados precios de la gasolina no eran el único problema. La inflación estaba llegando a unos niveles nunca conocidos anteriormente.

Como ya había ocurrido anteriormente, en tiempos de escasos suministros, pero no de pánico, un enorme programa para la fabricación de "combustibles sintéticos" empezó a recibir un fuerte apoyo en Washington, en un intento de reducir la dependencia norteamericana de los crudos importados. En opinión de muchos, Three Mile Island había cerrado la puerta a la energía nuclear. La alternativa era un programa para producir diariamente varios millones de barriles de combustibles sintéticos, principalmente líquidos y gases parecidos al petróleo, mediante la química y la ingeniería. Los principales métodos podrían ser la hidrogenación del carbón, un proceso similar al que los alemanes habían utilizado durante la Segunda Guerra Mundial, y la pulverización y calentamiento de lasjas de esquisto de las Montañas Rocosas a temperaturas de hasta novecientos grados Fahrenheit. A decir verdad, tal programa podría costar decenas de miles de millones de dólares como mínimo, lle-

varía varios años para poder ponerse en marcha, podría provocar protestas de los ecologistas, y no estaba realmente claro que fuese a funcionar, al menos a la escala que pensaban. Políticamente, sin embargo, el concepto parecía más irresistible cada día que pasaba.

Mientras que el creciente apoyo a los "combustibles sintéticos" sometía a mayores presiones a la asediada Administración, el propio Carter partió para su siguiente viaje al extranjero, a Tokio, para reunirse con los líderes de otros grandes países occidentales en una cumbre económica. Temerosos del impacto de la escasez de petróleo en la situación general de la economía internacional, los siete líderes de los países occidentales convirtieron Tokio en una cumbre centrada en la energía. También fue una cumbre muy desagradable. Los hornos no estaban para muchos bollos. "Este es el primer día de la cumbre económica y uno de los peores días de mi vida diplomática", escribió Carter en su diario. Las discusiones de la conferencia fueron duras y ásperas. Incluso el almuerzo fue, según anotó Carter, "muy tenso y desagradable". El canciller alemán Helmut Schmidt "se mostró especialmente ofensivo conmigo... Comentó que la interferencia norteamericana en Oriente Medio tratando de buscar un tratado de paz fue lo que provocó los problemas del petróleo por todo el mundo". Y en lo relativo a la primer ministra británica, Margareth Thatcher, Carter la encontró "una señora muy dura, muy dogmática, con mucha obstinación, y que no podía admitir que no sabía nada de nada".

Se suponía que el siguiente paso de Carter serían unas vacaciones en Hawai. Pero Stuart Eizenstat, el asesor jefe de la Casa Blanca para política interior, temió que unas vacaciones en aquel instante pudiesen ser un desastre político de primer orden. Pensó que el equipo presidencial, que había estado de viaje en el extranjero durante casi un mes, no comprendía el estado de ánimo del país. De camino a la Casa Blanca una mañana, Eizenstat estuvo esperando durante cuarenta y cinco minutos en la cola para comprar gasolina en su estación habitual de Amoco, en la avenida Connecticut, y se vio presa de la misma ira, casi incontrolable, que afligía a sus conciudadanos de una a otra punta del país. Y el blanco de la furia nacional no eran simplemente los empleados de las gasolineras que no tenían la culpa de nada y las compañías petroleras, sino la propia Administración. "Fue un período aciago y sombrío", comentaría Eizenstat posteriormente. "Todos los problemas, inflación y energía, se estaban uniendo en uno solo. Había un sentimiento de asedio y de incapacidad de sobreponerse al tema." El Presidente, preocupado con los asuntos exteriores, necesitaba comprender lo que estaba ocurriendo dentro del país.

De modo que, en el último día de la cumbre de Tokio, Eizenstat entregó un pesimista y deprimente memorando a Carter sobre la continua escasez de gasolina: "Ninguna otra cosa antes ha frustrado, confundido e irritado de tal manera al pueblo norteamericano, o ha dirigido

con tal virulencia su frustración hacia usted personalmente." Añadió: "En muchos temas, este parecería ser el peor de los momentos. Pero honradamente creo que podemos cambiarlo y hacerlo un momento de oportunidad." El exhausto Carter anuló las vacaciones en Hawai y, al volver de Tokio, descubrió que su situación en las encuestas electorales había caído en un 25 por ciento, lo que se igualaba solamente a los últimos días de la presidencia de Nixon antes de su dimisión. Se retiró a Camp David, en las montañas de Maryland, donde, equipado con un extracto de 107 páginas de las opiniones de la nación, redactado por Patrick Caddell, su encuestador favorito, se dedicó a meditar sobre el futuro de la nación. También se reunió con una muestra representativa de los líderes norteamericanos y comenzó a leer un nuevo libro que encontró "narcisista" sobre el meollo de los problemas norteamericanos.

En julio los sauditas aumentaron su producción de 8,5 a 9,5 millones de barriles al día. Habían atendido las peticiones de Estados Unidos y habían respondido a su evaluación de sus propios intereses de seguridad. El aumento de producción saudita ayudó a mejorar la situación de escasez durante los siguientes meses, pero no fue una solución a largo plazo, ni, como los acontecimientos demostraron en los siguientes meses, algo en lo que basar el bienestar tanto de Norteamérica como del resto del mundo occidental. Los suministros extras tampoco pudieron hacer nada inmediatamente por calmar los ánimos del público norteamericano.

Como resultado, Carter se vio obligado a hacer algo, y a que le viesen hacerlo, algo grande, algo positivo, algo que pareciese ofrecer una solución a largo plazo. Asumió el concepto de un enorme plan para la fabricación de combustibles sintéticos, esencialmente basado en el programa de un billón de dólares que había propuesto Nelson Rockefeller en 1975. Este podría ser el "audaz y afirmativo programa" que se necesitaba desesperadamente, y su grupo trabajó enfervorecidamente para convertirlo en una propuesta específica. Algunas voces expresaron sus dudas. El *New York Times* informó, en la primera página del 12 de julio, que un nuevo estudio de un grupo de investigadores de la Harvard Business School argumentaba que en Estados Unidos se podrían reducir las importaciones de petróleo de un modo más rápido y económico mediante un programa de conservación de la energía, en vez de recurrir a los combustibles sintéticos. Otros advirtieron que el programa de combustibles sintéticos tendría unas terribles y adversas consecuencias medioambientales. Pero en el discurso que dirigió en julio, a una nación alterada, sobre la "crisis de seguridad en sí misma" de Norteamérica, Carter anunció su propio plan para producir diariamente 2,5 millones de barriles de combustible sintético para 1990, principalmente extrayéndolo del carbón y de aceite mineral de esquisto. En principio quiso proponer cinco millones de barriles al día, pero le convencieron de que no lo hiciese. A pe-

sar de que él no utilizó esa palabra, su alocución llegó a conocerse como el discurso del "malestar" de Carter.

Carter también quería hacer cambios dentro de su propio Gabinete; y en particular forzar la renuncia de dos de sus miembros, el secretario del Tesoro Michael Blumenthal y el secretario de Sanidad Joseph Califano. Sus asesores políticos Hamilton Jordan y Jody Powell le habían convencido de que los dos miembros del gabinete no le eran leales. Stuart Eizenstat habló de lo contrario con el Presidente, diciéndole que había trabajado con los dos hombres todos los días y que estaban entregados a la Administración. Eizenstat pidió al Presidente con más insistencia que lo que había pedido nunca a nadie que no despidiese a Califano, que tenía un gran apoyo político, y a Blumenthal, que era el principal luchador contra la inflación en la Administración. Pero Carter ya había tomado su decisión. Tendrían que marcharse. Pero ¿cómo? Poco antes de una reunión del gabinete, Carter dijo a unos cuantos de sus principales asesores que había decidido que todos los miembros del gabinete le presentasen sus dimisiones y que él posteriormente aceptaría las que creyese convenientes. Algunos de sus asesores trataron de disuadirle. Tal acción podría provocar el pánico. No, insistió el Presidente, la nación, harta de la crisis, lo vería como una señal positiva, el punto de partida de una necesaria renovación.

Carter inmediatamente inició una tensa reunión del gabinete, dominada por la patética situación en que se encontraba la propia Administración. Como ya se había establecido de antemano, el secretario de Estado Cyrus Vance propuso que todos los secretarios del gabinete presentasen su dimisión, a fin de que Carter pudiese comenzar de nuevo. El Presidente asintió. Unos minutos después entró Robert Strauss, el negociador de la paz para Oriente Medio, el cual, sin saber lo que acababa de pasar y la razón de que el ambiente en la sala fuera tan pesimista, dijo en broma que todo el mundo debería dimitir. Su comentario se recibió en medio de un silencio sepulcral. Finalmente, uno de los secretarios del gabinete se inclinó y le susurró: "Bob, cállate." Todos acababan de dimitir.

En total, cinco personas salieron del Gabinete, algunos despedidos y otros que dimitieron. El objetivo era fomentar el liderazgo presidencial. Tuvo un efecto bastante distinto. Las noticias repentinas sobre los abandonos enviaron mensajes de incertidumbre por todo el país y el mundo occidental. Durante el almuerzo de ese día, el editor nacional del *Washington Post* anunció sombríamente que el gobierno central de Norteamérica acababa de caer por los suelos.⁸

La dialéctica del gato y el ratón

Los precios al contado en el mercado mundial del petróleo bajaron el verano de 1979, pero sólo ligeramente. Algunos países de la OPEP continuaron reduciendo su producción. Iraq anunció que estaba ampliando su embargo para terminar con los envíos a Egipto —el líder del nacionalismo árabe y del arma del petróleo de 1973— para castigar a Anuar el-Sadat por haber firmado los acuerdos de paz de Camp David en 1978 con Israel. Nigeria, en el uso más radical del "arma del petróleo" desde 1973, nacionalizó las enormes propiedades de BP en ese país en represalia por las supuestas ventas indirectas de la compañía británica a Sudáfrica, y luego cambió de orientación y subastó sus recién nacionalizados recursos a un precio mayor.

Mientras tanto, los compradores siguieron buscando petróleo para crear existencias cada vez mayores y llenar hasta el borde los depósitos de almacenaje en vista de la incertidumbre y el miedo al futuro. Se suponía que la demanda iba a seguir aumentando. Fue un error de cálculo fatal. De hecho, ya se había producido un declive, reflejo de los primeros efectos de la conservación así como del declive económico, pero inicialmente la caída fue prácticamente imperceptible. Y las compras continuaron con redoblado frenesí. El coordinador de suministros de Shell observó: "Cada negociación con un gobierno productor era un suplicio para los nervios: había un pensamiento dominante en la mente de los presidentes de las compañías y los negociadores —mantener una disponibilidad de petróleo a plazo y limitar la necesidad de adquisiciones al contado—. Los proveedores desde luego lo advirtieron, y comenzó una dialéctica del gato y el ratón... Tanto las condiciones de los contratos como los precios que había que pagar iban empeorando continuamente.

Como en todas las situaciones de pánico, la información —o más bien la falta de ella— fue la clave. Si hubiesen existido datos actualizados, fiables y aceptados por la mayoría, las compañías podrían haberse dado cuenta antes de que estaban aumentando las reservas a unos niveles innecesariamente elevados y que la demanda subyacente se estaba debilitando. Pero no hubo muchos datos de este tipo en las estadísticas, y los primeros indicadores que existieron no recibieron la atención necesaria. De modo que la acumulación de existencias siguió más o menos sin disminuir, lo mismo que los precios crecientes.

Los aumentos no se limitaron, ni mucho menos, a los países de la OPEP. La nueva compañía petrolera estatal de Gran Bretaña, BNOC, aumentó los precios de sus deseables y seguros crudos del Mar del Norte y, por un momento, incluso lideró el mercado. "Si BNOC, y por relación el gobierno británico, se estaban comportando como la OPEP, ¿quién podría esperar que los países de la OPEP pusieran fin a la espiral de precios?" preguntó un observador del mercado petrolero. Con la

excepción de Arabia Saudita, los países de la OPEP no perdieron tiempo en ponerse a su nivel. Los intermediarios agitaron todavía más el mercado, cuya volatilidad, desorden y confusión les permitió hacer su agosto. Algunos procedían de casas de comercio de mercancías establecidas de antiguo, algunos habían entrado en el mercado después de 1973 y algunos eran simplemente oportunistas que se apresuraron a entrar en la hermandad, sin más capital que el necesario para que les instalaran un teléfono y un télex. Estaban por todas partes, aparentemente en toda transacción, compitiendo con las compañías petroleras tradicionales por la posesión, mientras los cargamentos estaban todavía en alta mar y se vendían y revendían —un cargamento llegó a cambiar de dueño cincuenta y seis veces—. El único interés de los intermediarios era la venta rápida. Estaban en juego enormes cantidades de dinero; el simple cargamento de un superpetrolero podía llegar a costar hasta 50 millones de dólares.

La *raison d'être* para los intermediarios era la ruptura de los sistemas integrados de las grandes compañías. En los días pasados, el petróleo habría permanecido dentro de los canales integrados de la compañía o se habría intercambiado entre diferentes compañías. Pero ahora, las compañías petroleras estatales representaban unas participaciones cada vez mayores en la producción total, no tenían etapas inferiores propias y vendían su petróleo a un amplio espectro de compradores: grandes compañías petroleras, refineros independientes e intermediarios. Estos últimos salían muy bien parados cuando podían aprovecharse del enorme arbitraje entre los precios más bajos en el mercado de contratos a largo plazo, y los superiores y más volátiles precios del mercado al contado. "El intermediario podía estar en una posición excelente", comentó un ejecutivo superior de una de las grandes. "Todo lo que tenía que hacer era conseguir de alguna manera un contrato a plazo." Entonces podía negociar y venderlo por ocho dólares más el barril en el mercado al contado, obteniendo una enorme fortuna para él con un solo cargamento. Y ¿cómo obtenía el intermediario su contrato, fantásticamente lucrativo? "Lo que tenía que hacer para conseguir su contrato era pagar una ridícula y pequeña comisión a las partes apropiadas. Y en algunas ocasiones no haría falta ocultar los consabidos sobres marrones." Por comparación con lo que el intermediario solía ganar, estas eran unas cantidades ínfimas.

De este modo, en el verano y comienzos del otoño de 1979, el mercado mundial del petróleo se encontraba en un estado de anarquía cuyos efectos mundiales excedieron con mucho a los de principios de la década de 1930, después del descubrimiento de Dad Joiner en East Texas y aquellos primeros días del sector en la zona occidental de Pensilvania. Y mientras que los bolsillos de los productores e intermediarios se llenaban de dinero, los consumidores se vieron obligados a escarbar

cada vez más en sus bolsillos para pagar el precio del pánico. Para gran parte de los exultantes exportadores, fue otra gran victoria del poder del petróleo. No había límite, pensaron, para lo que el mercado podría resistir y para lo que ellos podrían ganar. Algunos en el mundo occidental comenzaron a temer que lo que estaba en juego no era solamente el precio del artículo más importante del mundo, sino el desarrollo económico y la integridad de la economía mundial, pero tal vez también estaba en juego el orden internacional y la sociedad mundial como ellos la conocían.

"La crisis mundial"

Entre aquellos que dejaron el gabinete Carter en ese verano de 1979 estaba James Schlesinger. Deprimido no solamente por la situación insostenible en los mercados energéticos sino también por la política internacional –y por la posición de Estados Unidos–, Schlesinger decidió dar rienda suelta a sus sentimientos en un discurso de despedida en Washington, del mismo modo que había hecho cuatro años antes, cuando Gerald Ford le obligó a dejar la Secretaría de Defensa. Excepcionalmente sombrío, incluso para él, Schlesinger pretendía en esta ocasión que su discurso fuese una advertencia y una exhortación. Comenzó por invocar como pauta de sus palabras la obra de Winston Churchill *The World Crisis*, historia de la Primera Guerra Mundial. En las páginas de ese libro Winston Churchill escribió sobre sus esfuerzos por transformar la Armada británica para pasar del carbón al petróleo, a pesar del riesgo que podría ser depender del petróleo de Irán. Luego, seis décadas después, sorpresiva y extraordinariamente, ese riesgo se había convertido en realidad.

"En la actualidad nos enfrentamos a una crisis mundial de dimensiones muy superiores a la que Churchill describió medio siglo antes –mucho más evidente por los problemas del petróleo–", dijo Schlesinger. "Hay poco alivio en perspectiva, si es que hay alguno. Cualquier interrupción importante –derivada de decisiones políticas, de la inestabilidad política, actos terroristas o importantes problemas técnicos– entrañaría graves perturbaciones... El futuro de la energía es sombrío y parece que dentro de una década va a ser todavía más oscuro." Pero tal como Schlesinger diría posteriormente de sí mismo: "No soy un pesimista", y en este caso no había nada más que él pudiese hacer. Y con esas proféticas palabras de despedida, aunque también con cierta sensación de alivio por su parte, se despidió de la vida pública. Muy poco tiempo después, el pesimismo reflejado en sus comentarios y las oscuras inquietudes

tudes sobre lo que veía como crecientes vulnerabilidades occidentales y lo que entonces otros comenzaron a llamar el declive de Occidente, iban a cobrar un significado todavía más insólito y devastador.¹⁰

34

"Nos están avasallando"

POCO DESPUÉS DE LAS 3 de la madrugada, hora de Washington, del 4 de noviembre de 1979, Elizabeth Ann Swift, la funcionaria política de la embajada de Estados Unidos en Teherán, se puso en contacto telefónico con el Centro de Operaciones, el punto central de las comunicaciones en el séptimo piso del Departamento de Estado en Washington, D.C. Sus palabras sacaron súbitamente de su tranquilidad a los funcionarios que estaban al final de la línea en Washington. Era media mañana en Teherán y Swift informó que una gran multitud de jóvenes iraníes habían invadido el recinto de la embajada, rodeado el edificio de la cancillería y estaban abriéndose paso a otros edificios. Una hora y media después, Swift estaba de nuevo en la línea para decir que los asaltantes habían prendido fuego a parte de la embajada. Otra media hora después, informó que algunos de los invasores habían amenazado con asesinar a dos norteamericanos desarmados que tenían al otro lado de la habitación;

poco después que habían apartado la mesa y el sofá con que habían bloqueado la puerta los norteamericanos, y que los iraníes habían entrado en la oficina, mientras que los funcionarios de la embajada seguían intentado desesperadamente entrar en contacto por teléfono con alguna autoridad del gobierno iraní. Ahora están atando las manos de los norteamericanos, siguió diciendo Swift de una manera profesional, casi como algo normal, informando a los sorprendidos oyentes del otro lado de la línea telefónica. "Nos están avasallando", fueron sus últimas palabras, antes de que uno de los jóvenes iraníes, con una imagen de Jomeini sujeta en la camisa, le arrebatase el teléfono de la mano. Y luego, Swift y los demás norteamericanos, ahora con los ojos vendados, fueron conducidos a la cautividad. La línea siguió abierta durante un buen rato, aunque allí no había nadie. Luego se cortó.

Unos sesenta y tres norteamericanos —la plantilla que había permanecido en la embajada después de que el personal se redujese de los 1.400 funcionarios existentes en la época del Sha— habían sido tomados como rehenes por una banda de exaltados grande, furiosa y violenta, que el mundo conoció a partir de entonces como "estudiantes". Enseguida liberaron a algunos de los norteamericanos, dejando a cincuenta en cautiverio. Había empezado la Crisis Iraní de los Rehenes, y la Segunda Conmoción del Petróleo había entrado en una nueva fase con características geopolíticas aun más angustiosas.

La queja específica de los secuestradores se centró en Mohammed Pahlevi y la relación norteamericana con él. Su padre, el sha Reza, habían encontrado un refugio en el exilio en Sudáfrica. No fue así con su hijo, quien, en su propio exilio, se convirtió en una versión moderna del "Holandés Errante". Parecía no encontrar refugio en ningún lugar y andaba de un puerto a otro en lo que parecía una búsqueda eterna. Fue a Egipto, a Marruecos, a las Bahamas, a México. Pero nadie quería que se quedase; era un rechazado, un paria, una figura que tenía muy poca simpatía en el mundo, y prácticamente ningún gobierno quería arriesgarse a enfadar al insondable nuevo Irán. Toda la cortesía de unos años antes, todos los halagos, toda la gratitud, los respetuosos primeros ministros y los suplicantes ministros de los gabinetes de las naciones industrializadas, las reverencias y los cumplidos de los poderosos de todo el mundo —era como si todo eso no hubiese pasado nunca—. Para poner las cosas aun peor, el cáncer y las enfermedades derivadas estaban afectando gravemente el cuerpo del Sha. Hay que destacar que hasta finales de setiembre de 1979, más de ocho meses después de que le forzasen a abandonar Irán, los funcionarios superiores norteamericanos no se enteraron de que el Sha estaba gravemente enfermo, y hasta el 18 de octubre no se enteraron de que se trataba de un cáncer. Carter se había negado en rotundo a que el Sha entrase en Estados Unidos para recibir tratamiento médico. Por fin, después de meses de controversia y asperezas en los niveles más elevados de su Administración, admitieron al Sha en Estados

Unidos luego de una vigorosa campaña realizada por Henry Kissinger, John McCloy, David Rockefeller y otros. Llegó a la ciudad de Nueva York el 23 de octubre. A pesar de que le ingresaron bajo seudónimo en el Centro Médico Cornell del Hospital de Nueva York, que resultó ser el verdadero nombre del subsecretario de Estado norteamericano, David Newsom, que posteriormente se quejaría, su presencia se descubrió inmediatamente y se informó de ella ampliamente.

Unos cuantos días después, mientras que el Sha estaba recibiendo tratamiento médico en Nueva York, el asesor de Carter para temas de seguridad nacional, Zbigniew Brzezinski, estaba asistiendo a la celebración del vigésimoquinto aniversario de la revolución argelina en Argel. Allí se encontró con el nuevo primer ministro iraní, Mehdi Bazargan, y sus ministros de Exterior y de Defensa. El tema de la discusión fue cómo Estados Unidos podría relacionarse con el renacido Irán. Estados Unidos, insistió Brzezinski, no se comprometería directamente ni prestaría apoyo a ninguna conspiración contra Irán. Bazargan y sus ministros protestaron por la admisión del Sha en Estados Unidos. Insistieron en que permitiesen que le reconocieran médicos iraníes para determinar si realmente estaba enfermo o si no era más que un truco para disimular un complot.

Las noticias del encuentro argelino, añadidas a la llegada del Sha a Estados Unidos, alarmaron a los rivales teocráticos y más radicales de Bazargan, así como a los jóvenes militantes fundamentalistas. El Sha era el enemigo y el villano. Su presencia en Estados Unidos trajo recuerdos del año 1953, de la caída de Mossadegh, del vuelo del Sha a Roma y su triunfante vuelta al trono y se comenzó a temer que en Estados Unidos estuviesen preparando otro golpe para reinstaurar al Sha. Después de todo, el Gran Satán –Estados Unidos– era capaz de realizar las peores abominaciones. Y aquí estaba Bazargan hablando con Zbigniew Brzezinski, uno de los principales agentes del Gran Satán, y solamente una semana y media después de la llegada del Sha a Nueva York. ¿Con qué propósito?

"Muerte a Norteamérica"

Eso dio el ímpetu, y el pretexto, para la invasión de la embajada. Tal vez en principio no se intentó que fuese más que una sentada, pero enseguida se convirtió en una ocupación y un secuestro en masa, así como un extraño circo, que se completó con vendedores frente a la embajada vendiendo cintas de casete revolucionarias, zapatos, camisas, sombreros y remolachas azucareras cocidas. Los invasores incluso

contestaban el teléfono de la embajada identificándola como "Aquí el nido de espías". Parecía ser que el ayatollah Jomeini y su círculo inmediato tenían conocimiento del asalto planeado y les animaron. Estaba muy claro que, utilizándolo, para sus propias finalidades también sacaron partido de la situación. Utilizarían la crisis que se estaba viviendo para deshacerse de Bazargan y de todos los demás que tuvieran tintes occidentales y seculares, para consolidar su propio poder, para eliminar a sus oponentes, incluyendo lo que Jomeini denominaba "cerebros corrompidos que adoran a los norteamericanos", y para poner en su sitio todos los elementos del régimen teocrático. Hasta que todo eso llegara a realizarse, la crisis de los rehenes se prolongaría durante casi quince meses, 444 días para ser exactos. Cada día, los norteamericanos leían algo acerca de "Norteamérica en Cautividad". Cada noche, los norteamericanos veían el espectáculo televisivo de "Norteamérica Mantenido como Rehén", con inclusión de un coro repetitivo de fanáticos que cantaba "Muerte a Norteamérica". Irónicamente, con sus programas sobre la crisis de los rehenes a últimas horas de la noche, la ABC finalmente encontró una forma de competir con éxito con Johnny Carson y el *Tonight Show*.

La crisis de los rehenes transmitió un poderoso mensaje: que el cambio de poder en el mercado mundial de petróleo en la década de 1970 no era más que una parte de un largo drama que se estaba produciendo en la política mundial. Estados Unidos y Occidente, parecía decir, estaban verdaderamente en declive, a la defensiva, y parecía que no eran capaces de hacer nada por defender sus intereses, políticos o económicos. Tal como Carter resumió claramente las cosas dos días después de la captura de los rehenes: "Nos tiene agarrados por las bolas." Irán no era el único lugar donde las cosas estaban mal. En Oriente Medio, Estados Unidos estaba sometido al ataque de una variedad de oponentes que querían expulsar de la zona a Estados Unidos. Posteriormente en noviembre de 1979, unas cuantas semanas después de haber secuestrado los rehenes, unos setecientos fundamentalistas armados, que se oponían duramente al gobierno de los sauditas y a sus conexiones con Occidente, tomaron la Gran Mezquita de La Meca, en lo que se suponía iba a ser el primer paso de un levantamiento. Se les desalojó no sin graves dificultades. El mayor levantamiento saudita nunca llegó a materializarse, pero el asalto envió ondas de choque por todo el mundo islámico. A principios de diciembre, hubo una protesta chiíta en al-Hasa, en el corazón de la región petrolera en la zona este de Arabia Saudita. Luego, en las últimas semanas de diciembre se produjo una conmoción mucho mayor. La Unión Soviética invadió Afganistán, el vecino oriental de Irán, con la consiguiente alarma de los Estados del Golfo y de Occidente. Rusia, creían muchos, estaba ahora intentado cumplir sus ambiciones, que duraban ya siglo y medio, de llegar hasta el Golfo, y ahora estaba sacando partido del desconcierto de Occidente para tomar

posiciones y apoderarse tantos despojos de Oriente Medio como pudiese. El oso también se estaba mostrando más atrevido; era la primera utilización a gran escala de las fuerzas militares soviéticas fuera de las fronteras del bloque comunista desde la Segunda Guerra Mundial.

El presidente Carter respondió en enero de 1980 enunciando lo que llegó a conocerse como la Doctrina Carter: "Dejemos que nuestra postura sea absolutamente clara. Cualquier intento de alguna potencia extranjera por obtener el control de la región del Golfo Pérsico se considerará como un asalto de los intereses vitales de Estados Unidos de Norteamérica y tal asalto se repelerá del modo que creamos necesario, incluyendo la fuerza militar." La Doctrina Carter dejó mucho más claro lo que los presidentes norteamericanos habían estado diciendo desde que Harry Truman hizo sus súplicas a Ibn Saud en 1950. Incluso con mayor resonancia histórica, también tuvo unas similitudes sorprendentes con la Declaración Landsowne de 1903, por la que el secretario británico de Exteriores de aquellos momentos advirtió del peligro que constituían Rusia y Alemania para el Golfo Pérsico.

Carter ganó mucho respeto en el mundo del petróleo en 1977, su primer año de Presidente, como hombre que había forzado al Sha a inclinarse, a retractarse de su compromiso de aumentar los precios. Carter había sido el mago que había embrujado al Sha y lo había transformado de halcón cazador en complaciente paloma. Había planeado los acuerdos de Camp David entre Israel y Egipto. Ahora todos esos logros no servían para nada. El Sha era un paria, la revolución iraní había provocado el pánico del petróleo en 1979, la presidencia Carter seguía influida por los acontecimientos en Irán, y el propio Carter era un rehén, en términos políticos, de las pistolas de los "estudiantes" militantes de Teherán.

Después de que tomasen los rehenes, el moribundo Sha y su séquito abandonarían rápida y apenadamente Estados Unidos, pasando sus últimas horas antes de marcharse en un patético aislamiento en un pabellón psiquiátrico, con barrotes en las ventanas, en una base de la Fuerza Aérea Norteamericana. A continuación fueron a Panamá y luego de vuelta a Egipto, donde el agotado Sha finalmente murió en julio de 1980, un año y medio después de marcharse de Teherán. A nadie le preocupó. Para entonces, Mohammed Pahlevi, hijo de un oficial de la brigada de cosacos, era irrelevante para el resultado de la crisis de los rehenes, el pánico del mercado del petróleo y para el juego internacional de las naciones, en el que una vez había tomado parte con un papel muy destacado.¹

En los días inmediatamente posteriores a la toma de rehenes, Carter respondió con un embargo sobre el petróleo importado iraní que entraba en Estados Unidos y congelando los activos iraníes. Los iraníes contraatacaron prohibiendo la exportación de petróleo a todas las firmas norteamericanas. La prohibición de las importaciones y la congela-

ción de los activos eran prácticamente las únicas herramientas que Carter tenía a mano. La congelación de los activos hizo mucho daño a Irán; la prohibición de las importaciones, no. Pero necesitarían una redistribución de los suministros por todo el mundo, obstaculizando aun más los canales de suministros y aportando al mercado al contado a compradores aun más desenfrenados, que ayudaron a aumentar los precios a nuevos niveles. Algunos cargamentos llegaron hasta los cuarenta y cinco dólares por barril; los iraníes cotizaron a cincuenta dólares su barril de petróleo a unas preocupadas compañías de comercio japonesas. La dislocación amplió el nerviosismo y la inquietud generales que flotaban en el mercado desde la toma de rehenes y contribuyó aun más a los aparentemente interminables ciclos de compra por pánico y aumentos de precio. Un ejecutivo de una de las grandes compañías comentó, de un modo bastante seco, cuatro días después de que apresasen a los rehenes: "En esta situación las compañías sienten la necesidad de tener mayores existencias que lo que antes se consideraba normal." La acumulación de existencias era, en la jerga del sector, "suministros de protección", en otras palabras, seguridad.

La crisis de los rehenes tuvo incluso ramificaciones más amplias. Sirvió para demostrar la aparente debilidad, incluso desnudez, de los países consumidores, en especial, de Estados Unidos, cuyo poderío era la base del orden económico y político de la posguerra. Y parecía establecer que el dominio mundial realmente estaba en manos de los exportadores de petróleo. Por lo menos eso parecía. Pero en el mercado del petróleo había fuerzas en funcionamiento que todavía eran más poderosas que los gobiernos. Y ahora era el momento de que los exportadores cometiesen terribles errores de cálculo por sí solos.

El bazar

El aumento de los precios del petróleo había pasado a ser el centro de la constante atención de los presidentes y primeros ministros, así como la única noticia en primera página durante meses. También estaba el tema de la profunda preocupación de los líderes de Arabia Saudita. De nuevo estaban alarmados por su propia pérdida de control sobre el mercado y por el hecho de que el control parecía pasar a manos de militantes y competidores irrefrenables, como Libia e Irán. Pensaron que el salvaje aumento de precios ponía en peligro la economía mundial que sufría un proceso de recesión, depresión e incluso ruina, y de este modo estaba en peligro hasta su propio bienestar. Los días en que el futuro de

Arabia Saudita estaba determinado por el número de peregrinos que iban a La Meca habían pasado hacía tiempo; ahora era los "tipos y tasas" lo que preocupaba en Riad: los tipos de interés mundial, los tipos de cambios, las tasas de inflación, las tasas de desarrollo. Los sauditas también temían que su propia posición se viese dañada de otro modo: que el aumento de precios destruyese la confianza de los consumidores en el petróleo, y de este modo se estimulase la competencia a largo plazo con el petróleo de la OPEP, así como la explotación a gran escala de combustibles alternativos. Eso sería especialmente peligroso en un país con grandes reservas petrolíferas, cuya vida podría prolongarse hasta bastante entrado el siglo XXI.

Los sauditas respondieron a la difícil situación con uñas y dientes: Yamani era más consciente de la necesidad de conservación para frenar los aumentos de precios que cualquier otro líder occidental. Los sauditas intentaron mantener bajos sus precios oficiales incluso aunque eso significase perder dinero, por lo menos comparado con los precios que otros exportadores estaban pidiendo. También pensaron contraatacar la subida de precios aumentando cada vez más su producción. Su objetivo era directo: utilizar el creciente exceso de suministros para forzar la bajada de precios. Pero los efectos no se sintieron con rapidez. "Estamos perdiendo el control de todo", declaró tristemente Yamani a mediados de octubre de 1979, después de nuevos aumentos de precios de Libia e Irán. "Nos sentimos tan disgustados. No nos gusta ver que esto ocurra así." Luego, unas cuantas semanas después, llegó el comienzo del drama de los rehenes. En un mercado todavía más dislocado y agitado, los precios aumentaban una y otra vez, a pesar de las contramedidas de los sauditas. ¿Era posible algún tipo de estabilización? Todas las miradas convergieron hacia la quincuagésimo quinta reunión de la OPEP, programada para finales de diciembre de 1979 en Caracas.

Cuando Juan Pablo Pérez Alfonzo pasó a ser ministro del petróleo en Venezuela en la década de 1940, una ladera en la zona sur de Caracas era una plantación de caña de azúcar. Ahora era el emplazamiento del Tamacano, un hotel internacional que, con sus antiguas alas, nuevas ampliaciones y una gran piscina exterior, era el monumento al desarrollo del sector petrolero de Venezuela. Era el lugar donde había que estar cuando se hacían negocios relacionados con el petróleo en Caracas, y allí fue donde se reunieron los ministros de la OPEP. El tema que estaba ante ellos era tratar de reunificar la estructura de precios de la OPEP que estaba en un estado de total anarquía. El precio oficial de Arabia Saudita era de 18 dólares el barril; otros eran de 28 dólares, mientras que los precios al contado variaban entre los 40 y los 50 dólares. Antes de la reunión, los sauditas anunciaron que aumentarían su precio en seis dólares, es decir, hasta 24 dólares el barril, con la idea de que los demás bajasen sus precios hasta ese límite. No parecía tener mu-

chas pobildades de funcionar: los iraníes inmediatamente aumentaron sus precios en otros cinco dólares. De nuevo, como llevaba ocurriendo desde la década de 1950, la mayor fisura se producía entre Arabia Saudita e Irán.

Durante gran parte del año los sauditas habían estado produciendo más petróleo del que debían, con objeto de contrarrestar los aumentos de precios. En 1979, la producción de la OPEP había vuelto a 31 millones de barriles al día, incluso con el recorte iraní, y era tres millones de barriles al día superior a la de 1978. ¿Dónde estaba yendo el petróleo extra? No al consumo real, estaba seguro Yamani, sino a las existencias de las compañías petroleras, temerosas de que los futuros suministros se fueran a interrumpir. En algún momento, el petróleo extra podría salir de las existencias, entrar en el mercado y reducir los precios. "Las decisiones políticas no pueden permanentemente anular las divinas leyes de la oferta y la demanda", explicaría posteriormente Yamani. "Los precios suben, y la demanda baja, es simple, es como el ABC."

En el Tamanaco, Yamani se trasladó a la suite presidencial del último piso, desocupada a petición suya por el ministro del petróleo venezolano, y comenzó a hacer campaña de su punto de vista. Los ministros del petróleo se reunieron en privado en la suite de los sauditas para lo que resultó ser un maratón. Yamani les advirtió del peligro, tal como él lo veía; "que estaban perjudicando sus propios intereses, que la demanda ya estaba evidenciando las primeras señales de debilidad, que el aumento continuado de los precios podría provocar una catástrofe en la economía mundial." Unos pocos de los otros ministros estuvieron de acuerdo con él; la mayoría no. Cuando Yamani dijo que la demanda del crudo de la OPEP caería a plomo y que tendrían que reducir la producción para proteger los precios, y que entonces los precios se colapsarían en cualquier caso, muchos se echaron a reír. Un ministro del petróleo dijo que Yamani debía estar de broma, otro dijo que obviamente estaba drogado. Durante once horas seguidas, los ministros estuvieron discutiendo adelante y atrás en la suite de Yamani, pero no se llegó a ningún acuerdo. De hecho no había ni siquiera un precio oficial. La OPEP y el mercado del petróleo, dijo Yamani como quien no quería tomar la cosa en serio, se habían convertido en un bazar. También tuvo unas palabras de advertencia para los otros productores, y una promesa para los consumidores: "Habrà una superabundancia en el mercado. Está a punto de producirse." Los precios caerían.

Los otros exportadores, sin embargo, no hicieron caso de esa premonición; creían en su propia retórica: "En nombre del todopoderoso Dios, no habrá excedentes y los precios no caerán", decía el ministro del petróleo iraní. La mayoría de los exportadores supusieron que la demanda era tan inflexible que podrían pedir el precio que quisiesen a los consumidores. Su exceso de confianza se demostró cuando Libia, Argelia y

Nigeria procedieron a subir los precios una vez más poco después de la reunión. Los demás siguieron su iniciativa.

Caracas, en aquellos últimos días del tumultuoso año de 1979, fue el punto en que los exportadores perdieron contacto con la realidad del mercado. La demanda realmente se estaba debilitando, se estaban explotando nuevas fuentes de suministro, la compra inducida por el pánico estaba disminuyendo, se estaban acumulando existencias, la venta al contado estaba disminuyendo. Y los sauditas mantuvieron su superproducción. Otros productores, sin embargo, siguieron aumentando sus precios, mientras que algunos redujeron la producción, lo que ayudó a mantener los precios. Entonces se habló de una "minisuperabundancia", pero eso se vio más que contrarrestado por lo que llegó a conocerse como el "minipánico". En vista de la crisis de los rehenes, Washington estaba intentando promover un embargo general o sanciones contra Irán en cooperación con Europa Occidental y Japón, en un esfuerzo que acentuó el nerviosismo en el mercado.²

Entonces, en abril de 1980, frustrada hasta un extremo insoportable por el punto muerto de la crisis de los rehenes, la Administración Carter montó una operación militar de rescate en Irán. Ocho helicópteros despegaron del portaaviones *Nimitz* con rumbo a un desolado y aislado punto de Irán que había recibido la clave operativa de Desierto Uno. Allí, en la oscuridad, iban a reunirse con seis C-130. Los grandes aviones de transporte reabastecerían de combustible a los helicópteros; también llevarían pelotones de asalto, que transbordarían a los helicópteros y avanzarían hacia Teherán. Estos pelotones iban a reconquistar la embajada norteamericana, liberar a los rehenes y llevarlos a un aeropuerto cercano a Teherán, que iba a estar vigilado por otras fuerzas aerotransportadas norteamericanas.

Pero las cosas empezaron a torcerse enseguida. Uno de los helicópteros se estrelló en ruta debido a problemas de navegación; otro por un fallo mecánico. Entonces, en medio de la noche, tres vehículos iraníes, incluyendo un autobús con cuarenta y cuatro personas, pasaron suficientemente cerca de los aviones norteamericanos para reconocerlos. En medio de una gran tormenta de arena, uno de los helicópteros restantes colisionó con un C-130 y estalló en llamas; varios militares norteamericanos murieron en el accidente. Ya no quedaban más que cinco helicópteros; la misión requería un mínimo de seis. Se suspendió por orden directa del presidente Carter. El fracaso enseguida llegó a conocimiento del público y fue tema de debate en los medios de comunicación de todo el mundo. Los iraníes no perdieron tiempo en dispersar a los rehenes por todo Teherán, por si Estados Unidos intentaba de nuevo una maniobra de liberación. El simple hecho de la misión de liberación de los rehenes y el ignominioso fracaso que supuso aumentaron enormemente la tensión en el mercado. Además la producción iraní había descendido una vez más y ello

ayudó a crear una nueva carrera de compra por pánico. Las compañías siguieron centradas en su vulnerabilidad y en la posibilidad de nuevos problemas y persistieron en su acumulación de existencias, a guisa de "seguro".

La perspectiva general era sombría. La "minisuperabundancia", de acuerdo con el punto de vista generalizado del mercado, podría finalizar para la primavera de 1981. El Comité de Estrategia a Largo Plazo de la OPEP presentó su plan para un aumento entre el 10 y el 15 por ciento anual de los precios del petróleo, comenzando a partir de la base actual, lo que significaba que en el plazo de cinco años el barril de petróleo iba a estar a sesenta dólares. Parecía haber pocos motivos, en la situación del momento, para dudar que pudiesen conseguirlo. El director de la CIA, testificando ante un comité del Senado cinco días después de que el intento de rescate de los rehenes se convirtiese en un desastre en el desierto iraní dijo: "Políticamente, el punto cardinal es lo enconada que puede llegar a ser la lucha por los suministros de energía." La situación de la época se resumió perfectamente en el título de un artículo aparecido en *Foreign Affairs* en el verano de 1980: "El petróleo y el declive de Occidente".

La OPEP se reunió de nuevo en Argel, en junio de 1980. Los sauditas, a los que se habían unido los kuwaitíes, trataron de nuevo de poner fin al bazar del mercado del petróleo y estabilizar los precios, pero de nuevo no sirvió para nada. El precio medio del petróleo era de treinta y dos dólares por barril, casi tres veces más del precio de año y medio atrás. Fue en este encuentro, sentado en la cafetería de un hotel en Argel, asediado por muchos otros delegados y todavía pensando en esas "divinas leyes de la oferta y la demanda", cuando Yamani manifestó sus sentimientos privados a un amigo. "Son demasiado codiciosos, son demasiado codiciosos", dijo. "Y van a pagar por ello."

Realmente, el mercado petrolero estaba empezando a declinar una vez más debido a la inquietud que Yamani había pronosticado, y a juzgar por las tendencias del mercado durante el verano de 1980, su profecía de Argel parecía que se iba a convertir en una realidad con bastante rapidez. Las existencias eran muy altas; ya se estaba produciendo una recesión económica pronunciada; en los países consumidores tanto los precios de los productos como la demanda estaban cayendo; y el excedente de las existencias seguía aumentando. Las compañías incluso llegaron a almacenar petróleo en los superpetroleros, con lo costoso que era, en lugar de venderlo en el mercado perdiendo dinero. Ahora era el turno de los compradores para apartarse de los contratos, y la demanda del petróleo de la OPEP estaba disminuyendo. De hecho, a mediados de setiembre, varios países de la OPEP acordaron voluntariamente recortar la producción en un diez por ciento en un esfuerzo por fortalecer los precios.

Mientras tanto, el vigésimo aniversario de la OPEP estaba a punto de producirse. Durante dos décadas la organización había crecido de la nada hasta el tamaño de un coloso de la economía mundial. Se estaba planificando una gran celebración para la cumbre de la OPEP en noviembre. Por anticipado, un comité especial había estado trabajando en una estrategia a largo plazo. Se encargó una historia oficial, al igual que una película, y se invitó a mil quinientos periodistas al gran acontecimiento, que se celebraría en Bagdad, donde se había fundado la OPEP en 1960. En la mañana del 22 de setiembre de 1980, los ministros del petróleo, economía y exteriores de las naciones de la OPEP se reunieron en el Palacio Hapsburg en Viena para seguir planificando la celebración de Bagdad. Pero a los pocos minutos de su inicio, el encuentro era un maremágnum de confusión, irritación y caos; precipitadamente, la conferencia general pasó a ser una sesión cerrada.

Porque alguna otra cosa ya se había planeado en Bagdad.³

La segunda batalla de Qadisiyah: Iraq contra Irán

Ese mismo día, mientras los ministros se estaban preparando para sentarse en Viena, escuadrones de aviones de guerra iraquíes atacaron, sin advertencia previa, una docena de objetivos en Irán, y las tropas iraquíes comenzaron a entrar en Irán a lo largo de un frente muy extendido, atacando las ciudades y las instalaciones claves con artillería pesada. El estallido de la guerra azotó de nuevo al Golfo Pérsico y de nuevo puso en peligro el sistema de suministros de petróleo, con la amenaza de una tercera conmoción a cuenta del petróleo.

Durante varias semanas antes del 22 de setiembre se habían producido enfrentamientos en la frontera entre Iraq e Irán, y de hecho la guerra parecía algo palpable desde abril del mismo año. La hostilidad entre Iraq e Irán venía de largo y algunos pensaban que la lucha actual no era más que una manifestación tardía de los conflictos que se remontaban a más de cinco mil años, desde el comienzo de la civilización en las tierras fértiles que iban de Levante a Persia, cuando los soldados de Mesopotamia, en lo que ahora es el moderno Iraq, y Elam, en lo que ahora es Irán, se habían masacrado habitual y despiadadamente. Un antiguo poema lamentaba la escena después de que la gran y orgullosa ciudad de Ur, donde se habían levantado murallas "tan altas como montañas resplandecientes", fuese asaltada, saqueada y destruida por los soldados de Elam hace cuatro mil años.

*Hombres muertos, que no arriates de flores,
Cubrían los accesos.
Las murallas agrietadas,
Las altas puertas, los caminos,
Todo sembrado de muertos.
En las plazas donde se reunían lúdicas multitudes,
Ahora yacen dispersos...
Y los cadáveres se deshacen, como la grasa al sol.*

La escena debió ser muy parecida cuando cuatro milenios después, los lejanos herederos de Mesopotamia, por una parte, y los de Elam por la otra, arremetieron unos contra otros en las mismas ciénagas y en los mismos secos y baldíos desiertos.⁴

La guerra se había producido por diferentes rivalidades: étnicas y religiosas, políticas y económicas, ideológicas y personales; en lucha por la primacía sobre el Golfo; por las inseguridades de la integridad nacional; por la manera arbitraria en que se habían creado las naciones y fronteras en Oriente Medio sobre el mapa del extinto Imperio Otomano. De hecho, la geografía era decididamente el núcleo del conflicto.

El Sha había estado en franca oposición con el secular régimen badista de Bagdad desde que llegó al poder en 1968. Uno de los asuntos más conflictivos entre los dos países era el de Shatt-al-Arab, el de los meandros y el delta creados por la confluencia de dos ríos iraquíes, el Tigris y el Eufrates, con varios ríos de Irán. El Shatt-al-Arab servía como frontera para 120 millas entre los dos países. Era crucial para Irán, por ser su acceso más importante al Golfo –la refinería de Abadán se construyó en la parte llana del delta del río– pero realmente no era lo único. El Shatt-al-Arab, por otra parte, era crítico para Iraq como único acceso a los mares. Toda la costa de Iraq cubría solamente unas veintiséis millas más o menos, comparado con las mil cuatrocientas millas de costa de Irán. Basra, la principal ciudad portuaria de Iraq, estaba a unas cincuenta millas de Shatt-al-Arab, donde frecuentemente tenían que hacer penosos trabajos de dragado debido a su poca profundidad y a la acumulación de sedimentos. Por lo tanto, la soberanía sobre Shatt-al-Arab había adquirido una gran importancia simbólica. Para poner las cosas peor, una parte considerable de la infraestructura petrolera de ambos países –campos, estaciones de bombeo, refinerías, oleoductos, instalaciones de carga y depósitos de almacenaje– estaba concentrada a su alrededor y dependía, de un modo u otro, de Shatt-al-Arab. El Sha prudentemente había construido oleoductos como alternativa al tráfico fluvial, así como una terminal a mar abierto en la isla de Kharg, donde podían atracar los superpetroleros. Iraq, sin embargo, exportaba una gran parte de su petróleo a través del estrecho paso de Shatt-al-Arab y

sus inmediatas cercanías, a pesar de que se habían construido oleoductos por Siria y Turquía.

El Sha y los militantes badistas habían tenido otros varios roces que finalizaron en un acuerdo en Argel en 1975 y que Saddam Hussein firmó en representación de Iraq. Desde el punto de vista de la soberanía, Irán salió mejor parado. Los iraquíes habían cedido en su insistencia, generalmente aceptada durante cuarenta años, de que la frontera entre los dos países era la del Este, es decir, la orilla iraní del río, y aceptaron la insistencia iraní en establecer la línea divisoria en el medio del canal navegable. Pero, a cambio, el Sha dio a los iraquíes algo que necesitaban mucho. Acordó cínicamente recortar la importante ayuda que estaba prestando a los kurdos, un grupo étnico diferenciado que contaba con más del 20 por ciento del total de la población iraquí y que entonces estaba luchando ferozmente contra los badistas por la autonomía y la identidad nacional, en una región donde se encontraba gran parte del petróleo iraquí. El abandono en que dejó el Sha a los kurdos era un importante *quid pro quo*, tal vez un requisito, para la supervivencia del régimen badista. Bagdad no perdió tiempo; a las seis horas de que se hiciera público el comunicado redactado en Argel, lanzó una ofensiva decisiva sobre los kurdos. Tres años después, en 1978, Iraq le devolvió el favor, en lo que pareció algo de escasa importancia. A petición del Sha, Iraq expulsó al ayatollah Jomeini, que había estado viviendo en el exilio en Iraq durante catorce años. En vista de lo que posteriormente ocurriría, eso realmente no resultó ser un favor.

Jomeini rebosaba odio hacia el régimen iraquí y albergaba profundos deseos de venganza por el trato recibido. Su ira se centraba en el presidente Saddam Hussein. Ciertamente, Hussein había demostrado ser un genio de las conspiraciones en la dilatada historia de las conspiraciones de los badistas. El movimiento badista en sí surgió a partir de un Sindicato de Estudiantes Arabes que habían formado dos intelectuales sirios mientras cursaban estudios universitarios en París a comienzos de la década de 1930. Una década después relanzaron el partido bad —"o renacimiento"— en Damasco. Era militante panarábigo y perseguía la creación de una sola nación árabe y la denuncia implacable de Occidente y del imperialismo. Muy absorbente en su ideología y exigencias, era extremadamente desdeñoso y descaradamente hostil para con sus oponentes y con aquellos de fuera de su grupo. Utilizaba la violencia y el absolutismo para perseguir sus objetivos. El partido se dividió en dos ramas, una de las cuales acabaría por obtener el poder en Siria y la otra en Iraq. A pesar de sus orígenes comunes, las dos facciones llegaron a ser rivales irreconciliables en su lucha por la hegemonía.

El padre de Saddam Hussein murió poco antes de que él naciese, en 1937. A medida que fue creciendo, el huérfano encontró su identidad en el nacionalismo extremo y en el violento y conspirador mundo del badismo. Decisiva para él fue la influencia de su tío Allah Talfah, que le

crió y se convirtió en su guardián. Ferviente nacionalista de la minoría árabe sunita, Talfah odiaba y rechazaba la cultura europea. Tanto para el tío como para el sobrino, el acontecimiento más importante fue el golpe nacionalista pronazi de Rashid Ali en 1941, durante el cual los aviones alemanes atacaron a las fuerzas británicas en Iraq. Cuando soldados iraquíes amenazaron con abrir fuego contra un avión que estaba evacuando mujeres y niños británicos, los soldados británicos les atacaron y finalizó el golpe. Talfah participó en el golpe y después de su fracaso lo encarcelaron durante cinco años, lo que le dejó un profundo sentimiento de amargura, resentimiento y odio que contagió al sobrino huérfano. El golpe de Rashid Ali se convirtió en un mito para el movimiento badista. Saddam Hussein también estaba muy influenciado por la cultura de su ciudad natal de Tikrit, que estaba muy apartada de la vida nacional de Iraq y orientada a la supervivencia frente al inhóspito desierto. Los valores de Tikrit para tal supervivencia en lucha con el desierto –desconfianza, sigilo, sorpresa, y el uso indiscriminado de la fuerza para lograr los objetivos de uno– fueron los que Saddam Hussein asimiló.

Fue durante el tumulto y el entusiasmo que acompañó a la victoria de Nasser en Suez en 1956, cuando Saddam Hussein, adolescente todavía, se integró en el partido badista. La retórica antiimperialista de Nasser durante la década de 1950 siempre permaneció con él. Se dice que poco después de unirse al partido cometió su primer asesinato, de una figura política local de Tikrit. Su compromiso con el badismo quedó claro y reafirmó los cimientos de su reputación. En 1959, fue uno de los atacantes en el intento de asesinato, en la calle principal de Bagdad, del dirigente iraquí Abdul Karim Kassem. El atentado fracasó y Hussein, herido en el tiroteo y condenado a muerte, escapó a Egipto. No regresaría a Iraq hasta 1963. A partir de entonces se hizo cargo de la organización de la milicia del partido badista. A pesar de que durante muchos años fue el hombre fuerte del régimen badista que tomó el poder en 1968, no asumió la presidencia –reemplazando a Ahmad Hasan al-Bakr, primo de su tío– hasta 1979 en el curso de una purga en la que se ejecutó a muchos miembros del partido badista. Con objeto de asegurar que los badistas encarcelados realizaban las confesiones adecuadas antes de ejecutarlos, Saddam Hussein tomó como rehenes a algunos miembros de sus familias. Para 1979, ya arrastraba una merecida fama de *shaquuah*, hombre feroz e implacable a quien temer. No tenía piedad ni consideración con aquellos a los que consideraba enemigos suyos o amenazas u obstáculos para sus objetivos, o simplemente con las cosas cuya eliminación consideraba útil.

El nuevo régimen iraquí –especialmente el partido, las fuerzas armadas y los servicios de seguridad– estaba dominado por oriundos de Tikrit, muchos de los cuales estaban emparentados o relacionados de algún modo con Hussein. Tan evidente era su dominio que a mediados de la década de 1970 el gobierno prohibió la utilización de nombres que

indicasen el clan, la tribu o la localidad de origen. En el nivel más alto estaban los miembros de la familia Talfah de Hussein y de otras dos familias relacionadas muy de cerca, las únicas personas en las que podía confiar —hasta donde podía confiar en alguien—. Se acababa de casar con su prima, la hija de su tío Kahyr Allah Talfah. Ahora Adnan Kahyr Alah Talfah —hijo de su tío, hermano de su esposa, su propio primo— era el ministro de Defensa (puesto que tuvo hasta que murió en un misterioso accidente de helicóptero en 1989). Hussein Kamil al-Majid, que era su primo y al mismo tiempo yerno, pasó a ser el encargado de la compra de armas, y responsable del desarrollo de las armas nucleares y químicas y los misiles. Y la influencia del propio Khayr Allah Talfah se siguió dejando notar. En 1981, la oficina de publicaciones del gobierno distribuyó un panfleto escrito por Talfah. Su título daba una idea harto evidente de las tendencias de su pensamiento político: *Tres a quienes Dios no debía haber creado: persas, judíos y moscas*.

Aunque el ayatollah Jomeini fue expulsado de Iraq en 1978, antes de que Hussein obtuviera el poder absoluto, el ayatollah pensaba que Hussein era personalmente responsable de sus problemas y lo puso en la lista de sus más destacados oponentes. Una vez que le pidieron que enumerase a sus enemigos, Jomeini contestó: "Primero el Sha, después el Satán norteamericano, y luego Saddam Hussein y su infiel partido badista." Jomeini y sus seguidores veían en los seculares y socialistas badistas los enemigos implacables de su propio credo y atacaron al badismo como "la ideología racista del arabismo". Por si todo eso no fuera bastante malo, Jomeini tenía algo peor que decir: tildó a Hussein de ser un "fa-raón enano".

Saddam Hussein tenían buenos motivos para temer los insultos de Jomeini. Se estimaba que más o menos la mitad de la población iraquí era chiíta, mientras que el régimen badista era secular y estaba basado en la minoría de árabes sunitas. Iraq también era el emplazamiento de los más sagrados santuarios de los chiítas; y la agitación de los chiítas estaba aumentando, animada desde Irán. Después de un intento de asesinato del viceprimer ministro en abril de 1980, Hussein ordenó la ejecución del más prominente de los ayatollahs chiítas de Iraq y, como medida de precaución, la de la hermana del ayatollah también, y comenzó a denunciar al líder religioso iraní como "Jomeini el podrido" y como "un Sha disfrazado con hábitos religiosos".

A medida que los incidentes y recriminaciones iban aumentando entre los dos países, Iraq pensó que esa era su oportunidad. Irán parecía estar desorganizado y en un completo caos; en Bagdad, se decía con frecuencia: "Hay un gobierno en la esquina de cada calle de Irán." El ejército iraní estaba desmoralizado y desorganizado y en medio de una sangrienta purga. Iraq podía asestar un duro golpe a Irán, derrocar a Jomeini, poner fin a la amenaza revolucionaria chiíta para Iraq y afirmar su soberanía sobre el canal de Shatt-al-Arab, con lo que protegía la si-

tuación petrolera iraquí. Incluso había objetivos más atractivos dignos de tenerse en cuenta. Hussein podía aparecer ante los árabes étnicos del Khuzistán iraní (aunque en esa región del suroeste iraní menos de la mitad de la población era de ascendencia árabe) como su "libertador" y tal vez podría incorporar a Iraq ese territorio, que los iraquíes llamaban Arabistán, o por lo menos tenerlo bajo influencia iraquí. El premio no era simplemente la reunificación fraternal; daba la chiripa de que el noventa por ciento de las reservas iraníes de petróleo estaban en Khuzistán. Y encima de todo esto, los badistas podrían cicatrizar su herido orgullo; en 1975 habían sido humillados al tener que ceder a los iraníes la soberanía de Shatt-al-Arab. Había algo más que un vacío por llenar. El Sha, policía regional para el Golfo, había desaparecido de la escena; Hussein podría afirmar la supremacía iraquí, y la suya propia, en esta zona de gran importancia internacional. Además, con Egipto separado del resto del mundo árabe debido a los acuerdos de paz de Camp David, Iraq podría surgir como nuevo líder y militante destacado del mundo árabe, tras haber eliminado la amenaza del Este. Y podía convertirse en una de las potencias petroleras dominantes. En resumen, las oportunidades eran irresistibles.

Desde el principio, Hussein se atribuyó el papel de líder árabe, lo que estaba de acuerdo con la ideología badista panarábica. Si Jomeini iba a basar los símbolos de su legitimidad en acontecimientos que habían tenido lugar en el siglo séptimo, también lo haría así Hussein. Denominó a esta nueva guerra, la "segunda batalla de Qadisiyah" —la primera se había producido cuando los árabes derrotaron a los persas en los años 636/637 cerca de Najaf, en lo que ahora es la zona centromeridional de Iraq. Eso llevó a un triunfo posterior sobre los persas en el 642, que a partir de entonces fue celebrado por los árabes como "La victoria de las victorias". Terminó con el dominio del imperio persa sasánida, cuyo rey huyó al Este, donde finalmente fue asesinado por un sátrapa local. Un siglo después se fundó Bagdad que, a partir de entonces, destacaría en la región durante varios cientos de años. Ahora, en 1980, le llegaría de nuevo el turno a Bagdad, o al menos eso se pensó.

Hussein centró su ataque en el corazón del sector petrolífero iraní, incluyendo Abadán y Ahwaz, la misma ciudad que había servido para dar el golpe final al imperio persa trece siglos antes. Hussein pensó que podría lograr todos sus objetivos con una *blitzkrieg* iraquí, a base de rápidos y fuertes ataques por sorpresa. Ese punto de vista en modo alguno quedaba restringido a Bagdad. En Viena, donde el encuentro trilateral de la OPEP se había interrumpido por las noticias del ataque, la opinión general era que la guerra podría terminar en una o dos semanas. Pero la estrategia iraquí resultó estar basada en un grave error de cálculo, ya que los iraníes resistieron el primer ataque y lo repelieron inmediatamente, y no con menos dureza, en objetivos iraquíes. El asalto permitió al ayatollah Jomeini consolidar aun más su poder, silenciar a

sus críticos, deshacerse de los no clérigos de su gobierno y continuar con la formación de la República Islámica, movilizando mientras tanto a la población para que resistiesen. Los iraníes de prácticamente todas las ideologías políticas se unieron para la defensa común. Los árabes de Khuzistán no mostraron deseo alguno de que Iraq los liberase y no dieron una bienvenida "fraternal" a los iraquíes, sino que más bien los consideraron invasores. Los iraquíes no estaban preparados para "la ola humana" de asaltos que se encontraron en el campo de batalla. Cientos de miles de jóvenes, enardecidos por la visión chiíta del martirio, y con pocas preocupaciones por su propia vida, avanzaron hacia las posiciones iraquíes al frente de las tropas regulares iraníes. Algunos de los jóvenes llegaron al frente cargados con sus propios ataúdes, hipnotizados por Jomeini, que había dicho que "el más puro gozo del Islam era matar y morir en nombre de Dios". Les dieron llaves de plástico para el cielo, que llevaban en el cuello. Utilizaron niños para limpiar los campos de minas, en lugar de los más valiosos y menos abundantes tanques, y miles de ellos murieron.⁵

El final del camino

El estallido de la guerra sorprendió al mercado petrolero. El 23 de setiembre de 1980, el segundo día de la guerra, los aviones de guerra iraquíes comenzaron un ataque continuado contra la refinería iraní en Abadán, la más grande del mundo, y durante el siguiente mes continuaron dañándola gravemente. También efectuaron ataques contra todas las ciudades y puertos petrolíferos de Irán. Los iraníes contraatacaron contra las instalaciones iraquíes, lo que cortó por completo las exportaciones iraquíes de petróleo a través del Golfo. Además, Irán convenció a tiempo a Siria, gobernada por un partido badista rival, para que cortase las exportaciones iraquíes de petróleo por el oleoducto que pasaba por Siria. De este modo, Iraq solamente contaba con un limitado oleoducto a través de Turquía. Las exportaciones petroleras de Irán se vieron reducidas a consecuencia de la guerra, pero las de Iraq desaparecieron prácticamente, algo con lo que Hussein no había contado.

En sus etapas iniciales, la guerra Irán-Iraq retiró de golpe casi cuatro millones de barriles de petróleo al día del mercado mundial, el 15 por ciento de la producción total de la OPEP y el 8 por ciento de la demanda del mundo libre. Los precios al contado aumentaron rápidamente de nuevo. El "árabe ligero" alcanzó el precio más alto de su historia, cuarenta y dos dólares el barril. El miedo estaba de nuevo dislocando el mercado. ¿Iba a ser esta la Tercera Conmoción, la siguiente etapa del

colapso de Oriente Medio y su sector petrolero en el caos y la militancia? ¿Eliminarían a Iraq del equilibrio petrolero mundial? ¿Desaparecería de nuevo Irán como proveedor? ¿Podría la batalla entre sunitas y chiítas, entre los árabes y los persas, desestabilizar todo el Golfo? O tal vez incluso algo peor, ¿podría Irán, con tres veces la población de Iraq, prevalecer y sembrar su revolución antioccidental y fundamentalista en lo más profundo del corazón de Oriente Medio? Al evaluar esos interrogantes uno podría interpretar los indicadores económicos subyacentes de dos formas. Una interpretación ciertamente apuntaba a una nueva conmoción; la otra iba en dirección opuesta. ¿Cuál resultaría ser la correcta?

La demanda de petróleo se estaba debilitando, a buen seguro. Aun así, todavía no se podía decir si era resultado de la recesión, lo que significaría un descenso temporal, o si lo era de la conservación, lo que tendría efectos más duraderos. La contracción económica ya había comenzado, como resultado del aumento de precios agravado por una nueva decisión por parte de las naciones occidentales de luchar contra la inflación a toda costa, aunque significase una profunda recesión. Fuera cual fuese el motivo, estaba claro que la demanda estaba bajando.

Mientras tanto, los gobiernos, trabajando mediante la estructura de la Agencia Internacional de Energía, habían aprendido las lecciones de 1979 y concertaron sus esfuerzos para persuadir a las compañías de que no comprasen empujadas por pánico, que no lucharan por los suministros y que no aumentasen los precios, sino más bien que mantuvieran bajos sus niveles de existencias. El mensaje que dio la AIE tenía la intención de tranquilizar a todo el mundo: las cosas eran manejables, esto no era un nuevo 1979, las cosas iban bien y había que evitar las "compras indeseables" (lo que significaba petróleo cuyo precio se hubiera tenido que ofertar muy al alza). El mensaje tenía sentido, ya que las situaciones de suministro de las compañías eran muy diferentes en esta ocasión. Desde comienzos de 1979, las compañías habían gastado una gran cantidad de dinero en comprar todos los suministros que pudieron a cualquier precio —incluyendo millones de barriles por encima de cualquier nivel lógico de demanda—. Aquellos barriles extra de suministros no habían ido a parar a los motores de los coches, ni a las instalaciones de las fábricas, ni a las centrales de producción de energía eléctrica, sino al almacenaje. Por su discutible lógica, el Gran Pánico se había transformado en la Gran Acumulación de Existencias, y cuando estalló la guerra, los depósitos de almacenaje de todo el mundo estaban llenos hasta el borde y las compañías petroleras fletaban superpetroleros para utilizarlos como lugar flotante de almacenaje. Mantener almacenado el petróleo no salía barato precisamente. En un período continuado de calma y ante la opción de comprar petróleo adicional o utilizar las existencias, las compañías probablemente se decantarían por utilizar lo almacenado.⁶

Pero entonces la guerra Irán-Iraq interrumpió brutalmente la tranquilidad a la que se estaba volviendo y desencadenó nuevamente la compra por pánico y no todas esas compañías estaban dispuestas, al menos en principio, a hacer caso del mensaje de la AIE y evitar esas compras "indeseables". "Con independencia de la renuencia que demostremos", dijo un refinero en noviembre de 1980, "todavía hay gente que está deseando comprar a precios más elevados y por lo tanto ponen el mercado al alza." La cuestión más importante de todas era cómo se las iban a arreglar las compañías para administrar sus existencias en esta nueva crisis. En esos momentos de inquietud e incertidumbre, la tendencia inevitable era mantenerse, acumular lo que se pudiera y esperar a ver qué pasaba. Los costes elevados eran preferibles a no tener suministros, especialmente si los costes del día siguiente iban a ser aún mayores. De modo que muchos especuladores empezaron a recorrer de nuevo todo el mundo en busca de suministros. Entre ellos estaban las casas de comercio y compañías petroleras japonesas como reflejo del temor reinante en Tokio de que se pudieran producir de inmediato cortes prolongados de suministros. Pero en esto los japoneses no estaban solos. Un ejecutivo de una compañía norteamericana resumió el tema cuando dijo que si utilizaban las existencias "podrían tener graves problemas en el futuro". Explicó: "Las empresas comerciales no se pueden permitir tales maniobras. Sugerir que deberíamos ir utilizando las existencias implica algún conocimiento de cuándo iba a finalizar la crisis. Si supiésemos que la producción de Iraq e Irán iba a estar para julio a los niveles de antes de la guerra, estoy seguro de que utilizaríamos las existencias." Pero no podían saberlo.

En diciembre de 1980, los ministros del petróleo de la OPEP se reunieron en Bali, para discutir de nuevo la cuestión de los precios. Sin embargo, había otro tema pendiente de solucionar antes de que prosiguieran las negociaciones. En noviembre, el ministro iraní del petróleo había ido al campo de batalla cerca de Abadán. Lamentablemente, nadie se molestó en decirle que esa zona la habían tomado los iraquíes, por lo que se vio capturado y puesto en una nada cómoda cautividad. Con peticiones de la OPEP o sin peticiones de la OPEP, los iraquíes no pensaban soltarle, ni por lo más remoto. Los iraníes estaban tan irritados que amenazaron con boicotear todas las reuniones de la OPEP. ¿Podría seguir adelante la reunión de Bali? Al ministro indonesio del petróleo, el doctor Subroto, un diplomático nato, le tocó la tarea de llegar a un acuerdo satisfactorio. Los países se sentaban por orden alfabético, de modo que Iraq e Irán tenían marcado, por un destino en forma de alfabeto, sentarse uno junto a otro, lo que hubiera resultado aun más desagradable. Subroto rompió el precedente y puso a Indonesia entre Iraq e Irán. Eso llevó a algunos —pensando en el canal entre los dos países que era el centro de su contencioso— a decir que ahora Indonesia ocupaba el Shatt-al-Arab. Ahora que se había solucionado un problema, surgió

otro. La delegación iraní entró en la sala de conferencias portando un enorme retrato del ministro del petróleo capturado, quien, insistieron, todavía era el presidente de su delegación. Simplemente estaban cumpliendo sus deseos. El doctor Subroto les permitió poner la fotografía en la silla designada para el ministro ausente, de modo que aun en su ausencia pudiese seguir inspirando, cuando no dirigiendo a su delegación. De modo que, evitando más desacuerdos, la conferencia podía comenzar. Iba a terminar con otro aumento de los precios de la OPEP, pasando a treinta y seis dólares para todos excepto los sauditas. Sí, parecía que una Tercera Conmoción estaba a punto de producirse.

Casi exactamente en ese mismo momento, pero al otro lado del mundo, los ministros de energía de las naciones industrializadas se citaron en París para celebrar su propia reunión. Ulf Lantzke, el director de la AIE, normalmente mantenía un encuentro informal en su oficina, después de la cena ministerial, para mantener un debate relajado e intercambiar opiniones antes de las sesiones formales de la mañana siguiente. En este debate después de la cena, en particular, el ambiente era muy pesimista; los esfuerzos de la AIE por fomentar la utilización de las reservas en existencias, en lugar de comprar alocadamente, no parecían tener mucho éxito. Como comentó un funcionario del MITI, la frase "compras indeseables" era "imprecisa y podía tener diferentes significados para diferentes personas". Las compras frenéticas por parte de algunas compañías comerciales japonesas, en especial, habían constituido un tema molesto que, entre el whisky y los puros, ocupó gran parte del debate esa noche en la oficina de Lantzke.

Finalmente, cuando ya eran casi las doce de la noche, el imponente conde Etienne Davignon, de Bélgica, destacado y enérgico Comisario de la Comunidad Económica Europea, perdió la paciencia. Se centró en el representante japonés. "Si no controlan a sus compañías comerciales", dijo duramente Davignon, "se pueden ir olvidando de exportar más Toyotas y Sonys a Europa."

La habitación quedó en silencio. El funcionario japonés se quedó parado durante un momento, evaluando el comentario y pensando su respuesta. "Usted es un gran funcionario civil internacional", dijo finalmente. Y ni una palabra más.

Pero el MITI reforzó su "orientación administrativa" para que las compañías fueran bien. Esas compañías entendieron el mensaje y limitaron más sus compras, como hicieron las compañías británicas y norteamericanas. Sin embargo, los especuladores del mercado, estaban respondiendo a más cosas que las políticas de los diferentes gobiernos. Ya para finales de 1980 las cosas se estaban poniendo claras. Mientras que las existencias seguían muy elevadas, la demanda continuaba con su estrepitosa caída, y los precios de los mercados se estaban debilitando. Era una combinación que hacía más costoso cada día seguir manteniendo las

existencias, lo que representaba un incentivo mayor para utilizar esas existencias, como quería la AIE, en lugar de comprar petróleo adicional.

Y no solamente el consumo estaba realmente descendiendo, sino que los suministros de otras fuentes estaban haciendo frente a la pérdida de la producción de Irán e Iraq. Durante la mayor parte del período transcurrido desde 1978, los sauditas habían estado produciendo millón tras millón de barriles extra en un intento de frenar la continuada subida de precios y poner coto a sus hermanos de la OPEP. "Nosotros maquinamos este atasco", dijo en cierta ocasión Yamani, "y ahora necesitamos arreglarlo con objeto de estabilizar el precio." Los sauditas no iban a dejar que algo tan inconveniente como el estallido de la guerra Irán-Iraq echase a perder su estrategia, y durante los primeros días de lucha anunciaron que estaban aumentando su producción en otros 900.000 barriles al día, al límite de su capacidad sostenible. En sí, ese aumento fue el equivalente de casi una cuarta parte de la producción perdida por los dos países beligerantes. Otros productores de la OPEP también aumentaron su producción, e incluso parte del petróleo de Irán e Iraq volvió al mercado. Al mismo tiempo, la producción de México, Gran Bretaña, Noruega y otros países no pertenecientes a la OPEP, así como la de Alaska, siguió aumentando también. Ya no fue simplemente un "mini-ataasco". En semejantes circunstancias, desaparecieron todas las renuencias a utilizar las existencias; de hecho, su utilización, que no la compra de más petróleo, fue irresistible. Los compradores comenzaron ahora a oponerse a los precios elevados. Los productores no pertenecientes a la OPEP, ansiosos por aumentar su participación en el mercado, comenzaron a hacer importantes recortes en sus precios oficiales. Su ganancia fue la pérdida de la OPEP, y la demanda del petróleo de la OPEP disminuyó. Como resultado, la producción de la OPEP en 1981 fue inferior en un 27 por ciento a la producción de 1979, y en realidad fue la más baja que se registró desde 1970. La profecía de Yamani finalmente se estaba cumpliendo.

La OPEP se estaba acercando al final del camino y ni los exportadores de la OPEP, ni el sector, ni los países occidentales consumidores sabían lo que tenían por delante. La presidencia de Carter también se estaba acercando a su final. En una humillación final para Jimmy Carter a manos de los iraníes, los rehenes capturados en la embajada en Teherán no fueron liberados hasta el día en que Carter dejó el puesto, sucedido por Ronald Reagan, cuya contagiosa confianza en sí mismo y en Norteamérica resultó mucho más atractiva para el electorado que el "malestar" de Carter.

Mientras tanto, el mercado petrolero estaba respondiendo al fenomenal aumento de los precios durante la década de 1970 y al temor al futuro de los consumidores. Los exportadores no querían todavía enfrentarse al hecho de que las "condiciones objetivas" del mercado estaban cambiando verdaderamente. No pensaron en la posibilidad de bajar

los precios. Los precios eran un tema que todavía estaba sin solucionar, pero finalmente, en octubre de 1981, llegaron a un nuevo acuerdo. Arabia Saudita aumentaría sus precios de treinta y dos a treinta y cuatro dólares el barril, mientras que los otros acordaron reducir su precio de treinta y seis a treinta y cuatro dólares el barril. De modo que se reunificaron los precios. Cuando se aplicaran todos los cambios, el precio medio del petróleo en el mercado mundial sufrió un alza del orden de un dólar o dos, debido al aumento de los sauditas. Para los otros productores, el compromiso desde luego significó un descenso de precios. Aun así se llegó a una consolidación. Arabia Saudita, por fin, había accedido como parte del trato a reducir su límite de producción a los anteriores 8,5 millones de barriles al día.

Iraq e Irán siguieron enzarzados en su enconada batalla. Aun así, la guerra entre dos de los exportadores más importantes únicamente pudo retardar, pero no cancelar, las poderosas fuerzas que se habían puesto en marcha debido a las dos conmociones del petróleo. Octubre de 1981 representó el último momento en que los precios de la OPEP subirían, por lo menos durante una década. Las "leyes divinas de la oferta y de la demanda" ya estaban en marcha para hacer bajar los precios, aunque no con la intensidad que todavía estaba por producirse. Fue, como Yamani había dicho, tan sencillo como el ABC.⁷

35

¿Simplemente otra mercancía más?

NINGUNO DE LOS PERÍODOS DE AUGE anteriores, en un sector caracterizado por ellos, podría comenzar a rivalizar con la magnitud y locura de la fiebre derivada de la segunda conmoción del petróleo de la década de 1970. Fue el mayor auge de todos. Con un aumento de precios de hasta treinta y cuatro dólares el barril, las cantidades de dinero en juego empuqueñecieron muchísimo a todo lo que anteriormente se había ganado o gastado en el negocio desde su existencia. Las compañías petroleras reinvirtieron sus beneficios en nuevas explotaciones. Algunas pidieron prestado dinero a los bancos, captaron más dinero de unos inversores ansiosos, y se endeudaron hasta las cejas para participar en el frenético juego. Fueron los años dorados de los petroleros independientes. Dieron palmadas en la espalda, intrigaron y negociaron, alquilaron más perforadoras y exploraron a mayores profundidades, y gastaron sin freno. Para celebrar todo esto, muy a finales de la década de 1970, las emisoras

de televisión norteamericanas –y luego las de todo el mundo– comenzaron a emitir la serie televisiva *Dallas* que presentaba al codicioso J.R. Ewing (en lugar de los bonachones Clampetts de *The Beverly Hillbillies*) como imagen del petrolero independiente norteamericano de los años venideros.

En Estados Unidos, el sector alcanzó un nivel de actividad vertiginoso, como jamás se había conocido. El ritmo frenético significó, inevitablemente, que los costes se iban a salir de madre. El precio de todo aquello relacionado con el petróleo se disparó. Los terrenos –donde perforar– se pusieron por las nubes. También lo hicieron las propiedades inmuebles en las ciudades cabecera de zonas petrolíferas: Houston, Dallas y Denver. El coste de las cuadrillas de perforadores se multiplicó por dos, por tres, por lo que quiso. Los jóvenes graduados en geología eran agasajados, solicitados y retribuidos con cincuenta mil dólares al año por su primer trabajo, recién salidos de la facultad. Los geólogos con veinte años de experiencia dejaban de trabajar para las grandes compañías y organizaban explotaciones conjuntas de las que se reservaban una parte para ellos, soñando con que pronto podrían ser un nuevo H. L. Hunt o el próximo J. Paul Getty. Estos fueron los años en que los médicos y los dentistas de Norteamérica invertían su dinero en fondos para perforación. Les dijeron que si no tenían "petróleo" en sus carteras, sus ahorros se podrían ver devastados por la inflación y el aumento de los precios del petróleo.

El sector, se pensó, estaba al peligroso borde de lo que algunos llamaron la "montaña del petróleo". Como desde un acantilado, los suministros comenzarían precipitada y rápidamente a desplomarse. Y el agotamiento, combinado con la militancia de la OPEP garantizaría altos y cada vez mayores precios para un artículo ya bastante escaso. Como resultado, entre otras cosas, la tecnología y la ingeniería tendrían que encontrar alternativas al petróleo, lo que a cambio fijaría un precio límite para el mismo. Lo que todo eso significaba era que por fin, después de siete décadas, el petróleo de esquisto acumulado en las formaciones rocosas de la vertiente occidental de las montañas Rocosas en Utah y Colorado sería por fin liberado y entraría en el mercado, como se había prometido en cada ocasión que el petróleo mundial parecía escasear peligrosamente. Era exactamente lo que el presidente Carter había prouesto en 1979 como solución a los problemas energéticos del país.

Algunas compañías, como Occidental y Unocal, ya habían estado trabajando en la tecnología del petróleo de esquisto. En 1980, Exxon, la mayor compañía petrolera del mundo, viendo en el futuro lo que parecía una inevitable escasez, se incorporó al Proyecto Colony de petróleo de esquisto en la vertiente occidental. Sesenta años antes, durante otro período de escasez, la compañía había adquirido terrenos en la misma zona para extraer petróleo de esquisto utilizable como combustible. De todo aquello no salió nada. En este momento Exxon pasó, y con mucho,

a ser el líder, pues gastó mil millones de dólares en el desarrollo del petróleo de esquisto, preparándose así para la "nueva era" de la energía. "Exxon ha mantenido durante mucho tiempo un idilio con el petróleo de esquisto", comentó Clifton Garvin, el presidente de la compañía. "Era un gran reto, técnica, y a buen seguro, económicamente." No obstante, el país parecía estar comprometido a desarrollar fuentes seguras de combustibles líquidos. Y la tecnología parecía estar disponible.

Pero durante los dos años siguientes, las perspectivas económicas parecieron cambiar rápida y espectacularmente. El precio del petróleo estaba bajando en términos reales; también la demanda. Del mismo modo, las previsiones eran bajistas para ambas cosas. Se estaba creando un exceso de capacidad de producción en los países exportadores de petróleo. Y durante todo el tiempo, el coste estimado del Proyecto Colony seguía aumentando. "Estábamos pensando en gastar entre 6 y 8 mil millones de dólares para unos 50.000 barriles al día", comentó Garvin. "Y no había expectativas de que los gastos terminasen ahí. Una noche me dije a mí mismo 'No puedes gastar el dinero de los accionistas de esa manera.'" A la mañana siguiente, Garvin reunió a un equipo de alta dirección y les preguntó cuáles serían las consecuencias de parar el proyecto. "Fue una difícil decisión. De todos modos, la respaldé."

El 2 de mayo de 1982, Exxon anunció que abandonaba el Proyecto Colony. Nada de lo que la compañía veía ahora en el futuro previsible podía hacer viable el proyecto del petróleo de esquisto.

El período de auge de la zona de la vertiente occidental de las Rocosas en Colorado terminó literalmente en cuestión de horas, en cuanto se paró el trabajo. Las ciudades de Rifle, Battlement Mesa y Parachute pasaron a formar parte de la gran tradición de Pithole, en la zona occidental de Pensilvania, que en tan sólo dos años, 1865 y 1866, pasó de ser un denso bosque, a una ciudad muy activa de 15.000 habitantes, para luego convertirse en una ciudad fantasma, cuyas casas deshabitadas y tiendas vacías se saquearon en busca de madera para construir en cualquier otro lugar de las Regiones del Petróleo. Ahora, en las tres ciudades de Colorado, las casas recién construidas estaban vacías; las malas hierbas cubrían las zonas de jardín; la mitad de los apartamentos estaban sin alquilar; los trabajadores de la construcción del Medio Oeste hicieron las maletas y se fueron a casa; el tráfico desapareció de las carreteras; y los jóvenes que no tenían otra cosa mejor que hacer se dedicaron al vandalismo en las casas y edificios de oficinas a medio construir. "Mi negocio acaba de dar las últimas boqueadas", dijo el propietario de un almacén de materiales de oficina en Rifle. Lo mismo hizo la ciudad. El auge para acabar con todos los auges no podía durar.

Los fundamentales

¿Qué le ocurrió al mercado petrolero mundial y a los propios precios del petróleo? La virulenta inflación estaba poniendo en peligro no solamente la actuación económica sino todo el tejido social del mundo occidental. La Reserva Federal de Estados Unidos respondió con la aplicación de una política monetaria excesivamente restrictiva, que dio como resultado una acusada subida de los tipos de interés, que en el caso del tipo preferente llegó en un momento dado al estratosférico nivel de un 21,5 por ciento. El dinero caro vino a añadirse a la pérdida de poder adquisitivo del mundo industrializado debido a los aumentos del precio del petróleo. La consecuencia conjunta fue la mayor recesión desde la Gran Depresión, con dos mínimos, el primero en 1980, y el segundo y más importante en 1982. El estancamiento de la actividad económica redujo sustancialmente la demanda de petróleo en los países industrializados. El mundo en vías de desarrollo se suponía que sería una fuente importante de nueva demanda de petróleo, lo que ayudaría a subir los precios. Por el contrario, muchos países en vías de desarrollo—cargados de deudas y con los mercados de sus materias primas afectados por la recesión del mundo industrializado—entraron en un acusado declive económico y redujeron al mínimo su demanda de petróleo.

Además, se estaban produciendo cambios fundamentales en la propia economía de la energía. Los primeros temores a la escasez, a principios de la década de 1920 y mediados de la de 1940, habían terminado con excedentes y superabundancia ya que el aumento de precios había estimulado la nueva tecnología y la explotación de nuevas zonas. El modelo se iba a repetir con el petróleo de treinta y cuatro dólares el barril y unas expectativas de precios todavía mayores. Fuera de la OPEP se estaban poniendo en marcha enormes explotaciones nuevas. El gran aumento de producción en México, Alaska y el Mar del Norte coincidió con el tumulto de la segunda conmoción del petróleo. Egipto también estaba empezando a ser un importante exportador. Al igual que Malasia, Angola y China. Muchos otros países empezaron a ser productores y exportadores, pequeños por separado, pero de considerable importancia en total. Las grandes innovaciones estaban también mejorando las técnicas de prospección, producción y transporte. La capacidad inicial del oleoducto de Alaska fue de 1,7 millones de barriles al día. Con la adición de un producto químico coloquialmente conocido como "slickem", que reducía los roces dentro de la tubería y mejoraba el flujo del líquido, la capacidad del oleoducto aumentó hasta los 2,1 millones de barriles al día. Había muchas cosas en la prospección y producción que se podían hacer con los barriles a treinta y cuatro dólares, pero que no resultaban económicas si el precio era de trece dólares el barril, y la producción del "cuarenta y ocho inferior" de Estados Unidos se mantuvo a

niveles por encima de los previstos. Eso, junto con el aumento del caudal proveniente de Alaska, hizo que la producción norteamericana de petróleo aumentara en términos reales, en la primera mitad de la década de 1980.

En la demanda también se estaban produciendo cambios significativos. La decidida marcha del siglo XX hacia una cada vez mayor dependencia del petróleo dentro del conjunto total de la combinación de la energía cambió de sentido debido a los elevados precios, las consideraciones de seguridad y las políticas de los gobiernos. El carbón tuvo una vuelta masiva a la producción de energía eléctrica y en la industria. La energía nuclear también ganó una rápida presencia en la generación de electricidad. En Japón, el gas natural licuado aumentó su participación en la economía energética y en la generación de electricidad. Todo esto significó, de una a otra parte del mundo, que el petróleo estaba comenzando a ser expulsado de algunos de sus mercados más importantes y que estaba perdiendo terreno rápidamente. Su participación en el mercado de la energía total en los países industrializados disminuyó del 53 por ciento en 1978 al 43 por ciento en 1985.

No solamente el petróleo estaba experimentando una caída en la participación en el pastel de la energía, sino que el pastel en sí estaba disminuyendo, como reflejo del profundo impacto del aumento del rendimiento energético, conocido también como conservación. Aunque con frecuencia se pasaba por alto o se ridiculizaba, la conservación había llegado a tener un impacto masivo. La conservación de la energía en una sociedad industrial moderna significaba, en su mayor parte, no la privación, no "lo pequeño es bello", sino una mayor eficacia e innovación tecnológica. La legislación de 1975, que había ordenado que se duplicase la eficacia media del consumo de combustible de la nueva generación de automóviles hasta las 27,5 millas por galón para 1985, reduciría el consumo de petróleo en Estados Unidos en unos dos millones de barriles al día, respecto a lo que hubiera sido en otras circunstancias —aproximadamente el equivalente a los dos millones de barriles al día de la producción adicional de crudo de Alaska—. En conjunto, para 1985, Estados Unidos era un 25 por ciento más eficaz en la energía y un 32 por ciento más eficaz en el petróleo que lo que había sido en 1973. Si Estados Unidos hubiese permanecido con el nivel de eficacia de 1973, habría utilizado el equivalente a 13 millones de barriles de petróleo más que los que utilizó realmente en 1985. Los ahorros fueron grandes. Otros países hicieron también sus propios ahorros espectaculares. Japón, durante el mismo período, fue un 31 por ciento más eficaz en la energía y un 51 por ciento más eficaz en el petróleo.

Para 1983, el primer año de la recuperación económica, el impacto de la conservación y del cambio de combustibles fue claro. El consumo de petróleo en el mundo no comunista era de 45,7 millones de barriles al día, unos 6 millones menos que los 51,6 millones de barriles al día

del nivel del año 1979, que había sido un punto bastante alto. De modo que, mientras que la demanda se había reducido en seis millones de barriles al día entre 1979 y 1983, la producción de los países no miembros de la OPEP había aumentado en 4 millones de barriles al día. Y, por añadidura, las compañías petroleras buscaron afanosamente la forma de desprenderse de las tremendas existencias que habían acumulado en previsión de un nivel de demanda que nunca se llegó a alcanzar.

Estas tres tendencias —colapso de la demanda, la acumulación incesante de suministros no pertenecientes a la OPEP, y la gran enajenación de existencias— redujeron la dependencia del petróleo de la OPEP en unos 13 millones de barriles al día, una caída del 43 por ciento a partir de los niveles de 1979. La revolución iraní y posteriormente la guerra Irán-Iraq había menguado la capacidad de exportación de esos dos países. Luego, de repente, en lugar de la temida escasez, hubo un gran excedente de capacidad de producción respecto de la demanda del mercado —en resumen, las condiciones para una superabundancia masiva.¹

Finalmente el cártel

Para la OPEP, el día del juicio final estaba cerca. En el año 1977, la OPEP había producido dos terceras partes del crudo total del mundo libre. En 1982, por primera vez, la producción no perteneciente a la OPEP alcanzó a la de la OPEP, y de hecho, fue un millón de barriles superior al día, y seguía aumentando. Incluso las exportaciones de petróleo de la Unión Soviética a Occidente estaban aumentando sustancialmente, y la URSS trataba de sacar partido de los precios crecientes para aumentar sus ingresos de divisas fuertes procedentes de Occidente.

Gran parte del nuevo petróleo, en particular el del Mar del Norte, se vendía en mercados al contado, lo que lo hizo muy sensible a las condiciones generales del mercado. Solamente uno o dos años antes, los precios al contado habían estado por encima de los precios oficiales; ahora habían caído muy por debajo. Muchas compañías que tenían que pagar los precios oficiales estaban perdiendo grandes cantidades de dinero en el refinado y comercialización. Los precios al contado por el petróleo de cierta calidad podían ser unos ocho dólares inferiores por barril a los precios de los contratos. Esa diferencia, como dijo el director ejecutivo de la filial alemana de Mobil, era la diferencia entre tener "un margen de beneficio" y experimentar "formidables pérdidas". En tales circunstancias, cualquier comprador que pudiese hacer las más simples operaciones aritméticas se iría al "mercado al contado" y buscaría el barril más barato. Los nuevos productores no pertenecientes a la OPEP

que estaban tratando de entrar en el mercado como vendedores tendrían que ofrecer los "precios más sensibles del mercado", es decir, los más baratos, con objeto de lograr participación en el mercado.

La OPEP tenía problemas. El mercado la puso frente a una difícil disyuntiva: o reducir los precios para volver a tener mercados, o reducir la producción para mantener los precios. Pero los países de la OPEP no querían reducir los precios por temor a que pudiesen perjudicar toda su estructura de precios, perder sus grandes logros políticos y económicos, y disminuir su poder e influencia recién adquirida. Además, si reducían los precios, temían que los países industrializados podrían aprovechar su oportunidad y crear tasas e impuestos sobre la gasolina, y transferir las rentas del petróleo de los tesoros de la OPEP al suyo propio, que era donde había comenzado su batalla sobre las rentas hacía más de tres décadas.

Pero había que enfrentarse a la realidad. Si la OPEP no iba a reducir sus precios con objeto de defender su nivel de producción, entonces tendrían que reducir sus niveles de producción con objeto de defender los precios. En marzo de 1982 la OPEP, que había producido 31 millones de barriles al día en 1979 (justo tres años antes) puso un límite de producción para el grupo de 18 millones de barriles al día, con cuotas individuales para cada país, excepto para Arabia Saudita, que ajustaría su producción para apoyar el sistema. La OPEP finalmente había hecho lo que había dicho en varias ocasiones durante su historia. Se había puesto en el papel que tuvo años atrás la Comisión del Ferrocarril de Texas en la gestión de la producción para tratar de mantener los precios. En las terminantes palabras de uno de los analistas líderes del mundo exportador de petróleo, se había convertido en un cártel, gestionando y asignando la producción y fijando un precio.

En los meses que siguieron al establecimiento de la cuota, se añadieron nuevos factores a las incertidumbres del mercado petrolero. Irán estaba tomando la delantera en la guerra con Iraq y era más beligerante en su actitud y retórica hacia Arabia Saudita y los otros países conservadores del Golfo. Esa no era la única guerra en Oriente Medio. En junio de 1982, Israel intervino directamente en el Líbano. En una reunión de la Organización de Países Arabes Exportadores de Petróleo, hubo discusiones acerca de imponer otro embargo contra Estados Unidos como "castigo". Pero las malas condiciones del mercado petrolero, combinadas con los inmediatos riesgos geopolíticos para los exportadores del Golfo desde Irán, hicieron de ella una propuesta increíble, y enseguida se la calificó de improcedente, peligrosa y potencialmente muy lesiva para los intereses de los exportadores. Mientras tanto, en junio de 1982, murió el rey Khalid de Arabia Saudita, una figura provisional que había sufrido una dolencia cardíaca crónica. Le sucedió en el trono el príncipe Fadh, que había sido hasta el momento el administrador del país y

que, entre otras cosas, era el experto en asuntos petroleros de la familia real.

Las nuevas cuotas estaban concebidas como solución temporal. Pero para el otoño de 1982, había varias cosas claras: la demanda no se estaba recuperando, la producción no perteneciente a la OPEP seguía aumentando y los precios al contado estaban cayendo de nuevo. Incluso con las cuotas de producción, el petróleo de la OPEP era demasiado abundante y demasiado caro.²

"Nuestro precio es demasiado elevado..."

En 1983, la competencia siguió aumentando rápidamente en el mercado petrolero. El sector británico del Mar del Norte, que no empezó a producir hasta 1975, en estos momentos estaba produciendo él solo más que Argelia, Libia y Nigeria juntas, y todavía tenía que llegar un aluvión de petróleo del Mar del Norte. Para contrarrestar la competencia, los descuentos y las reducciones de precios no oficiales pasaron a ser la norma entre los países de la OPEP. De nuevo la excepción fue Arabia Saudita; mantuvo los treinta y cuatro dólares que otros muchos se saltaban. Los compradores enseguida pidieron a Arabia Saudita descuentos en el petróleo, incluso los miembros de Aramco. No podían fácilmente forzar a comprar petróleo más caro a los clientes y afiliados que trataban de competir con otras compañías con acceso a petróleo más barato. La producción saudita cayó hasta su nivel más bajo desde 1970.

A comienzos de 1983, Yamani ofreció una disquisición filosófica sobre el origen de lo que ahora era, muy claramente, la crisis de la OPEP. "Por favor perdonen la comparación", dijo, "pero la historia de la crisis es muy similar a la de una mujer embarazada... La crisis comenzó como un embarazo normal, con pasión y goce. En este momento otros miembros querían que nosotros aumentásemos el precio del petróleo todavía más a pesar de nuestras advertencias de las consecuencias negativas. Además, todo el mundo estaba obteniendo importantes ingresos y se apresuraron a desarrollar proyectos como si sus ingresos fuesen a seguir aumentando por siempre jamás... Nos vimos consumidos por nuestros momentos de placer." Pero ahora había que enfrentarse a las consecuencias. "Nuestro precio es demasiado elevado con relación al mercado mundial", dijo Yamani.

Para finales de febrero de 1983, parecía estar a punto de producirse un colapso total. La British National Oil Company redujo el precio del petróleo del Mar del Norte en tres dólares, a treinta dólares el barril. Eso fue un golpe devastador para Nigeria, miembro de la OPEP y un

país de 100 millones de personas cuya economía dependía excesiva y peligrosamente del petróleo. El petróleo de Nigeria competía directamente en calidad con el del Mar del Norte, y los compradores habituales de Nigeria, ahora podían conseguir petróleo más barato del Mar del Norte, abandonando así al país africano. Casi sin clientes, Nigeria dejó prácticamente de exportar petróleo. La política interna del país, que recientemente había vuelto al poder civil, se vino abajo. Nigeria dejó claro que podría contestar. "Estamos preparados para una guerra de precios", dijo firmemente Yahaya Dikko, el ministro nigeriano del petróleo.

A comienzos de marzo de 1983 los ministros del petróleo y sus séquitos se reunieron apresuradamente, por irónico que pueda parecer, en Londres, la capital de su principal competidor no perteneciente a la OPEP, Gran Bretaña. Se reunieron en el Hotel Intercontinental en la esquina de Hyde Park, para lo que resultaron ser doce interminables y frustrantes días, una experiencia que a algunos de ellos les dejó con una reacción alérgica que se manifestaba cuando en cualquier momento de los años siguientes ponían sus pies en el hotel. Pero, fuera cual fuese la oposición ideológica y simbólica a la reducción de precios, fuera cual fuese su ira y frustración, la realidad ya no podía resistirse durante más tiempo. La OPEP bajó sus precios aproximadamente un 15 por ciento, de treinta y cuatro a veintinueve dólares el barril. Fue la primera vez en la historia de la OPEP que se hizo una cosa de ese tipo. Los exportadores también acordaron una cuota diaria, para todos los miembros en conjunto, de 17,5 millones de barriles al día.

¿Pero qué participación de esa cuota iba a corresponder a cada país de la organización? En la división de la cuota estaban en juego miles de millones de dólares. País por país, fueron luchando denodadamente en busca de unas asignaciones aceptables. La maratón petrolífera londinense de doce días de duración había evitado un colapso de los precios, por lo menos de momento. La OPEP había modificado su precio para equipararlo al precio del mercado, no un precio creciente de mercado, como en el pasado, sino un mercado en decadencia. También había establecido nuevas cuotas, sin la provisionalidad del año anterior.

A decir verdad, hubo un país sin cuota oficial de producción. Se trataba de Arabia Saudita. Si le hubiesen asignado una cuota, insistió Yamani, el número habría estado por debajo de los seis millones de barriles al día, que se consideraba el mínimo aceptable por Riad. En su lugar, en palabras del comunicado, Arabia Saudita actuaría como "un productor bisagra que suministraría las cantidades necesarias para equilibrar las necesidades del mercado". Por primera vez, Arabia Saudita, con una tercera parte de las reservas petrolíferas del mundo libre, tenía encargada directamente la responsabilidad de aumentar o reducir su producción para equilibrar el mercado y mantener el precio. Pero el nuevo sistema de administración de precio de la OPEP dependía de la

renuncia al engaño por parte de doce miembros y del deseo y la capacidad del decimotercero, Arabia Saudita, de desempeñar el papel fundamental de ser un productor bisagra.³

El mercado de mercancías

Tras el evidente drama de la sesión maratoniana de la OPEP y su mutación hasta convertirse en un verdadero cártel estaba una transformación de gran alcance del propio sector petrolero. Ya no estaría dominado por grandes compañías petroleras altamente integradas. En su lugar, se convertiría en un mercado libre para todos, un mundo de multitudinarios compradores y vendedores. Como se dijo, algunas veces con aprobación y otras con horror, el petróleo se estaba convirtiendo "en otra mercancía más".

El petróleo, naturalmente, siempre había sido una mercancía desde sus primeros días comerciales en las décadas de 1860 y 1870, cuando los precios fluctuaban tanto en Pensilvania occidental. Pero uno de los resultados del constante impulso hacia la integración fue internalizar las volatilidades de precio dentro de las actividades de una compañía que abarcaban desde los pozos de extracción hasta los surtidores de las gasolineras. Además, el petróleo se consideraba algo diferente a las demás mercancías generales. "Debe recordarse que el petróleo no es una mercancía general de tipo ordinario como el té o el café", comentó Yamani. "El petróleo es un artículo estratégico. El petróleo es un artículo demasiado importante para dejarlo en manos de los mercados al contado o de futuros, o cualquier otro tipo de acción especulativa." Pero eso era exactamente lo que estaba comenzando a ocurrir. Un motivo fue la creación de enormes excedentes en el mercado mundial. En un cambio radical respecto de lo ocurrido en la década de 1970, los productores tenían que preocuparse ahora de su acceso a los mercados, en lugar de ser los consumidores quienes lo hicieran del suyo a los suministros. Los compradores esperaban obtener descuentos; nunca pensaron que tendrían que pagar primas por seguridad, como las que se vieron forzados a pagar a finales de la década de 1970 y principios de la de 1980, primas que, como un petrolero comentó, frecuentemente "itenían muy poco de seguridad y mucho de 'primas'!" La seguridad ya no iba a ser un problema. Lo que importaba era ser competitivo en un mercado superabastecido.

El segundo motivo fue la estructura cambiante del propio sector. So pretexto de nacionalismo y en busca de rentas, los gobiernos de los países exportadores habían asumido la propiedad de los recursos petrolíferos en sus países y, cada vez más, del comercio internacional de su

petróleo también. Al hacerlo rompieron las conexiones que habían unido sus reservas a compañías, refinerías y mercados específicos de ultramar. Privadas de acceso directo a los proveedores en muchas partes del mundo, las compañías buscaron la forma de explotar nuevos recursos en otros lugares. Pero también estaba claro que debían encontrar una nueva identidad o perecerían, ya que se quedarían obsoletas. Si ya no podían seguir siendo compañías integradas, pasarían a ser compradores y traficantes. De modo que su foco pasó de los contratos a largo plazo al mercado al contado. Hasta finales de la década de 1970, no más del 10 por ciento del petróleo comercializado internacionalmente se encontraba en los mercados al contado, lo que era poco más que una actividad marginal del negocio principal, una manera de sacar el exceso de producción de las refinerías. Para finales de 1982, después de los altibajos de la segunda conmoción del petróleo, más de la mitad del crudo comercializado internacionalmente pasaba a través del mercado al contado o se vendía a precios igualados al del mercado al contado.

Sin que ellos lo hubieran elegido, BP lideró el camino. Como resultado de los altibajos en Irán y la nacionalización en Nigeria, perdió el 40 por ciento de sus suministros, además de las nacionalización de Kuwait, Iraq y Libia. Desesperadamente expuestos y actuando en su propia defensa, acudieron a los mercados al contado y comenzaron a comprar petróleo y a comercializarlo a una escala mayor cada vez. Con la aparición de los mercados al contado a corto plazo, las virtudes de la integración "al viejo estilo" ya no eran tan evidentes. La nueva BP podía ir en busca del petróleo más barato; podía imbuir una mayor eficacia en todas sus unidades operativas; podía vencer a la competencia; podía ser más emprendedora. La compañía pasó a ser mucho más descentralizada, con unidades individuales responsables de su propia rentabilidad. La cultura de la corporación había cambiado desde la década de 1970, y de estar dominada por los planificadores de suministros había pasado a estar dominada por los traficantes y comerciales. La compañía, que en tiempos se consideró un tipo de burocracia casi gubernamental, se adaptó a lo que un ejecutivo llamó un "enfoque orientado al tráfico". Pero ¿qué ocurría con las virtudes históricas de la integración? "Es agradable que exista un cierto grado de integración, obviamente, pero no es algo por lo que debemos pagar una prima" dijo en un momento dado el nuevo presidente de BP, P. I. Walters. "Creemos que tenemos que ser mucho más oportunistas."

El propio Walters dirigió la carga. Hacía mucho tiempo que había llegado a la conclusión de que la integración tradicional, cada vez más gobernada por los modelos informáticos, no tenía sentido. La revelación le llegó cuando estaba cortando el césped del jardín de su casa en Highgate, en el norte de Londres, un sábado por la mañana, en junio de 1967, un par de días después del estallido de la Guerra de los Seis Días. Le llamaron a casa para que atendiera una llamada urgente del director de fle-

tamentos de BP, quien le dijo que el magnate de los petroleros Aristóteles Onassis había cancelado repentinamente todos los acuerdos de fletamento existentes y que ofrecía toda su flota a BP pero a un precio doble del que tenían vigente el día anterior. BP tenía hasta el mediodía para dar una respuesta, que estaba en manos de Walters, que acababa de asumir el mando de la logística mundial de BP. La decisión entrañaba diferencias de decenas de millones de dólares. Con un repentino sentimiento de impotencia se dio cuenta de que ahora ningún programa informático podría ayudarlo. Solamente podía hacerlo el buen juicio comercial. Telefonó de nuevo. "Sí, se acepta la oferta", dijo, y volvió a arreglar su jardín. Los acontecimientos demostraron rápidamente que la decisión había sido correcta; para el lunes, las tarifas de los petroleros se habían multiplicado por cuatro respecto de las del viernes anterior.

De ese día en adelante, Walters comenzó a hacer campaña para desintegrar las operaciones de BP. "Eso me indujo a pensar en la manera en que estábamos llevando nuestro negocio", dijo. "Me di cuenta de que todos los proponentes de una mayor integración estaban moviéndose en la dirección equivocada. Estaban dejando para las máquinas lo que debían ser juicios de dirección." En un momento dado, pareció que el evangelismo de Walters podría costarle su trabajo, pero siguió adelante, y en 1981 fue nombrado presidente de BP, en un momento en que todo el negocio estaba en un caos total. "Eran tantas las firmes hipótesis sobre el negocio que se habían ido a la ruina...", dijo Walters. Los iraníes habían desintegrado en parte BP; él terminaría el trabajo. "Para mí, no hay ninguna estrategia que esté separada de la rentabilidad", explicó. Walters llegó a ser famoso por decir a los directivos: "En BP no hay vacas sagradas" y "ustedes nos dicen qué cosas tienen sentido desde el punto de vista económico y cuáles no, y yo les diré las que aceptaremos y las que no". La necesidad realmente se convirtió en una virtud.

Las otras compañías se vieron empujadas en la misma dirección por las mismas fuerzas. Prácticamente en todas las compañías, el resultado fue una lucha entre aquellos acostumbrados al sector petrolero integrado de las décadas de 1950 y 1960 y condicionados por él, y aquellos que pensaban que había llegado un nuevo mundo comercial. No solamente las formas establecidas de funcionamiento, sino unas creencias fundamentales, profundamente arraigadas, estaban en juego. "El concepto que me enseñaron es que mueves tu propio crudo a través de tus propias refinerías y tu propio sistema de comercialización", dijo George Keller, el presidente de Chevron. "Era algo tan obvio que era una verdad." El paso al estilo de tráfico y comercialización a la manera de las mercancías generales era algo a lo que se resistían en muchas compañías los tradicionalistas que veían esta orientación como una forma fuera de lugar, inmoral e inadecuada para dirigir el negocio del petróleo, casi algo en contra de las leyes de la naturaleza. Necesitaron mucha persuasión, pero a su debido momento les persuadieron. Lo que acabó por pa-

sar en muchas compañías fue que se estableció el tráfico y comercialización como un centro de beneficios separado, una manera de hacer dinero como finalidad propia, y no simplemente como un método de asegurar que la oferta y la demanda estarían equilibradas dentro de las operaciones propias de la compañía. Si no había habido lealtad por parte de los exportadores hacia las compañías cuando los suministros eran escasos, luego, en época de los excedentes, no habría lealtad por parte de las compañías hacia los exportadores. Los compradores buscarían el petróleo más barato en cualquier parte del mundo, tanto para utilizarlo ellos mismos como para comercializarlo de nuevo, todo ello con objeto de ser lo más competitivos posible.

Los cuatro socios de Aramco —Exxon, Mobil, Texaco y Chevron—, aunque con algunos recortes, continuaron tomando grandes volúmenes de petróleo de Arabia Saudita incluso aunque lo estuvieran comprando a precios oficiales y de este modo a costes mucho más elevados que los crudos competitivos. El precepto fundamental había sido siempre conservar el acceso al crudo saudita, y las compañías se resistían a abandonar esas conexiones. Pero en 1983 y 1984, reconocieron amargamente que el precio por el acceso era demasiado elevado. "Aquellos de nosotros que pertenecemos a Chevron siempre hemos visto las actividades de Aramco como las nuestras propias", dijo George Keller. "Es algo que nosotros comenzamos, desarrollamos y en lo que tuvimos un papel clave. De modo que era algo más que un problema. Pero no podíamos seguir arrojando dinero por un agujero. Teníamos que echarnos atrás, y teníamos que decir a Yamani que no podíamos seguir haciendo esto." Aunque los vínculos de Aramco no se rompieron, sí se redujeron significativamente. Arabia Saudita ya no era el proveedor especial. La alteración en la relación comercial entre las cuatro compañías y Arabia Saudita era uno de los grandes símbolos de cómo se estaba transformando el sector petrolero.

El cambio hacia el mercado de mercancías generales se vio facilitado por un gran cambio estructural en el sector. Con la eliminación del control sobre los precios y la eliminación de otros varios controles, Estados Unidos ya no tuvo que permanecer más tiempo aislado del mercado petrolero mundial. De hecho, pasó a estar muy relacionado con el resto del mercado. Estados Unidos no era solamente el mayor país consumidor; como resultado del descenso de la producción mundial, la producción norteamericana ascendió a casi una cuarta parte de la producción total del mundo libre. También era una producción muy orientada al mercado, que podía dejar sentir su influencia en el resto del mundo. Y un caudal en particular del crudo norteamericano incluso llegaría a ser el nuevo patrón del sector mundial.⁴

De huevos a petróleo

La aparición de este caudal de crudo, West Texas Intermediate, reflejó otra importante innovación en las operaciones del sector petrolero. También tuvo lugar en el año clave de 1983, aunque no en Riad, Viena ni Houston, en el bajo Manhattan, en el octavo piso del Centro de Comercio Mundial, donde la New York Mercantile Exchange, conocida como Nymex, introdujo un contrato de futuros en crudos de petróleo.

Cuando una mercancía general se vende mucho en los mercados de contado, con precios que son muy variables e inciertos, los compradores y vendedores tienden a tratar de encontrar un mecanismo para minimizar su riesgo. Eso fue lo que dio lugar a los mercados de futuros, que permitían a un comprador adquirir el derecho a comprar un artículo en algún mes futuro a un precio conocido y específico. Así puede amarrar su precio de compra; conoce su riesgo. De un modo similar, un productor puede vender su producción por adelantado, incluso antes de que se hubiese producido o, en el caso de los productos agrícolas, antes de cosecharlos. También fijaba su precio. Tanto los vendedores como los compradores buscaban la forma de cubrirse contra los cambios de precio. Su objetivo era minimizar su riesgo y reducir su exposición a la volatilidad. "La liquidez" la facilitan los especuladores, que esperan obtener algún beneficio poniéndose en el lado adecuado de las variaciones de la oferta y la demanda —y de la psicología del mercado—. Diferentes artículos, tales como cereales y canales de porcino, se habían contratado durante años en varios de los mercados de futuros existentes en Estados Unidos. A medida que la economía mundial fue haciéndose más volátil cada vez en la década de 1970 y las regulaciones fueron desapareciendo, surgieron mercados de futuros para el oro, los tipos de interés, las divisas y, finalmente, para el petróleo.

Por lo que a lonjas de contratación se refiere, la New York Mercantile Exchange no disfrutó de una carrera de lo más distinguida. Se había fundado en 1872, el mismo año en que John D. Rockefeller lanzó "nuestro plan" para lograr el sector petrolero norteamericano y reducir la competencia. La lonja tenía ambiciones más modestas, reflejo de los intereses de sesenta y dos comerciantes de la ciudad de Nueva York que estaba buscando un sitio donde comerciar con sus productos lácteos. Su nombre inicial fue Lonja de Mantequilla y Queso. Los huevos se añadieron enseguida a la carta, y en 1880, se convirtió en la Lonja de Mantequilla, Queso y Huevos. Dos años después cambió de nuevo su nombre para ser la New York Mercantile Exchange (Lonja Mercantil de Nueva York). Para la década de 1920 ya se operaba con contratos de futuros de huevos además de las operaciones con entrega inmediata de los huevos.

Luego, en 1941, un nuevo artículo atravesó los umbrales de la lonja: la patata de Maine. Posteriormente se añadieron las cebollas amarillas, las manzanas (McIntosh y Golden Delicious), las patatas de Idaho, madera contrachapada y el platino. Pero la patata de Maine fue el principal artículo de la Lonja Mercantil hasta que, de forma desconocida prácticamente para todo el mundo, el equilibrio entre la oferta y la demanda de patatas comenzó a cambiar espectacularmente. Las patatas de Maine estaban perdiendo su participación en el mercado en favor de las patatas cosechadas en otros lugares del país; además, el volumen absoluto de las patatas producidas anualmente en Maine comenzó a disminuir también. Como resultado, los contratos de futuros de patatas de Maine comenzaron a tener graves problemas. En 1976, y de nuevo en 1979, los escándalos desprestigiaron a los contratos de patatas, incluyendo la mortificante incapacidad de las partidas de patatas entregadas de pasar la inspección en la ciudad de Nueva York. La lonja, bajo muchas presiones, terminó abruptamente la contratación de patatas de Maine y se vio en peligro de extinción.

Justo a tiempo, sin embargo, el Nymex había introducido un nuevo producto, un contrato de combustible para calefacción, que los distribuidores locales de combustible para calefacción encontraron muy útil. Luego, en 1981, comenzaron los contratos de futuros de gasolina. Pero la principal innovación llegó el 30 de marzo de 1983. Ese día, la lonja introdujo futuros de crudos de petróleo, justo dos semanas después de que la OPEP terminase su reunión maratónica en el Hotel Intercontinental de Londres. La yuxtaposición fue irónica, ya que los contratos de futuros de crudos de petróleo minarían completamente los poderes de fijación de precios de la OPEP. Y los derechos de un simple barril de petróleo ahora se podían comprar y vender muchas veces. Los beneficios, algunas veces inmensos, los obtenían los intermediarios y especuladores.

Los corredores de Bolsa en Nueva York aceptaron con mucho entusiasmo los futuros de crudo. Metiéndose a empujones y codazos entre la enfervorecida multitud del parquet del Nymex, gritaban y furiosamente agitaban sus brazos para registrar sus pedidos de contratos. Los intermediarios también estaban empujando y forzando para abrirse camino en el sector petrolero, que difícilmente les quería hacer sitio. Su reacción inicial a los mercados de futuros por parte de las compañías petroleras establecidas fueron de escepticismo y gran hostilidad. ¿Qué pintaban estos jóvenes, gritando y gesticulando, para los que un largo plazo tal vez era un par de horas, en un sector en el que la ingeniería y la logística eran enormemente complejas, en el que las relaciones cuidadosamente cultivadas se suponía que eran la base de todo el entramado, en el que las decisiones de inversión se tomaban hoy y no comenzarían a producir beneficios hasta dentro de una década? Un ejecutivo de alto nivel de una de las grandes compañías se mo-

faba de los futuros de petróleo tildándolos de ser "una manera de que los dentistas perdiesen dinero". Pero la práctica —la de contratación de futuros, que no la de sacar muelas— cambió rápidamente en términos de aceptación y respeto. En el plazo de pocos años, la mayoría de las compañías petroleras y algunos de los países exportadores, así como otros muchos participantes, incluyendo las grandes financieras, estaban operando en futuros de crudo en el Nymex. Nadie podía quedarse fuera siendo los riesgos de precio tan pequeños. A medida que el volumen de las transacciones se hizo astronómico, las patatas de Maine pasaron a ser un distante, oscuro y embarazoso recuerdo en el cuarto piso del Centro de Comercio Mundial.

En tiempos había sido la Standard Oil la que había fijado el precio. Posteriormente lo había hecho la Comisión del Ferrocarril de Texas en Estados Unidos y las grandes compañías en el resto del mundo. Luego lo hizo la OPEP. Ahora el precio se estaba estableciendo, cada día, casi instantáneamente, en un mercado abierto, con la interacción de los corredores en el parquet del Nymex mientras compradores y vendedores de todo el mundo estaban pegados a las pantallas de sus ordenadores. Era igual que las lonjas de compraventa de petróleo en la zona occidental de Pensilvania a finales del siglo XIX, pero revivido con la nueva tecnología. Todos los participantes tenían la misma información y al mismo tiempo, y todos podían actuar conforme a ella en ese mismo momento. Las "divinas leyes de la oferta y la demanda" todavía prevalecían, pero ahora se revelaban de una forma diferente, más ampliamente y sin retrasos. El precio de referencia utilizado en todas las transacciones era el del WTI, West Texas Intermediate, un abundante caudal de crudo de petróleo que se podía comercializar fácilmente, y que era una buena referencia para el precio mundial del petróleo, que hasta entonces había estado representado por el "árabe ligero". Dos décadas antes, el árabe ligero había suplantado al petróleo de la Costa del Golfo de Texas como crudo de referencia para el mercado. Ahora, cerrando prácticamente un círculo, volvía de nuevo a Texas. Y con el rápido aumento de los futuros de petróleo, el precio del WTI se unió al precio del oro, a los tipos de interés y al Índice Down Jones industrial entre las más vitales y cuidadosamente analizadas medidas de la actividad diaria de la economía mundial.⁵

Nuevas guerras de petróleo: tiroteo por diferencias de valor

Con las importantes reestructuraciones de los mercados mundiales, el sector petrolero en sí también pasó por una completa reorganización societaria a la que ninguna gran compañía fue inmune. La liberalización de un sector elimina la protección y aumenta la presión competitiva y, de este modo, normalmente da lugar a consolidaciones, separaciones, absorciones y una gran variedad de otros cambios societarios. El petróleo, libre ya de todas las regulaciones en Estados Unidos para 1981, no fue una excepción. El exceso de capacidad y la debilitación de precios también fomentaron la consolidación y la reducción, lo que significaría una mayor eficacia y unos mayores beneficios. Al mismo tiempo, los inversores institucionales —los gestores de fondos de pensiones, mutualistas y monetarios que normalmente controlaban tres cuartas partes de las acciones de las grandes compañías norteamericanas— pasaron a ser cada vez más agresivos y reclamaban mayores beneficios para sus inversiones. Sometidos a la presión de presentar una buena actuación cada trimestre, no estaban en disposición de esperar al largo plazo. Y, desde su punto de vista, el sector petrolero estaba perdiendo el brillo que tuvo inmediatamente después del período de auge.

En su meollo, sin embargo, la reestructuración del sector petrolero estaba basada en lo que llamaron la "diferencia de valor", término utilizado cuando el valor de las acciones de una compañía no reflejaba claramente lo que podrían costar sus reservas de petróleo y de gas en el mercado. Aquellas compañías con mayor diferencia entre el precio de sus acciones y el valor de sus activos eran las más vulnerables. En tales casos, las implicaciones obvias eran que una nueva dirección podría aumentar el precio de las acciones y de este modo ayudar a esa noble causa, "el valor para los accionistas", de un modo en el que la antigua dirección se había demostrado incapaz. Había otra cosa más: podía costar dos o tres veces más añadir un barril de petróleo por prospección que comprar los activos de una explotación ya existente. Para la dirección de las compañías, la implicación obvia era que resultaba más barato "explorar en busca de petróleo en el parquet de la Bolsa de Nueva York" —es decir buscando compañías petroleras infravaloradas— que explorar bajo el subsuelo del oeste de Texas o en la costa del Golfo de México. Aquí, una vez más, el valor de las acciones era la fuerza impulsora. Muchas compañías habían tomado los ingentes flujos de tesorería obtenidos en las dos conmociones del petróleo y los habían invertido de nuevo en trabajos de prospección en Estados Unidos, buscando alternativas seguras a la OPEP. Los resultados fueron muy desalentadores; las reservas to-

avía estaban en declive. El gasto de tanto dinero resultó ser ineficaz y un despilfarro. En lugar de seguir gastando a un ritmo tan desenfrenado, ¿por qué no devolver más dinero a los accionistas, en forma de grandes dividendos o recompra de acciones, y dejarles decidir cómo invertirlo? O, tal vez incluso mejor, ¿por qué no adquirir o fusionarse con otras compañías de valor conocido y así obtener reservas a precio barato?

De modo que, la diferencia de valor, al igual que una falla geológica, facilitó un gran levantamiento de todo el sector petrolero. El resultado fue una serie de enconadas luchas empresariales, compañía contra compañía, reñidas por una diversidad de guerreros de Wall Street entremezclados y algunas veces al mando de las operaciones. Era un tipo completamente nuevo de guerra del petróleo.

El desencadenante

Aunque el sector estaba maduro para el cambio después de la segunda conmoción del petróleo, se necesitaba un desencadenante. Se encontró en Amarillo, una ciudad de 150.000 habitantes en el alto, llano y seco escenario de Panhandle del noroeste de Texas —una región aislada, árida, azotada por el viento, más cerca de Denver que de Houston—. El petróleo y el gas eran los principales negocios en Amarillo, pero lo explotaban, principalmente, pequeñas compañías independientes. El ganado vacuno era otro de los principales negocios en la zona de Amarillo. Como lo eran las armas nucleares. Amarillo era el único centro de la nación para la fabricación final de bombas nucleares, de las que fabricaba unas cuatro al día, aproximadamente. También era la sede del petrolero independiente llamado T. Boone Pickens, quien, más que ninguna otra persona, provocó las explosiones que cambiaron por completo el paisaje societario del petróleo y eliminó en el proceso algunos de los pilares más conocidos.

Boone Pickens adquirió una gran celebridad y era todo un experto en zafarse de los periodistas con una risa seca cuando solemnemente le preguntaban si era la "encarnación en la vida real" del maléfico J. R. Ewing de la serie de televisión *Dallas*. En la comunidad económica, Pickens era muy aplaudido entre los inversores; hacía que sucediesen cosas, aumentaba el valor para los accionistas. En el sector petrolero, sin embargo, mientras que algunos le admiraban, era odiado por otros muchos. Situándose estratégicamente en el punto de cruce del sector petrolero y Wall Street decía que estaba obligando al sector petrolero a volver a lo básico, luchando contra su autocomplaciente despilfarro, librándole de

sus propios excesos e ilusiones y arrogancia, y sirviendo a los frecuentemente ignorados intereses de los indefensos accionistas. Sus adversarios dijeron que no era más que un oportunista inteligente, con un don para la venta, que sembró una antigua semilla en el terreno de los derechos de los accionistas. Una cosa estaba clara por todas partes: Pickens vio las vulnerabilidades y la debilidad del sector petrolífero justo después de la segunda conmoción del petróleo con mayor rapidez y claridad que muchos. Y no solamente imaginó que se podía hacer algo, sino que incluso presentó una ideología para explicarlo. En un sentido, su campaña, pues eso era, representó la venganza de los independientes del petróleo sobre las odiadas compañías grandes.

Nacido en 1928, Pickens creció en un campo petrolífero, no muy lejos de Seminola, emplazamiento de uno de los grandes descubrimientos de Oklahoma en la década de 1920. Su padre era terrateniente, que compraba tierras a los granjeros y luego las vendía en lotes a las compañías petroleras. Su madre estuvo al cargo del racionamiento de gasolina para tres condados durante la Segunda Guerra Mundial. El no era más que un muchacho que se convirtió en un joven impetuoso, seguro de sí mismo, de ideas independientes, de lengua afilada y gran conversador. No aceptaba fácilmente el orden establecido, sino que más bien hacía que las cosas sucedieran a su manera. También era intensamente competitivo. Le fastidiaba perder.

Cuando la suerte de su padre empeoró, la familia se trasladó a Amarillo, donde el señor Pickens consiguió un trabajo en Phillips. El joven Pickens, después de estudiar geología en la facultad, también se fue a trabajar en Phillips. No podía soportarlo. No le gustaban ni la burocracia ni las jerarquías. Y seguramente no le gustó nada cuando uno de sus jefes le dijo: "Si trata de prosperar dentro de esta compañía, tendrá que aprender a tener la boca cerrada." En 1954, después de tres años y medio, se fue de Phillips para establecerse por su cuenta como petrolero independiente, evacuando consultas y organizando operaciones que cedía a adinerados vecinos de Amarillo. Viajó por el suroeste, acostumbrándose al calor y las polvaredas que constantemente se levantaban para tormento del viajero, y vivió la parte dura e itinerante del sueño norteamericano. Se afeitaba en las zonas de descanso de las gasolineras del camino que llevaban los nombres de las grandes compañías petroleras a las que ya había cobrado un considerable odio. Eso fue en los duros días de mediados de la década de 1950, durante uno de los cíclicos derrumbamientos del sector. Pickens era uno más entre los miles de buscanegocios que deambulaban por los estados del petróleo, utilizaban las cabinas de teléfonos públicos a guisa de oficinas, buscando y cerrando operaciones, cediéndolas a terceros, conjuntando una cuadrilla de perforadores que incluso llegase a perforar un pozo para ellos y con un poco de suerte topar con gas o petróleo y armarla gorda, pero gorda de verdad.

Pickens la armó mucho más gorda que la mayoría. Era listo donde los hubiera, con una excepcional capacidad para analizar y pensar un problema, paso a paso. En su momento, acudió a Nueva York para captar dinero y más tarde puso en marcha una rentable empresa en Canadá. Para 1964 había conjuntado sus diversos negocios de perforación en una sola compañía, Mesa Petroleum. Después de que Mesa saliese a cotización bursátil, él se quedó fascinado por la diferencia entre el valor de las acciones y el valor de los activos subyacentes de petróleo y gas. Pickens puso sus ojos en Hugoton Production, una compañía adormecida pero considerablemente mayor, que tenía grandes reservas de gas en Hugoton, al suroeste de Kansas, entonces el mayor campo de gas de la nación. El precio de sus acciones era mucho menor que el precio de sus reservas de gas, si las vendiese. Los accionistas podrían obtener unos más que generosos dividendos, basados en la subida del precio de las acciones y en dirigir la compañía de diferente manera. Aquí estaba el sencillo concepto que tendría tanto impacto una década y media después. En 1969, completó una absorción hostil de Hugoton, fusionó la gran empresa con Mesa y creó una importante compañía petrolera independiente.

Atrapado como la mayoría de la gente en la fiebre del petróleo posterior a 1973, Pickens alquiló tantas torres perforadoras como pudo en Estados Unidos y se fue al extranjero en busca de petróleo, al Mar del Norte y a Australia. Todavía era un inveterado traficante, y ya era un veterano de los futuros bastante tiempo antes de que casi nadie del sector petrolero supiese algo de ellos. Su temprana especialidad habían sido los futuros de ganado. En un momento dado incluso metió a Mesa en el negocio de engorde de ganado vacuno, convirtiendo a la pequeña compañía petrolera, como complemento, en la segunda empresa de engorde de ganado de la nación. La empresa no dio los frutos previstos y Pickens apartó a la compañía de las actividades de engorde. Incluso en medio de las guerras del petróleo a mediados de la década de 1980, con miles de millones de dólares en juego, Pickens miraba por la ventanilla de su avión a las llanuras de Texas y comenzaba a contar ganado, para ver si las manadas eran grandes o no y que esto le sirviera de ayuda para decidir si ir a largo o corto en el negocio de futuros de ganado vacuno. Para él, esto era un deporte.

Pickens había sido buen jugador de baloncesto, después de tenis, lo que significaba velocidad, quiebro rápido, movimientos inesperados, reflejos rápidos y constante improvisación. Eso era lo que hacía también en los negocios. "Solíamos reunirnos en la oficina de Boone todos los sábados por la mañana, algunos de nosotros nos sentábamos en el suelo", decía uno de sus directivos recordando la década de 1970 "y Boone nos preguntaba cómo íbamos a ganar dinero la semana siguiente." Pickens estaba orgulloso de que le conociesen como el único hombre del petróleo que todavía trabajaba los sábados en Amarillo. Su estilo —planificaba todo, muy atento a los detalles, pero también un gran

improvisador— le convertía en un duro rival para las grandes compañías burocráticas que absorbía. Y no se apartaba de una pelea. Cuando sus colaboradores le daban noticias de que un competidor o un gasoducto de gas natural había hecho algo que a él no le gustaba, Pickens siempre daba la misma respuesta: "Decídeles que se vayan a besar el culo a un gordo."

Para comienzos de la década de 1980, Pickens ya veía las debilidades del sector petrolero. Estados Unidos era un productor en declive, con perspectivas cada vez peores y un historial de descubrimientos cada vez más desalentador. Mientras tanto, los precios de las acciones de las compañías petroleras no reflejaban el valor de venta de sus reservas demostradas de petróleo y gas. Aquí había una manera para que Mesa hiciera dinero. Era como si lo de Hugoton Production se repitiera de nuevo.

Su objetivo inicial, en 1982, fue Cities Service, el legado de Henry Doherty, el magnate del petróleo y los servicios públicos que en la década de 1920 alabó las virtudes de la conservación en la producción de gas y petróleo a un sector hostil. Cities Service era la decimonovena compañía petrolera de Norteamérica; la trigésimo octava mayor corporación industrial en el listado Fortune 500. Y tenía tres veces el tamaño de Mesa. Pero sus acciones se vendían por tan sólo una tercera parte del valor real de sus reservas de gas y petróleo, lo que ciertamente no era un gran servicio para sus accionistas. Mesa adquirió un paquete de acciones de la compañía. Mientras que Mesa estaba pensando en la adquisición, Cities Services hizo una oferta por Mesa, y Mesa contraofertó. Gulf intervino con una oferta por Cities casi del doble de lo que se habían vendido sus acciones antes del revuelo, pero luego se retiró. Finalmente, la Occidental, de Armand Hammer, adquirió todas las acciones de Cities. Mesa obtuvo unos beneficios de 30 millones de dólares por sus acciones. Esa fue la primera maniobra.

Llegados a este punto, la reestructuración y las fusiones gigantes se estaban extendiendo por todo el sector petrolero. El punto de partida realmente fue 1979, cuando Shell adquirió Belridge, un productor californiano de aceite pesado. A comienzos de la década de 1920, Shell había hecho una oferta por Belridge, del orden de unos ocho millones de dólares, pero se echó atrás. Ahora, en 1979, pagaron un "poco" más, un total de 3.600 millones de dólares, en lo que fue la mayor adquisición corporativa hasta la fecha. En 1981, Conoco escapó de un intento de absorción de Dome Petroleum de Canadá para caer en las manos de DuPont por 7.800 millones de dólares. Mobil lo intentó con Marathon, una antigua compañía de producción de Standard Oil y propietaria parcial de los campos de Yates, uno de los mayores campos petrolíferos de la nación en la cuenca del Permian, en Texas. Buscando una alternativa a Mobil, Marathon se vendió a sí misma por 5.900 millones de dólares a la U. S. Steel, que por su parte, estaba buscando una manera de diversifi-

carse para salir del desastroso sector del acero norteamericano. Mesa hizo una oferta por General American, un gran productor de crudo, pero Phillips lo adquirió por 1.100 millones de dólares. Privado de esta oportunidad, Pickens se retiró esta vez. Ya aparecería otro objetivo.⁶

El fin de semana mexicano

Durante todo este tiempo, el auge petrolero mundial se estaba yendo al traste. La prospección en Estados Unidos disminuyó. El número de refinanciaciones y bancarrotas entre las pequeñas compañías aumentó. Las grandes compañías comenzaron la primera ronda de apretones de cinturón: recortes, congelación de plantillas y jubilaciones anticipadas. Los inversores, que ya no estaban preocupados por la inflación, comenzaron a abandonar los campos petrolíferos en favor del mercado de valores; los fondos mutualistas y los gestores de dinero se estaban convirtiendo en un tema de conversación, durante la cena más interesante que el petróleo, los programas de perforación y los geólogos.

A medida que proseguía la atonía, demostró lo interdependiente que el petróleo se había hecho del sistema económico mundial y en ningún otro lugar quedó más claramente establecido que en México, que para 1982 había contraído una gran deuda internacional, que superaba los 84.000 millones de dólares, sobre la base de su repentina aparición como potencia petrolera mundial. Ese año, Jesús Silva Herzog pasó a ser ministro de Hacienda de México. Su padre, que llevaba su mismo nombre, había sido presidente de la comisión nacional que, en 1937 había encontrado a las compañías petroleras con explotaciones en México culpables de obtener enormes beneficios y que dio los fundamentos de su nacionalización al presidente Cárdenas. A partir de entonces, su padre formó parte de la dirección de Pemex, la compañía petrolera nacional, hasta que dimitió debido a un enfrentamiento con el sindicato de trabajadores del petróleo, a cuenta de los sueldos. El hijo había seguido el camino de los modernos tecnócratas de México, incluidos sus estudios de Económicas en Estados Unidos (en Yale) y posteriormente ascendió por la burocracia gubernamental hasta abril de 1982, fecha en la que el presidente López Portillo le nombró ministro de Hacienda.

Para su sorpresa, Silva Herzog se dio cuenta de que el país estaba al borde de una grave crisis económica. Era el resultado del debilitamiento del precio del petróleo, los altos tipos de interés, un peso hipervalorado, los gastos incontrolables del gobierno y la contracción de los mercados para las exportaciones mexicanas, con excepción del petróleo, debido a la recesión en Estados Unidos. Y encima de todo esto estaba la

cuestión de las inmensas fugas de capital. Silva Herzog se dio cuenta de que México era incapaz de saldar su enorme deuda. No podía ni siquiera pagar los intereses, y mucho menos reembolsar el principal. Pero el Presidente López Portillo, a quien los que estaban a su alrededor dijeron que era el presidente más maravilloso de toda la historia de México, no quería escuchar. "Fue", diría posteriormente Silva Herzog, "una experiencia horrible."

Silva Herzog comenzó a hacer viajes secretos a Washington D.C., saliendo de la ciudad de México el jueves por la noche, para ver el viernes a Paul Vocker, presidente del Sistema Federal de Reserva de Estados Unidos. Volaba de vuelta a la ciudad de México el viernes por la noche para poder aparecer en los actos sociales y que nadie pudiese sospechar que había estado fuera de la ciudad. Acordó un préstamo de emergencia de 900 millones de dólares con la Reserva Federal, pero se disipó en una semana debido a las fugas de capital. El 12 de agosto de 1982, Silva Herzog llegó a la conclusión de que la improvisación no funcionaría; no había manera de que México pudiese pagar los intereses que debía. Desde luego, podría incumplir sus pagos. Pero eso podría provocar un colapso en el sistema financiero internacional. El préstamo concedido a México por los nueve mayores bancos norteamericanos del centro de dinero era el equivalente al 44 por ciento de su capital total. ¿Cuántos bancos norteamericanos y de otras partes del mundo caerían en la primera oleada y cómo empujarían a otros muchos en la segunda? Y ¿cómo podría funcionar México en la economía mundial?

El 13 de agosto, Silva Herzog de nuevo voló a Washington, D.C. Esos pocos días se recordarían después como el "fin de semana mexicano". En su primera reunión con el secretario del Tesoro Donald Regan, Silva Herzog explicó que se habían quedado sin moneda extranjera. "Tenemos que organizar algo", dijo, "o si no habrá graves consecuencias internacionales."

Al final de esa discusión Regan dijo: "Realmente tiene usted un problema."

"No, señor secretario", contestó Silva Herzog, "*nosotros* tenemos un problema."

Los norteamericanos y mexicanos comenzaron a trabajar por la tarde del viernes y lo siguieron haciendo prácticamente sin parar hasta primeras horas del sábado por la mañana. Conjuntaron un paquete multimillonario de créditos y préstamos, así como compras por adelantado de crudo mexicano para la Reserva Estratégica de Petróleo de Estados Unidos. Pero luego, alrededor de las tres de la madrugada del domingo, pareció que las negociaciones estaban a punto de romperse. Silva Herzog había descubierto que entre la letra pequeña del acuerdo se escondía un cargo de 100 millones de dólares por comisiones de servicio; uno de los norteamericanos le dijo: "Bien, cuando alguien está en graves dificultades, y se le presta dinero, tiene que pagar comisiones." Silva

Herzog estaba furioso. "Esto no es una transacción comercial", dijo. "Lo siento, no puedo aceptar esto." Llamó a López Portillo, quien le dijo enfadado que diese por terminadas las discusiones y volviese a México inmediatamente.

Más tarde ese mismo día, Silva Herzog estaba comiendo a toda prisa una hamburguesa en la embajada mexicana, preparado para marcharse, cuando llamaron del Tesoro de Estados Unidos para decir que las comisiones de 100 millones de dólares se habían rescindido. Los norteamericanos no podían arriesgarse a un colapso. ¿Quién sabía qué efectos podría tener el lunes? Y, con eso, terminó el Fin de Semana Mexicano, con la primera parte del paquete de emergencia debidamente ultimada.

Silva Herzog voló de nuevo a la ciudad de México, furioso en extremo. Habló en televisión durante cuarenta y cinco minutos ayudándose con una pizarra, pero sin guión alguno que le sirviera de pauta para explicar lo que estaba pasando, y luego volvió a la ciudad de Nueva York el siguiente viernes para reunirse con la cúpula de la Reserva Federal y los representantes de los aterrorizados bancos para tratar de dar forma a una restructuración de la deuda mexicana. Lo que se había ideado era una moratoria de la deuda. Pero nadie quería llamarlo así; en su lugar, lo llamaron una "renovación del plazo". Era una manera muy bonita de decir que, al menos en parte, México había incumplido pagos.

Un agotado Silva Herzog voló de nuevo a México. En cuanto aterrizó, se dirigió a una pequeña ciudad en las montañas que hay más allá de la ciudad de México. "Necesitaba separarme de todo lo que estábamos pasando. Pensaba en mi padre y en el papel que desempeñó en la expropiación petrolera. En aquellos momentos tenía tres años. En los años posteriores, mi padre me hablaba frecuentemente de ello. Fue uno de sus temas favoritos. Y ahora, aquí estaba yo, en la peor crisis de México desde la de 1938, y también era una crisis relacionada con el petróleo. Habíamos cometido terribles errores sobre la base del petróleo. Pero había una gran sensación de victoria en México. Habíamos estado en el mayor auge de la historia mexicana. Y por primera vez en nuestra historia, en aquellos años desde 1978 a 1981, nos vimos cortejados por las personas más importantes del mundo. Pensábamos que éramos ricos. Teníamos petróleo."

Los mercados financieros mundiales temblaron de pánico en agosto de 1982, pero la apresurada improvisación del Fin de Semana Mexicano y los días que lo siguieron fueron suficiente para estabilizar el sistema económico mundial. El drama de la deuda mexicana puso al país, no obstante, ante la realidad de que el auge petrolero mundial había terminado y el hecho de que el "poder del petróleo" era menos poderoso de lo que habían supuesto. El petróleo podía significar no solamente riqueza, sino también debilidad para la nación. Además, había una transición en puertas. La crisis mundial del petróleo ahora estaba dando paso a la crisis de deuda internacional y muchos de los deudores

internacionales resultaban ser naciones petrolíferas, que habían pedido prestadas grandes cantidades de dinero basándose en que siempre habría mercados para su petróleo, y a un precio elevado.

Al mismo tiempo que México estaba tratando de apartarse del borde de la banquerota, un diminuto banco con el gran nombre de Penn Square, situado en un mediocre centro comercial de la ciudad de Oklahoma, también estaba al borde de la insolvencia. Había prestado alegremente enormes cantidades de dinero para el sector de la energía, siguiendo unas normas de prudencia que se podían medir por el hábito de su principal apoderado de préstamos: le gustaba beber Amaretto y soda en sus mocasines Gucci. El Penn Square se convirtió en el foco de una deliberación intensiva entre la Reserva Federal y otros organismos reguladores. ¿Por qué se le estaba prestando tanta atención a un banco de un centro comercial de barrio, precisamente cuando México podía venirse abajo? El motivo era que el Penn Square había generado un enorme volumen de préstamos para petróleo y gas, muchos de ellos totalmente cuestionables, y luego los había vendido, aproximadamente en unos dos mil millones de dólares, a los principales bancos del centro del dinero, como Continental Illinois, Bank of America y Chase Manhattan. La cartera de préstamos que había retenido el Penn Square no tenía valor alguno, el banco era insolvente y los reguladores lo cerraron. Pero la historia no terminó ahí.

A nivel nacional de EE.UU., el más agresivo de los bancos principales cuando se trataba de préstamos para energía había sido el Continental Illinois, el mayor banco del Medio Oeste, y el séptimo de la nación por su tamaño. En conjunto, era el prestamista que creció a mayor ritmo en toda la nación, estaba obteniendo menciones honoríficas por su buena gestión, y su presidente había sido elegido "Banquero del Año". Como prestamista para el sector de la energía, el Continental Illinois estaba, como un competidor dijo, "comiéndose nuestro almuerzo". Estaba aumentando rápidamente su participación en el mercado de préstamos para petróleo y gas, así como en otros sectores. El *Wall Street Journal* habló del Continental Illinois como el "banco a superar".

Cuando los precios del petróleo comenzaron a debilitarse, quedó claro que el Continental Illinois, con su gran cartera de préstamos para energía del Penn Square y otras fuentes, estaba asentado sobre algo no más sólido que el aire puro. El resultado, en 1984, fue la mayor caída de un banco en la historia del mundo. Por todo el mundo, otros bancos y compañías retiraron su dinero. La credibilidad de Continental Illinois no era buena. La integridad de todo el sistema interconectado de bancos estaba ahora en peligro. Intervino el gobierno federal con una enorme inyección de recursos: 5.500 millones de dólares de nuevo capital, 8.000 millones de dólares en préstamos de emergencia y, naturalmente, con una nueva dirección. Aunque la pa-

labra apenas si se llegó a utilizar en Estados Unidos, el Continental Illinois, al menos temporalmente, había sido nacionalizado. Por otra parte, los peligros de no responder a tal escala eran demasiado graves para atreverse a correrlos.

Con el colapso del Continental Illinois, los préstamos para energía inmediatamente cambiaron de signo. Cualquier banco que todavía quisiera o pudiera prestar dinero a las compañías de energía creó unas directrices tan restrictivas que conseguir un préstamo para petróleo y gas se puso tan difícil como pasar a través del proverbial ojo de una aguja. Y sin capital, no había medios para la prospección y la explotación, y mucho menos para un auge.

El doctor Barreno

Otro drama con grandes repercusiones para el sector petrolífero se estaba desarrollando en las remotas aguas de la costa de Alaska. La mitad del petróleo y el gas sin descubrir de Estados Unidos se pensaba que estaba en Alaska o en las aguas cercanas y todos los ojos se centraron en un lugar, Mukluk, que en esquimal significa botas de piel de foca. Este Mukluk era una gran estructura subterránea a catorce millas de la costa norte de Alaska, donde el Mar Beaufort da paso al Océano Ártico, a unas sesenta y cinco millas al noroeste de las prolíficas reservas de North Slope en la Bahía de Prudhoe. Mukluk creó una enorme expectativa en todo el sector petrolero. Las muchas compañías que se unieron para perforar juntas un pozo, encabezadas por Sohio, filial de BP, y Diamond Shamrock, tenían la esperanza de encontrar otro elefante, otro East Texas, otra Bahía de Prudhoe, tal vez incluso un yacimiento de la clase de los más productivos campos sauditas. Se calificó como la prospección más estimulante para una generación. "Es algo con lo que sueñas", dijo el presidente de la compañía de prospección de Diamond Shamrock. Los geólogos de BP dijeron que era una de las perforaciones de pozos con menos riesgo en la que había participado su empresa, ya que las probabilidades de encontrar petróleo eran de una entre tres en lugar de lo normal, una entre ocho. Sin embargo, el esfuerzo por encontrar las riquezas de Mukluk fue muy caro, más de dos mil millones de dólares. En el duro entorno climatológico, las compañías tuvieron que construir su propia isla de grava y perforar en las aguas gélidas desde la isla. Ese trabajo solamente podía efectuarse durante el corto verano, antes de que el océano se congelase. Durante el invierno, la temperatura podía descender hasta los ochenta grados bajo cero.

A medida que los trabajos de perforación fueron avanzando du-

rante el verano y otoño de 1983, el pozo de Mukluk centró la imaginación del sector petrolero y de la comunidad financiera. Los precios de las acciones de las compañías participantes subieron por las nubes. Si tenían éxito Mukluk podría cambiar muchas cosas: la posición de las compañías, las perspectivas de las prospecciones en Estados Unidos, el equilibrio petrolero mundial, incluso la relación del mundo industrializado con los países exportadores de petróleo. Pero, tal como había dicho el gran perforador del siglo XIX John Galey, solamente el doctor Barreno lo sabe con toda certeza. Y en la primera semana de diciembre de 1983, el doctor Barreno habló, y sus palabras sorprendieron a todo el mundo. A dos mil cuatrocientos metros por debajo del fondo del mar, donde se suponía que tenían que estar las bolsas de petróleo, el barreno encontró agua salada. En Mukluk no había petróleo.

Había pruebas evidentes de que en tiempos sí había habido embolsamientos de petróleo en Mukluk. Pero o bien la estructura se había roto y el petróleo se había filtrado a la superficie —un derramamiento de petróleo de enormes proporciones, aunque sin ningún alcance medio ambiental— o tal vez las variaciones regionales habían provocado, en una gracia de la naturaleza, que el petróleo pasase a la estructura de la Bahía de Prudhoe. "Perforamos en el lugar correcto", dijo Richard Bray, el presidente de la compañía de producción de Ohio. "Sólo que lo hicimos con treinta millones de años de retraso."

El pozo de Mukluk no fue solamente el pozo seco más caro de la historia, sino que también fue el punto que marcó el cambio de orientación de las nuevas prospecciones en Estados Unidos. El agujero seco parecía anunciar que Estados Unidos, después de todo, era una mala perspectiva para la prospección. Jugarse tanto a la baza de la prospección era demasiado arriesgado y costoso. Tal vez, los directivos en el futuro tendrían que pagar una penalización si continuaban arriesgando y perdiendo dinero a tal escala. En la mente de muchos ejecutivos superiores de las compañías petroleras, Mukluk dejó un mensaje claro: debían pasar de la prospección en busca de petróleo a la adquisición de reservas probadas, bien en forma de propiedades individuales, bien de compañías al completo. Después de Mukluk, empezaron a tener muchas más ganas de comprar.⁸

Asuntos de familia

No solamente la economía y la geología dirigieron la reestructuración del sector petrolero. También lo hicieron los odios, resentimientos y luchas intestinas existentes dentro de las familias. Una guerra entre los

herederos de la fortuna de la familia Keck terminó con la adquisición de Superior Oil, la mayor compañía independiente de la nación, por parte de Mobil, por el precio de 5.700 millones de dólares. Pero los problemas familiares más destacables fueron los ocurridos en Getty Oil, la enorme y rica compañía integrada que J. Paul Getty comenzó a construir en la década de 1930 y pasó a ser una compañía mundial en la década de 1950 con los descubrimientos en la Zona Neutral entre Arabia Saudita y Kuwait. Getty, el firme defensor del valor, había muerto en 1976. En 1980, Getty Oil no estaba remplazando sus reservas, y sus acciones estaban a un precio muy bajo con relación al valor de las propiedades de la compañía en el subsuelo. Uno de los hijos de J. Paul Getty, Gordon, estaba más interesado en componer música que en buscar petróleo —acababa de componer un ciclo musical basado en los poemas de Emily Dickinson— pero se preguntaba dónde había ido a parar todo el valor de la compañía. Eso le puso en malas relaciones con los directivos profesionales que llevaban el timón de Getty. Podían haber pensado que controlaban todas las palancas del poder, pero Gordon Getty y sus aliados controlaban las acciones. J. Paul Getty había tratado mal a todos sus hijos, incluido Gordon, y el joven Getty no tenía motivos para ser leal a su memoria, o a la creación de su padre. Cuando la oportunidad tocó a su puerta, él ya estaba dispuesto para abrirla.

Sin embargo, tal como acontecieron los hechos, hubo dos llamadas a su puerta, y Gordon Getty, lamentablemente por las complicaciones posteriores que ello le acarrearía, parece ser que respondió a las dos. La primera fue de Pennzoil, una gran independiente dirigida por un magnate llamado Hugh Liedtke, antiguo socio de George Bush en el sector petrolero y amigo de Boone Pickens. De algún modo, Getty aceptó la oferta de Pennzoil, aunque determinar exactamente en qué manera lo hizo sería el centro de una considerable y crítica disputa. La segunda llamada fue la de Texaco, cuyo presidente se presentó una noche en el Hotel Pierre, en tiempos propiedad del viejo Getty, para hacer una contraoferta al joven Getty, quien decididamente la aceptó. De modo que Texaco se encontró con Getty Oil a cambio de 10.200 millones de dólares. También se encontró con una demanda judicial de Pennzoil.⁹

La muerte de una grande

A comienzos de la saga Texaco-Pennzoil-Getty, Boone Pickens hizo una breve aparición en escena durante la cual dio a Gordon Getty unas lecciones particulares sobre la manera de asignar valor en el sector petrolero. Más de una vez, Pickens también compró acciones de Texaco.

Pero también tenía su mente puesta en otros sitios. Mesa estaba sufriendo un gran problema, que afectaba a casi todo el sector petrolero. Aunque el auge se estaba convirtiendo en una ruina, Mesa estaba comprometida a gastarse 300 millones de dólares en un programa de prospección. Tenía cuarenta y cinco torres perforadoras en funcionamiento incluyendo las cinco del Golfo de México que eran muy caras, asistidas por una enorme cantidad de trabajadores, barcos y helicópteros, todo lo cual estaba devorando dinero a un ritmo increíble. "Señores", anunció Pickens en una reunión del consejo de administración, celebrada en Amarillo en julio de 1983, "esto es lo que hay. Tenemos que encontrar la manera de obtener 300 millones de dólares y la tenemos que encontrar de prisa. Hemos perdido mucho dinero en el Golfo de México. No podemos salir de este apuro a base de perforar. No haríamos nada con insistir en busca de un campo bueno. Necesitamos meter un gol *ya mismo*".

El lugar para conseguir ese dinero, con rapidez, era en las grandes compañías, cuyas acciones se vendían solamente a una fracción del valor de sus activos. Y los ojos de Pickens enseguida dieron con su blanco, Gulf Oil, una de las Siete Hermanas. La había creado la familia Mellon sobre la base del descubrimiento de Galey y Guffey en Spindletop en 1901, y se había convertido en una gran institución norteamericana y una compañía mundial. Había colocado con firmeza la bandera norteamericana en Kuwait. Desde hacía bastante tiempo los Mellon se habían apartado de la dirección activa; la familia había fragmentado y vendido gran parte de sus carteras. Como Pickens lo veía, Gulf era la más vulnerable de todas las grandes compañías petroleras, sus acciones se estaban vendiendo a poco más de la tercera parte de su verdadero valor.

Pickens ya había visto de cerca cómo era la dirección de Gulf, durante la lucha a propósito de Cities Service y había llegado a la conclusión de que era ineficaz e indecisa, y que la pesada estructura burocrática de Gulf la hacía lenta en sus respuestas. La compañía había sufrido diez años de problemas internos y profundos choques en sus niveles más altos. Las contribuciones políticas ilegales en Estados Unidos, algunas relacionadas con el Watergate, y los controvertidos pagos al extranjero habían provocado una convulsión interna, que incluyó la purga de algunos de sus directivos superiores y su remplazo por directivos cuya apariencia de probidad estaba entre sus calificaciones más importantes.

El presidente que asumió el cargo durante la segunda mitad de la década de 1970 tenía los apodos de "El Señor Limpio" y "El Boy-Scout". Gulf ciertamente era la única compañía petrolera que puso a una monja en su consejo de directores. "Estos problemas han tenido como resultado seis años de indecisión", comentó un ejecutivo de Gulf. "Eso ocurrió en unos momentos cruciales para el sector petrolero, durante el tumulto de la OPEP, en una época en que todo parecía estar en el aire en el

Lejano Oriente, y cuando estábamos perdiendo hasta la camisa en Europa."

La lista de desgracias de Gulf era larga. En 1975 nacionalizaron su concesión en Kuwait, de la que dependía una parte sustancial de los ingresos de la compañía. La compañía perdió un costoso proceso antitruste relacionado con el mercado de uranio. A pesar de las grandes cantidades que había invertido desde mediados de la década de 1970 buscando suministros políticamente seguros en Estados Unidos y en otros lugares, Gulf tenía muy poco que mostrar en términos de nuevas reservas. Su base de reserva nacional estaba disminuyendo a pasos agigantados, pues descendió un 40 por ciento entre 1978 y 1982. Tuvo que modificar sus programas de gastos de prospección para tratar de encontrar gas natural por valor de cientos de millones de dólares con el que cumplir el suministro al que le obligaba un desastroso contrato que había firmado años antes. Con la pérdida de Kuwait en 1975, Gulf no estaba en buena posición para ser altamente competitiva; también perdió una buena parte de su antigua *raison d'être* como compañía mundial que acometía enormes trabajos de prospección y producción a escala internacional. Y todavía no había encontrado una nueva.

La dirección actual no había hecho más que empezar a ocuparse de la delicada cuestión de hacer que la compañía fuese más competitiva y eficaz. El nuevo presidente, sucesor del "Señor Limpio", fue Jimmy Lee. Tanto como Boone Pickens personificaba sin duda al independiente, Jimmy Lee reflejaba a la perfección en su carrera la evolución de las grandes compañías petroleras. Había trabajado en la refinería de Gulf, en Filadelfia, a finales de la década de 1940, cuando llegaron los primeros embarques de crudo kuwaití. A partir de entonces, en la gran era de la expansión del sector, hizo su carrera en el extranjero. Construyó refinerías y sistemas de comercialización en Filipinas y Corea; dirigió todas las operaciones en el Lejano Oriente; fue el hombre de Gulf en Kuwait cuando los productores de Oriente Medio luchaban entre ellos y presionaban a las compañías para aumentar sus respectivas producciones. Ultimamente, había dirigido, desde Londres, todas las operaciones de Gulf en el Hemisferio Occidental, lo que significaba que debía ocuparse de todo, desde asegurarse la fidelidad de los automovilistas en Europa hasta conseguir instalar torres de perforación en Angola. Pero ahora estaba de vuelta en Pittsburgh para reconstruir la vapuleada compañía. No tendría mucho tiempo.

En agosto de 1983, Mesa comenzó a acumular acciones de Gulf mediante cuentas numeradas en bancos diseminados por todo el país, con códigos de transferencia que solamente conocían una o dos personas. En octubre, Mesa formó el Grupo de Inversores de Gulf, GIG, para pasar a la ofensiva. Algo más avanzado ese mismo mes, el grupo Mesa empezó a presionar. Su objetivo, se dijo, era empujar a Gulf para que transfiriese la mitad de sus reservas de gas y petróleo a un truste, que sería propiedad

directa de los accionistas, les conferiría la titularidad del flujo de tesorería y eliminaría la doble imposición sobre los dividendos.

Gulf inició el contraataque. El objetivo eran sus cuatrocientos mil accionistas, que votarían a favor de la dirección o de Pickens. Pero Gulf tenía un gran problema: su alta dirección tenía opiniones contrarias respecto de cómo actuar, lo que entorpecía la respuesta de Gulf a Pickens y la hizo parecer más indecisa e ineficaz, justo como él había pensado. Por el contrario, Pickens era rápido, flexible, estaba continuamente improvisando y era muy imaginativo. Sabía cómo encandilar a los accionistas institucionales que tenían grandes paquetes de acciones de Gulf. Sabía cómo actuar de cara al público. Y era mucho más convincente ante la prensa que los ingenieros que dirigían Gulf. Se presentó como valedor de los accionistas, un auténtico petrolero, un populista, no un burócrata sin rostro salido del "bendito club de los amiguetes" del "Gran Petróleo".

"Nunca pensé que tendría una lucha por la mayoría de votos en mi carrera", dijo Lee. "Nunca me preparé para esto." Pero Gulf luchó, y luchó con denuedo. Lee y sus colegas cortejaron a los inversores institucionales, y Gulf se las arregló para obtener una estrecha victoria en las votaciones de diciembre de 1983, un 52 contra un 48 por ciento. Era solamente un alivio temporal. Pickens siguió moviéndose arriba y abajo. Remitió una propuesta por escrito al consejo de Gulf para transferir directamente a los accionistas las reservas de petróleo y gas. El consejo le rechazó de nuevo. Pickens entonces fue a Beverly Hills a verse con el rey de los bonos basura, Michael Milken, de Drexel Burnham, para estudiar la posibilidad de captar el dinero adicional mediante tales bonos para hacer una oferta de adquisición directa.

Jimmy Lee sabía que tenía poco tiempo. Tenía que conseguir que el precio de las acciones subiese, pensó en dividir el refino, la comercialización y las empresas químicas en diferentes compañías. Hubo una buena noticia; Gulf reemplazó el 95 por ciento de sus reservas en 1983. Aun así, la compañía seguía siendo vulnerable. Muy vulnerable. A finales de enero de 1984 Lee recibió una llamada telefónica de Robert O. Anderson, presidente de ARCO, que le dijo que quería hablar de cosas de "mucho interés". Se reunieron para cenar en Denver, en un comedor privado del Brown Palace Hotel, cada uno acompañado por un solo colega. Anderson sabía exactamente lo que quería: la producción extranjera de Gulf. No tenía interés en las estaciones de servicio ni en las refinerías. Creía que el futuro de las grandes compañías petroleras residía en las reservas extranjeras, y que su éxito o fracaso total dependería en la extensión de lo que ellos llamaban "circuito internacional". Como él lo veía, una compañía lo pasaría muy mal para ganarse una posición notable en el mundo del petróleo internacional, a menos que fuese una de las Siete Hermanas y ya estuviese allí. Gulf podría representar el atajo que ARCO necesitaba. "Cuando Gulf perdió Kuwait, perdieron un gran ne-

gocio", diría posteriormente Anderson, "pero todavía tenían la masa crítica." Durante la cena, Anderson dijo que estaba dispuesto a pagar 62 dólares por cada acción de Gulf, un notable aumento sobre los 41 dólares a que había cotizado medio año antes. Lee respondió con la sugerencia de que las dos compañías fusionaran sus explotaciones de Estados Unidos, lo que habría dado a Gulf la mitad de las inmensamente valiosas reservas de ARCO en North Slope. Anderson no necesitó prácticamente ni un segundo para responder: "No, gracias."

A continuación, Lee recibió una segunda llamada telefónica de Anderson. "Creo que debo decirle que la pasada noche tuve una cena en Denver con Boone Pickens", dijo Anderson. "Le dije que estábamos dispuestos a pagar 62 dólares por acción de Gulf."

"Gracias por decírmelo", dijo Lee, mostrando cierto sarcasmo. El objetivo de Anderson al reunirse con Pickens era comprender lo que "Pickens estaba tratando de hacer y asegurar para nuestra satisfacción que no bloquearía cualquier operación". Pero realmente Lee no veía así las cosas. En cuanto colgó el teléfono al terminar de hablar con Anderson, reunió a su equipo de crisis. "Bien", dijo, "Bob Anderson nos acaba de dejar con las posaderas al aire. A todos los efectos prácticos, estamos en venta."

La segunda llamada de Anderson terminó con todas las esperanzas que Lee albergaba de que Gulf siguiera siendo una compañía independiente. "El juego había terminado", dijo posteriormente. Entre las grandes compañías había habido siempre una gran aversión al hecho de realizar ofertas hostiles contra alguna de ellas. Pero la propuesta de Anderson, a continuación de la reciente acometida de Mobil sobre Marathon, dejó claro que esa regla ya no era válida en estos tiempos, y que las grandes tenían los enormes recursos financieros para ir unas detrás de otras. Y ahora la cabeza de Gulf tenía un precio, la noticia enseguida estaría en la calle, y sencillamente sería cuestión de tiempo que alguna compañía la comprase. El único interrogante era quién. Como ese era el caso, Lee decidió ir en busca del mejor precio. Telefonó a los DEG de las otras grandes compañías. Era una tarea en extremo desagradable, pero el cambio en la situación provocada por Anderson no le dejaba otra elección. Transmitió el mismo mensaje a cada DEG: "Somos vulnerables, y he recibido noticias de que alguien nos va a adquirir. Si está interesado, comience a hacer sus cálculos financieros."

Pickens jugó su siguiente carta, superó la oferta de ARCO de 62 dólares por acción, mediante la suya propia de 65 dólares. "Sabía que 65 dólares era una bola baja", dijo Lee. "Si alguien quiere quedarse con tu compañía, debes sacarle todo lo que puedas." De nuevo recurrió a los DEG de las otras grandes compañías. Esta vez no se anduvo por las ramas. Gulf estaba en venta.

Entre aquellos a los que llamó estaba George Keller, el presidente de Chevron, que realmente ya estaba interesado en Gulf. Derivada de

las actividades occidentales del Standard Oil Trust, Chevron mantuvo sus oficinas centrales en San Francisco, muy lejos de los campos petrolíferos, y un emplazamiento poco habitual para una compañía petrolera. La compañía tenía un historial admirable en la asunción de riesgos y en los hallazgos de petróleo, incluyendo desde luego, los descubrimientos en Arabia Saudita desde la década de 1930. Keller había denunciado anteriormente las absorciones en el sector petrolero, por lo menos cuando eran hostiles. Las compañías, dijo, podían emplear mejor su dinero, dedicándolo, por ejemplo, a la búsqueda de nuevas reservas. Pero al igual que otros ejecutivos líderes del sector, Keller se había quedado anonadado por el enorme fracaso en Mukluk. "Después de eso", dijo, "casi todo el mundo decidió poner el dinero en mejores cosas."

El día de Nochevieja de 1984, el presidente de Getty Oil había llamado a Keller y le preguntó si Chevron quería hacer una oferta por Getty, entonces en medio de su propia lucha por la absorción. En cuanto volvió a San Francisco, Keller puso a trabajar a un equipo analítico, para determinar qué tal parada salía la Getty en comparación con otras compañías: Sun, Superior, Unocal —y Gulf—. Getty enseguida desaparecería de escena, adquirida por Texaco, pero Chevron todavía estaba al acecho de Gulf. Después de la segunda llamada telefónica de Lee, Keller puso a los empleados de Chevron a trabajar a toda marcha en el problema, utilizando tanto informes publicados como material cedido por Gulf, bajo un acuerdo de confidencialidad que firmaron apresuradamente. Con poco menos de una semana para estimar cuánto valía una de las compañías petroleras más grandes del mundo, Chevron frenéticamente se puso a trabajar tratando de determinar el valor de Gulf. El 29 de febrero, Chevron tuvo una valoración; el 2 de marzo, otra; el 3 de marzo a las cuatro de la tarde, otra diferente. Desde el punto de vista más pesimista el valor estimado de cada acción de Gulf era de 62 dólares; desde el más optimista era de 105 dólares; es decir, algo comprendido entre 10.200 y 17.300 millones de dólares. "Era una variación enorme", dijo Keller. El consejo de Chevron inicialmente aceptó la recomendación de la dirección y autorizó a Keller a que subiese hasta 78 dólares la acción al hacer la oferta, reconociendo que la propuesta real podría depender de las circunstancias de la negociación. Un miembro del consejo sugirió que el consejo no impusiera un límite y dejara que Keller decidiera el precio. "Por Dios, pongan un límite", pidió Keller, acobardado ante la idea de soportar solo toda la responsabilidad. "Cada dólar más por acción significa otros 135 millones de dólares."

El 5 de marzo, el consejo de Gulf se reunió en sus oficinas centrales de Pittsburgh, un edificio construido durante la Depresión. El edificio estaba prácticamente desierto; la mayoría de las actividades de Gulf se dirigían desde Houston, y al grupo de Chevron se le asignó su propia planta. Realmente, el consejo de Gulf no se iba a rendir ante la oferta de Pickens de bonos basura. Pero había otras tres ofertas sobre la mesa.

Una era la de Chevron. Algunos de los ejecutivos superiores crearon una oferta alternativa, una compra apalancada por la dirección utilizando bonos basura, que organizaría la firma Kohlberg, Kravis y Roberts. ARCO también haría una oferta. De modo que el consejo de Gulf tenía tres serios ofertantes que considerar.

Antes de la reunión, Lee dejó claras las reglas básicas a sus ofertantes: "Solamente habrá una oportunidad, nada de segundas oportunidades. Hagan su oferta toda de una vez." El presidente de ARCO, William Kieschnik, fue el primero y presentó una oferta de 72 dólares por acción. Kohlberg y Kravis fueron los siguientes y ofrecieron al consejo 87,50 dólares por acción. El 56 por ciento—48,75 dólares— en efectivo. El resto—38,75 dólares en títulos de nueva emisión.

Keller, de Chevron, esperaba su turno con una carta de oferta que sólo tenía un espacio en blanco: el del precio. Sabía que existían dos grandes riesgos: que los precios del crudo bajasen y que los tipos de interés subiesen. Pero no pensó que se diese la posibilidad de que ambas cosas ocurriesen al mismo tiempo. El consejo de Chevron insistió en que la oferta final quedaba en sus manos. Keller cargó con el problema, sabiendo muy bien que cada dólar por acción de su oferta serían otros 135 millones de dólares. Pero no quería perder Gulf; una oportunidad como esa no volvería a aparecer. Tomó un bolígrafo y relleno el espacio vacío, 80 dólares por acción. La oferta era de 13.200 millones de dólares, todo ello en efectivo. Presentó la carta al consejo de Gulf y defendió su oferta lo mejor que pudo. En sus cuatro décadas con Chevron nunca había estado en una situación así. La recepción parecía fría.

Con ninguna pista clara del posible resultado, Keller volvió a la planta de Chevron, para esperar la decisión del consejo de Gulf. Todo lo que sabía con certeza es que había hecho la mayor oferta en efectivo de la historia. Kieschnik de ARCO también estaba esperando. Robert O. Anderson estaba en una reunión del consejo de ARCO en Dallas, y él y los otros directivos trabajaron en sus cosas, pero también estaban esperando inquietos, con una línea telefónica abierta con Pittsburgh. De vez en cuando hablaban con Kieschnik.

En total, el consejo de Gulf estuvo reunido durante siete horas ese día. Discutieron las tres ofertas. La oferta de ARCO se rechazó de inmediato, era demasiado baja. La oferta de Kohlberg y Kravis no podía ser. En teoría era más dinero, pero era mucho más arriesgado, ya que la mitad sería en forma de títulos, y los asesores financieros de Gulf—Merrill Lynch, por una parte, y Salomon Brothers, por otra— no podían estimar cuánto valdría el "papel" de la oferta de KKR. Tenía la gran ventaja de que la dirección actual podría permanecer en su lugar, pero algunos de los consejeros exteriores temían que la aceptación de la oferta pudiese parecer egoísta. Además KKR todavía no había asegurado su financiación. "Si no tiene la financiación a punto", dijo Lee, "Boone tiene una

contraoferta válida", y se enfrentará a nosotros con más acciones de las que necesita" para renovar su intento de absorción.

Las horas pasaron. Keller estaba todavía esperando, reflexionando sobre los riesgos de su oferta, cuando sonó el teléfono. Era Jimmy Lee. Trató de parecer indiferente. "Hola, George", dijo. Calló. "Acabas de comprar una compañía petrolera." Todo lo que Keller podía pensar era que se sentía como quien, por primera vez en su vida, hubiera hecho una oferta por una casa, y descubriera, para su sorpresa, que ahora era de él. Pero era una casa de 13.200 millones de dólares. El consejo de Gulf decidió que el camino más prudente era aceptar la oferta en efectivo de Chevron. Los accionistas saldrían mejor parados. Ese fue el final de Gulf Oil. Spindletop, Guffey y Galey, los Mellon, Kuwait y el mayor Holmes —todo había terminado—. Era historia.

Anderson se mostró muy filosófico respecto del fracaso de ARCO. Nunca pensó que Chevron ofreciese 80 dólares. Su límite absoluto era 75 dólares. "Pensábamos que todos rondaríamos esa cifra. Pero, si finalmente pierdes una fusión, te gusta saber que has perdido por un amplio margen en lugar de por poco. Te revienta perder por un dólar por acción."

En lo que a Pickens respectaba, fue una gran victoria para los accionistas; debido a sus esfuerzos, había evitado que la ineficaz dirección siguiese perdiendo dinero en una persecución en vano de la gloria. Durante los meses desde que lanzó su campaña, el precio de las acciones de Gulf había pasado de 41 dólares por acción a 80 por acción, y la capitalización total en el mercado había pasado de 6.800 millones de dólares a 13.200 millones de dólares, lo que reportó a los accionistas de Gulf un beneficio de 6.500 millones de dólares. "Eran 6.500 millones de dólares que jamás hubiesen conseguido si Mesa y GIG no hubiesen entrado en escena", dijo Pickens. Se habían impuesto los derechos de los accionistas. Tanto si Pickens andaba detrás de un rápido beneficio como si lo único que esperaba de la maniobra era convertirse en DEG de una gran compañía petrolera internacional, su Grupo de Inversores en Gulf obtuvo un beneficio de 760 millones de dólares, de los que unos 500 millones fueron a parar a Mesa. Después de los impuestos se quedaron en los 300 millones que Mesa estaba buscando desesperadamente en el verano de 1983. Como Pickens había dicho, Mesa necesitaba ese dinero con urgencia.

La primera reacción de Jimmy Lee fue de alivio. Todo había terminado y el consejo había llegado unánimemente a una decisión, lo que redujo en gran medida la probabilidad de litigios por parte de los accionistas. Enseguida salió de viaje para hablar con los empleados por todo el país, para tratar de imbuirles confianza en el futuro. Durante los siguientes días, se encontró muy cansado. También estaba muy triste, y en ocasiones las lágrimas aparecieron en sus ojos. "Nunca tuve otra intención sino que Gulf siguiera en activo para siempre jamás", dijo. "Ha sido

toda mi vida, toda mi carrera. Pensar que ya no va a estar operando a su libre albedrío es algo que realmente me consume."

Gulf quedó totalmente fusionada con Chevron, y George Keller nunca tuvo motivo alguno para arrepentirse de la oferta de 80 dólares que escribió en el último momento. Chevron no había supervalorado la compañía. "Fue una buena compra", dijo media década después. "Fuimos capaces de adquirir activos en una escala que nunca hubiésemos tenido disponible de otro modo." Entonces, ¿por qué tenía Gulf problemas? "Había pasado por alto su sólida posición existente", dijo Keller. "Decidió que tenía que obtener un gran elefante. Fue como si, en lugar de arriesgar su futuro en la ciudad en la que vivía, decidiera ir a Las Vegas. Perdió en todas partes." Eso, desde luego, le podría haber pasado a cualquiera de las grandes compañías petroleras en el enfervorecido clima que siguió a las conmociones del petróleo de la década de 1970. Pero Gulf pagó el último precio.¹⁰

El valor de los accionistas

Pickens no había terminado aún. Con rapidez, hizo ofertas por Phillips, de Bartlesville, Oklahoma, y Unocal, de Los Angeles. Carl Icahn, agresivo economista de Wall Street que ya había logrado Trans World Airlines, le salió al paso con su propia oferta por Phillips. Sin embargo, ambas compañías se libraron con éxito de los intentos de absorción, acudiendo a los tribunales y asumiendo una gran cantidad de deuda, lo que les permitió recomprar acciones a un precio mucho mayor que el anterior a los ataques y aumentar de este modo los rendimientos para los accionistas que las vendieron. No obstante, en ambos casos, Mesa obtuvo importantes beneficios. Y el clamor por el "valor de los accionistas" parecía estar perdiendo su respaldo populista. Después de que Unocal saliese intacta del asalto, Fred Hartley, el presidente de la compañía, recibió una llamada de Armand Hammer, de Occidental, que le dijo que se merecía el Premio Nobel por su valor. Otra de las grandes compañías integradas, la propia ARCO, vio que ella también podía ser vulnerable a Pickens, o a *los* Pickens, en el entorno financiero de mediados de la década de 1980. "Eramos una presa fácil", dijo Robert O. Anderson, "a menos que situáramos el valor de nuestras acciones lo más cerca posible del valor de nuestra compañía." De modo que ARCO efectuó una especie de autoadquisición, apalancándose para comprar sus acciones a un

precio mayor y, al mismo tiempo, consolidar sus propias actividades y empleo.

La restructuración incluso de los gigantes del sector mediante fusiones y adquisiciones continuó durante los siguientes años. Royal Dutch/Shell pagó 5.700 millones de dólares por el 31 por ciento de Shell Oil USA que todavía no poseía. Para los ejecutivos superiores de Royal Dutch/Shell en La Haya y en Londres, esa pareció ser la mejor elección entre todas las posibilidades de inversión que tenían disponibles. BP había formado un equipo con la Standard Oil de Ohio —la compañía originaria de John D. Rockefeller, y la base de la Standard Oil of Ohio— para asegurar al crudo de Alaska las mejores salidas hacia el consumo en Estados Unidos. Como parte de la transacción de Alaska, BP llegó a ser propietaria del 53 por ciento de Sohio, mientras que Sohio se convirtió en el brazo norteamericano de BP. Pero desilusionados con la dirección de Sohio como resultado de su catastrófico y caro programa de prospección, incluyendo el fracaso de Mukluk, BP pagó 7.600 millones de dólares a los otros accionistas de Sohio a fin de ser la única y total propietaria de la compañía y así poder controlar directamente el enorme flujo de tesorería de Alaska.

Una compañía se había mantenido al margen del mundillo notoriamente previsible de las fusiones y adquisiciones, al menos hasta principios de la década de 1990. Era Exxon, que se había visto seriamente perjudicada por su deficiente historial de adquisiciones: cuando *Fortune* comentó cinco de las peores adquisiciones de la década de 1970, dos de ellas pertenecían a Exxon. Los miles de millones de dólares gastados y perdidos en dos años en el proyecto de petróleo de esquisto de Colorado también fueron sonados. Exxon llegó a la conclusión de que no había manera de gastar todo ese flujo de tesorería en prospecciones y adquisiciones o en nuevos negocios. Además, la alta dirección de Exxon era de la opinión que, como juicio político y casi como artículo de fe, no podía absorber otras grandes compañías petroleras. Exxon, en palabras de Clifton Garvin, su DEG, tenía "fobia a las adquisiciones".

Todo recortaba considerablemente las opciones de la compañía. "Tenemos grandes cantidades de dinero en efectivo pero no tenemos buenas inversiones donde ponerlo", dijo Garvin. "Lo mejor que podemos hacer es tomar el dinero que no podamos invertir rentablemente y devolverlo a los accionistas, dejándoles hacer con ello lo que quieran." Exxon hizo esto mediante una recompra de acciones en la que gastó 16.000 millones de dólares entre 1983 y mediados de 1990, garantizando a los accionistas el aumento del precio de las acciones y buenos beneficios y en el proceso se aseguró de que ni Boone Pickens ni ningún otro dijese que los accionistas de Exxon estaban obteniendo malos resultados. Los 16.000 millones de dólares fueron mucho más de lo que Texaco pagó por Getty, o incluso de lo que Chevron pagó por Gulf. Exxon gastó una gran cantidad de dinero en

adquisiciones, tal vez mil millones de dólares al año, pero estaba interesada en propiedades específicas, no en compañías al completo, y fue realizando su trabajo en silencio, mientras fue posible. También redujo su plantilla en un 40 por ciento. Como resultado de esto, era una compañía menor, tanto en términos absolutos como relativos, en lo tocante a reservas e ingresos, al compararla con su histórica competidora y archirrival, la Royal Dutch/Shell. Marcus Samuel y Henri Deterding se habrían sentido orgullosos.

La reestructuración significaba, en líneas generales, un sector petrolero menor y más consolidado. Los geólogos novicios ya no se contrataban con sueldos de cincuenta mil dólares al año; en realidad, ya no los contrataban para nada. Otros, supuestamente en la cumbre de sus carreras se vieron repentinamente forzados a aceptar la jubilación anticipada. Los mayores perjudicados fueron las personas que perdieron su trabajo. "Pensé que estaba trabajando para una gran institución social", dijo uno de los ejecutivos que perdió su trabajo cuando Chevron adquirió Gulf. "No pensé que iba a dar 25 años de mi vida, con todos los sacrificios que eso había costado a mi familia, por algunos pedazos de papel." Los grandes beneficiados de la reestructuración del sector fueron los accionistas. Toda la actividad —las grandes fusiones y adquisiciones, las recapitalizaciones, y las recompras de acciones— crearon más de 100.000 millones de dólares que fueron a parar a los bolsillos de los inversores particulares e institucionales, fondos de pensiones, arbitradores y el resto. Los accionistas, en último extremo, salieron ganando.

En los casos en que la dirección era accionista también salió ganando. El presidente de Gulf, Jimmy Lee, perdió su trabajo pero ganó unos 11 millones de dólares con sus acciones. Y Boone Pickens no iba a quedar mal. En 1985, el consejo de Mesa, en Amarillo, concedió a Pickens 18,6 millones de dólares extra por las maniobras de absorción de Gulf que habían rentado a Mesa unos 300 millones de dólares. Ese año Pickens fue el ejecutivo de empresa mejor pagado en Norteamérica.¹¹

La nueva seguridad

En mayo de 1985, los líderes de las siete grandes potencias occidentales se reunieron para su informe económico anual, en esta ocasión en Bonn. Los temas fueron las políticas de mercado libre, la liberalización y la privatización. Tras su promesa de una "nueva mañana" en Norteamérica, Ronald Reagan había sido reelegido Presidente por un margen enorme, en fecha reciente. Su Administración había vivido la desaparición del sentimiento de derrota y pesimismo característico de la

década de 1970 que había sido, en un grado considerable, el efecto directo e indirecto de la crisis del petróleo. En lugar del malestar por la inflación y la recesión, Estados Unidos estaba disfrutando de un auge económico y un mercado muy fuerte. Margaret Thatcher también estaba muy metida en su reconstrucción de la sociedad británica; comercio, trabajo arduo y los desayunos de trabajo se habían convertido en valores positivos de la Inglaterra thatcheriana. Incluso François Mitterrand, el Presidente socialista de Francia y el más extraordinario superviviente de la política mundial, había rechazado la nacionalización y el clásico *étatisme* francés en favor de los mercados libres. El mundo occidental estaba en su tercer año de un relativamente vibrante crecimiento económico. Pero esta recuperación económica era fundamentalmente diferente a los períodos de desarrollo de la posguerra; no estaba alimentada por un aumento de la demanda de petróleo. Las economías de las naciones industriales se habían adaptado rápidamente al aumento de los precios del petróleo y la utilización del petróleo se había estabilizado.

El único tema grave sobre la energía al que los líderes tuvieron que hacer frente durante los años anteriores fue una batalla divisoria a comienzos de la década de 1980 sobre los planes de los europeos occidentales de aumentar sustancialmente sus compras de gas soviético. Los europeos querían utilizar el gas como parte de sus estrategias de diversificación energética y reducción de su dependencia del crudo. También tenían la esperanza de estimular el empleo en los sectores de ingeniería y acero. La Administración Reagan se opuso al plan, ya que temía que el aumento de las exportaciones aumentara la influencia política soviética en Europa y no quería que los rusos obtuvieran beneficios adicionales en divisas fuertes, que podrían fortalecer la economía soviética y la maquinaria militar. A medida que la controversia se fue enconando, Washington prohibió la exportación de equipo norteamericano para el proyecto y trató de prohibir las exportaciones de equipo europeo que contuvieran tecnología norteamericana.

Esta cuestionable aplicación de la extraterritorialidad provocó una gran protesta. El resultado fue el más grave conflicto entre Europa y Norteamérica desde la guerra de octubre y el embargo de 1973. Dos tipos diferentes de seguridad estaban en juego: por un lado el énfasis europeo en la estabilidad de los puestos de trabajo y la economía nacional contra el enfoque de los norteamericanos sobre la amenaza militar soviética. La prohibición norteamericana puso en peligro el empleo en varios sectores europeos, y fue un inconveniente tan grave para la gran empresa británica de ingeniería John Brown, que la propia Margaret Thatcher llamó personalmente a Reagan para hablar de ello. "John Brown se hunde, Ron", dijo firmemente. Y, para dejar clara su postura, viajó a Escocia para estar presente cuando John Brown comenzó a exportar parte de los equipos para el contrato del gas, desafiando explícitamente la prohibición norteamericana.

Después de muchas declaraciones y acusaciones, finalmente se llegó a un compromiso: los europeos restringirían las importaciones de la Unión Soviética a un 30 por ciento del total de gas, y la explotación del enorme campo Troll, en Noruega, se promovería como fuente alternativa segura de recursos de gas dentro de la alianza de la OTAN. Con eso, la controversia sobre el gasoducto llegó a su fin, y a partir de ese momento los líderes occidentales pudieron dejar a un lado las divergencias sobre la seguridad de la energía.

Los temas en la agenda de la cumbre económica de Bonn de 1985 revelaron la profundidad de los cambios que había experimentado el mundo; principalmente los cambios estaban relacionados con las relaciones comerciales entre las naciones industrializadas —proteccionismo, el dólar, la forma de afrontar el reto de la economía japonesa—. Eran temas "Occidente-Occidente". El petróleo y la energía, el controvertido tema "Norte y Sur", no estaban sobre la mesa. Al igual que en la década de 1960, el petróleo y la energía abundaban y, por este motivo, no había obstáculos para el desarrollo económico. Los suministros estaban asegurados de nuevo. El exceso de capacidad de petróleo por todo el mundo superaba a la demanda en 10 millones de barriles al día, equivalente al 20 por ciento del consumo del mundo libre. Además, Estados Unidos, Alemania y Japón estaban consignando importantes cantidades de petróleo a sus reservas estratégicas. El "margen de seguridad" que no había existido durante la década de 1970 ahora se había recuperado.

Mientras tanto, en Oriente Medio, Irán e Iraq estaban rompiendo todos los supuestos "tabúes" en su continuado conflicto; estaban atacando no solamente las ciudades del otro país, sino también sus refinerías, sus campos petrolíferos y sus petroleros, así como los petroleros con banderas de otros países. Antes, el bombardeo de un petrolero hubiera sido suficiente para provocar un aumento de los precios del petróleo. Ahora, sin embargo, si alcanzaban a un barco, el precio del petróleo bien podía subir o bajar en los mercados al contado y de futuros. En resumen, los líderes occidentales ya no necesitaban incluir la energía entre el número limitado de asuntos importantes en los que ellos, como cabezas de Estado, podían centrarse en cualquier momento. El petróleo había sido con frecuencia el tema dominante y el más conflictivo en las reuniones anteriores. Pero ahora, en 1985, por primera vez desde el comienzo de estos encuentros, que se habían realizado desde una década antes, los líderes hicieron público un comunicado en el que no se mencionaba ni el petróleo ni la energía. Ni una palabra.

La omisión en sí fue una poderosa declaración del grado en el que la economía mundial se había acomodado a las extraordinarias convulsiones económicas y políticas de la década de 1970, relacionadas con el petróleo. Ahora el petróleo no parecía ser una preocupación esencial; era simplemente otra mercancía general más. La mitad de la ecuación que había contribuido al pujante crecimiento económico en la década de

1960 –los seguros suministros de petróleo– parecía volver a ponerse en su sitio. La otra mitad, sin embargo, no estaba allí. El petróleo no era barato, no todavía.¹²

36

El peor de los agobios: ¿Cuánto puede bajar?

EL PRECIO DEL PETRÓLEO se equilibró precariamente en la década de 1980. Había tanto en juego que todos los ojos estaban fijos en cada variación y alteración. Como el presidente de Esso Europa dijo en 1984: "Hoy, el precio del petróleo es la principal variante de nuestra ecuación y la mayor y única fuente de incertidumbre sobre nuestro futuro."

¿Volvería a subir de nuevo el precio, permanecería estable, caería de golpe? A medida que fueron pasando los meses, la pregunta: "¿Cuánto puede bajar?" fue la frase más oída por todo el mundo, no solamente en las compañías de energía, sino también en las instituciones financieras, en los pasillos de los ministerios y en todas partes, y con buenos motivos. Desde luego la respuesta tendría un profundo impacto en las compañías petroleras. Pero por encima de eso, determinaría el futuro vigor del "poder del petróleo" en la política mundial y podría afectar las perspectivas económicas mundiales y el cambio en el equilibrio de la

fortaleza política y económica mundial. Los elevados precios favorecerían a los exportadores de petróleo, desde Arabia Saudita a Libia, México y la Unión Soviética. La URSS dependía del petróleo, al igual que del gas natural, para obtener la mayoría de las divisas fuertes que utilizaba para comprar la tecnología de Occidente que tan desesperadamente necesitaba para la modernización económica. Los bajos precios favorecerían a los países importadores de petróleo, incluyendo las dos nuevas potencias económicas, Alemania y Japón. En medio, y con bastante incertidumbre, estaba Estados Unidos. Tenía intereses en ambas partes de la división. Era el mayor importador y consumidor de petróleo del mundo, y aun así era el segundo mayor productor de petróleo y buena parte de su sistema económico dependía de los elevados precios del petróleo. Si comenzaba a sentirse presionado, ¿de qué lado se pondría?

A pesar de que fue todavía más restrictivo en 1984, el nuevo sistema de cuotas de la OPEP no funcionaba. La producción no perteneciente a la OPEP seguía aumentando; el carbón, la energía nuclear y el gas natural estaban quitando todavía más mercados al petróleo; y la conservación había hecho descender la demanda. Inevitablemente, a medida que los diversos exportadores de la OPEP vieron que sus ingresos merocaban, los engaños entre ellos en lo referente a las cuotas fueron evidentes. Si no podían conseguir los ingresos esperados con el precio, tendrían que bajarlo y aumentar el volumen. En un acto de autoexasperación, la OPEP contrató los servicios de una empresa internacional de contabilidad para vigilar el sistema de cuotas. Prometieron a los contables que tendrían acceso a todos los datos, todas las cuentas, todos los recibos. No tuvieron ese acceso; de hecho tuvieron grandes dificultades para poder entrar en algunos países de la OPEP y les negaron rotundamente la entrada a las instalaciones clave. Mientras tanto, varios de los exportadores, para zafarse de sus cuotas y del lánguido comercio de petróleo, recurrieron al comercio de trueque y de compensación, cambiando directamente su petróleo por armas, aviones y artículos industriales, lo que provocó un incremento del exceso de oferta en el mercado mundial.

¿Alto o bajo?

La fuerza del mercado no se podía resistir con facilidad. Al crear, en la década de 1970, la British National Oil Company, de propiedad estatal, el gobierno laborista británico no solamente la convirtió en depositaria de la participación del gobierno en las reservas de petróleo y gas del Mar del Norte, sino que además le encomendó una función comercial específica; podía comprar hasta 1,3 millones de barriles al día de la

producción de los productores del Mar del Norte para luego venderlo a los refineros. De este modo, la BNOc desempeñó un importante papel a la hora de fijar precios en el mercado petrolero mundial, ya que anunciaba los precios a que compraría y vendería petróleo. Pero, con el debilitamiento del precio, la BNOc se encontró en la desagradable situación de comprar más de un millón de barriles de petróleo al día al precio de los productores del Mar del Norte y vender esos mismos barriles a precio más bajo. Como resultado, la BNOc incurrió en importantes pérdidas, lo mismo que el tesoro británico. Tal como dijo apesadumbrado uno de los notables de Whitehall: "Obviamente es muy doloroso para el Tesoro tener un organismo en el sector público que compra petróleo a 28,65 dólares el barril y lo vende a precio inferior; nos produce mucho dolor, ¡estén seguros de ello!" Nadie fue más crítico que la propia Margaret Thatcher. En principio, no le gustaban las compañías de propiedad estatal —en cualquier caso, se identificaba más con los "mercados libres" y contra la intervención del gobierno que Ronald Reagan; y la privatización de las empresas estatales era un punto básico en su programa político. No veía motivo alguno de seguridad para mantener la BNOc y por ello, en la primavera de 1985, simplemente la abolió. Con esa acción el gobierno británico abandonó la participación directa en el negocio del petróleo. La desaparición de la BNOc eliminó un importante soporte más al precio de la OPEP; fue otra victoria para el mercado.

En el sector petrolero, el punto de vista generalizado era que, mientras que el precio podía caer unos cuantos dólares, se recuperaría y comenzaría a subir para finales de la década de 1980 o principios de la de 1990. A pesar de todo esto, la débil demanda, más la creciente capacidad de oferta y el cambio hacia el mercado de mercancías generales, señalaban insistentemente en una dirección, y esa era la de una bajada de los precios. Pero ¿hasta dónde?

Empeoramiento del dilema de la OPEP

Para mediados de la década de 1980, la OPEP se enfrentó a una elección crítica. Podía bajar los precios; pero ¿dónde se pararía un precio lanzado a la baja? O podía seguir manteniendo el precio. Pero si lo hacía, estaría manteniendo un paraguas bajo el cual podrían florecer el petróleo no perteneciente a la OPEP, las fuentes de energía competitivas y la conservación, todo lo cual garantizaba a la OPEP una merma nada despreciable de su participación en el mercado. Para poner las cosas peor, los propios países de la OPEP estarían dando salida a más petróleo. A pesar de que continuaba la guerra Irán-Iraq, las exportacio-

nes de ambos países se estaban recuperando. También Nigeria aumentó su producción y, necesitada de ingresos, adoptó durante un tiempo una política de "Nigeria primero", a fin de aumentar al máximo las exportaciones.

Como ya había sido el caso con anterioridad, mucho dependía de los sauditas. En 1983 Arabia Saudita había asumido explícitamente el papel de productor variable, variando su producción para apoyar el precio de la OPEP. Pero en 1985, los costes, en comparación con los de otros productores, le resultaban desproporcionadamente elevados. Defender el precio significaba una gran caída en la producción y una gran pérdida de participación en el mercado y una gran disminución de los ingresos. El punto más alto de los ingresos de Arabia Saudita fue de 119.000 millones de dólares en 1981. Para 1984, sus ingresos habían descendido a 36.000 millones, y todavía descendieron más hasta llegar a los 26.000 millones en 1985. Mientras tanto, al igual que los otros exportadores, Arabia Saudita había emprendido un grandioso programa de gastos y desarrollo, que tuvo que recortar espectacularmente. El país comenzó a sufrir un enorme déficit presupuestario y las reservas extranjeras comenzaron a bajar. Tan mala era la situación que la promulgación del presupuesto nacional se pospuso indefinidamente.

La pérdida de mercado tuvo otra consecuencia; estaba reduciendo a Arabia Saudita a un papel marginal dentro del escenario mundial. La rápida caída de su influencia política e importancia, la posibilidad de una mayor erosión, en momentos en que la guerra Irán-Iraq estaba poniendo en peligro a la región y el ayatollah Jomeini seguía empeñado en su vendetta contra Arabia Saudita. La espectacular pérdida del mercado también redujo la influencia saudita en la política de Oriente Medio y en la disputa árabe-israelí, así como en los países industrializados occidentales. El poder del petróleo estaba perdiendo su significado. "En principio, debemos trazar una línea entre la economía y la política", dijo Yamani en la televisión saudita. "En otras palabras, las decisiones políticas no debían afectar las actuaciones y leyes económicas. Pero el crudo de petróleo es un poder político y nadie puede negar que el poder político árabe en 1973 estaba basado en el petróleo y su influencia alcanzó su cumbre en el mundo occidental en 1979 gracias al petróleo. En el presente estamos sufriendo debido a la debilidad del poder político árabe basado en el petróleo. Estos son hechos elementales que conocen todas las personas normales."

Los sauditas hicieron advertencia tras advertencia a los otros países miembros de la OPEP y a los productores no pertenecientes a ella. No podían seguir permitiendo la pérdida de participación en el mercado; no podían tolerar y aguantar indefinidamente las violaciones de las cuotas por parte de otros países de la OPEP y el aumento de la producción de los países no pertenecientes; no podían seguir siendo un productor variable. Si era necesario, Arabia Saudita inun-

daría el mercado. ¿Fueron estas advertencias una grave amenaza, una clara indicación de su intención? O ¿fueron simplemente un farol, con la intención de asustar? Ahora bien, si los sauditas no hacían algún cambio, era lógico esperar que su producción descendiese a un millón de barriles al día o menos, ya que les desaparecerían totalmente los mercados de exportación. En tales circunstancias y en tanto y en cuanto el petróleo definiera en un sentido fundamental la identidad e influencia del país, Arabia Saudita podría, en el escenario mundial, dejar de ser Arabia Saudita.¹

Participación en el mercado

En los primeros días de junio de 1985, los ministros de la OPEP se reunieron en Taif, en Arabia Saudita. Yamani les leyó una carta del rey Fahd que criticó duramente el amiguismo y los descuentos de otros países de la OPEP que habían provocado "la pérdida de mercados de Arabia Saudita". Arabia Saudita no toleraría indefinidamente esa situación. "Si los países miembros creían que tenían libertad para actuar", dijo el Rey "entonces todos disfrutaremos de esta situación y Arabia Saudita lógicamente asegurará sus propios intereses."

Al finalizar el mensaje del Rey, el ministro del petróleo nigeriano dijo que tenía la esperanza de que "este sabio mensaje tuviese impacto". Pero durante las siguientes semanas no hubo evidencias de que lo tuviese. Y la producción de Arabia Saudita descendió hasta los 2,2 millones de barriles al día, la mitad de su cuota y un poco más de la quinta parte de lo que la nación había producido una década antes. Las exportaciones a Estados Unidos, que en 1979, habían sido de 1,4 millones de barriles al día, habían descendido a tan solo 26.000 barriles al día, en junio de 1985, lo que era prácticamente nada.

En ocasiones, en el verano de 1985, la producción saudita cayó por debajo de la del sector británico en el Mar del Norte. Esto fue el último ultraje. Para los sauditas, significó que ellos estaban sosteniendo el precio a fin de que los británicos pudieran producir más, mientras que la primer ministro Thatcher continuaba presumiendo de adhesión a los mercados libres y haciendo pública su indiferencia respecto de si los precios del petróleo eran elevados o no. Incluso había un peligro más cercano al país. Los iraquíes estaban recuperando su capacidad de exportación, ampliando y construyendo nuevos oleoductos, algunos de los cuales pasaban a través de Arabia Saudita. Pasara lo que pasase, dentro de muy poco iban a ser morrocotudos los volúmenes de petróleo iraquí que se iban a ir abriendo camino hacia un mercado bastante congestio-

nado ya. La situación era insostenible. Había que cambiar algo, y de nuevo, como en la década de 1970, sería el precio, pero en la dirección opuesta. Todavía ¿cuánto más podía bajar?

Estaba apareciendo de nuevo una sombra del pasado: John D. Rockefeller y las perspectivas de una guerra de precios total. A finales del siglo XIX y comienzos del XX, Rockefeller y sus colegas habían creado con frecuencia el "peor de los agobios" contra sus competidores, inundando el mercado y recortando los precios. Los competidores se veían forzados a llegar a un acuerdo de tregua conforme a las reglas de Standard Oil, o, carentes del poder de Standard Oil, se veían expulsados del negocio o absorbidos. Las circunstancias, desde luego, a mediados de la década de 1980 eran completamente diferentes; aunque después de todo, no resultaron ser tan distintas. De nuevo estaba a punto de producirse el "peor de los agobios".

Los sauditas pasaron de la defensa de precios a la defensa de volumen —su nivel de producción deseado— y escogieron un arma muy ingeniosa: acuerdos a margen fijo con los socios de Aramco y con otras compañías petroleras situadas estratégicamente en los principales mercados. Con esos acuerdos, Arabia Saudita no impondría un precio fijo a los refinadores. Más bien, recibiría sus ingresos sobre la base de lo que ganasen los productos refinados al venderlos en el mercado. El refinador, no obstante, tendría garantizado un margen predeterminado, digamos, por ejemplo, dos dólares por barril. Al margen de que el precio final de venta de los productos refinados fuese 29, 19 o 9 dólares, él tendría sus dos dólares y los sauditas se quedarían con el resto (menos varios gastos). El beneficio del refinador sería estable. De modo que no tendría motivo alguno para que el precio de venta fuera mayor o menor en el punto de venta; lo único que necesitaría sería mover tanto producto como le fuera posible. Sabía que cada barril adicional significaba dos dólares más, cualquiera que fuese el precio. Pero el aumento de volumen y la menor preocupación por el precio de venta formarían la receta perfecta para la caída de los precios. Los sauditas, por su parte, tenían la esperanza de que lo que perdieran debido a los bajos precios podrían recuperarlo, y superarlo, con mayores volúmenes. Pero los sauditas también tuvieron mucho cuidado de no ser demasiado agresivos; su objetivo era alcanzar de nuevo el nivel de su cuota, y nada más, y pusieron un límite al volumen que se podría cubrir con sus nuevos acuerdos a margen fijo. Al hacerlo así, estaban orientando su nueva política tanto contra otros miembros de la OPEP, que les habían estado engañando y, por lo tanto, privándoles de su participación en el mercado, como contra países no pertenecientes a la OPEP.

En el verano de 1985, un ejecutivo superior de uno de los socios de Aramco recibió una llamada telefónica de Yamani. El ministro del petróleo observó que el ejecutivo había dicho con anterioridad que estaría interesado en aumentar las compras procedentes de Arabia Saudita

si el precio era competitivo, y, explicó Yamani, ese era ahora el caso. El ejecutivo voló a Londres en agosto para negociar las condiciones a margen fijo. "Parece que es competitivo", dijo el ejecutivo, y firmó tranquilo. Otras varias compañías, de Aramco o no, hicieron contratos similares.

Los contratos a margen fijo lógicamente significaban que ya no había un precio oficial saudita. El precio estaría condicionado por el petróleo vendido en el mercado. Y eso significaba que ya no habría un precio del petróleo de la OPEP. A medida que estas noticias se fueron difundiendo por el mercado mundial, a finales de setiembre y principios de octubre de 1985, sacando a la luz los contratos a margen fijo de los sauditas, el nerviosismo y la inquietud se acrecentaron. Una vez que los sauditas se habían comprometido a una estrategia de participación en el mercado, otros exportadores les imitaron, dentro de la más pura defensa propia competitiva. Los acuerdos a margen fijo comenzaron a proliferar. Para la parte del sector petrolero más próxima al consumo, que llevaba mucho tiempo sufriendo, fue como un regalo de Dios, una oportunidad, por fin, de conseguir dinero refinando, lo que había parecido estar más allá de los límites del ingenio humano desde principios de la década de 1970.

¿Se produciría ahora una gran caída de los precios? La mayoría de los exportadores así lo creyeron, pero esperaban que el precio no bajase a menos de 18 o 20 dólares el barril, ya que pensaron que con un precio inferior, la producción en el Mar del Norte no sería rentable. En esto, estaban equivocados. Los impuestos eran tan elevados sobre la producción del Mar del Norte que, por ejemplo, en un campo llamado Ninian, una caída del precio del petróleo de 20 a 10 dólares el barril, solamente costaría a las compañías 85 centavos. El gran perdedor sería el Tesoro británico que se estaba quedando con la mayoría de las rentas. Los costes reales de explotación en Ninian —los costes en dinero contante y sonante en que se incurría para extraer el petróleo— eran de solamente 6 dólares por barril, por lo que no habría razón para recortar la producción a cualquier precio por encima de este. Además, era tan costoso y complicado cerrar las explotaciones de forma temporal que habría renuencia a hacerlo aunque el precio cayera por debajo de los seis dólares. Tal como dijo en una ocasión George Keller, presidente de Chevron: "No hay un precio límite." Pero entonces algunos pensaron que las cosas no podrían llegar más lejos. No sería racional.

Desde comienzos de noviembre de 1985, al acercarse el invierno, el precio para el West Texas Intermediate en los mercados de futuros continuó aumentando, alcanzando lo que fue hasta entonces el punto más alto que recordaba Nymex —31,75 dólares— el 20 de noviembre de 1985, con la amenaza de un posible colapso de precios. Seguramente, pensaron muchos, los sauditas no pretenden realmente lo que estaban dando a entender. Era simplemente una advertencia elaborada para atemorizar a los demás países de la OPEP y restaurar la disciplina.

Una semana y media después de la cresta de noviembre, la OPEP se reunió de nuevo. Por sus acciones, Arabia Saudita ya había declarado de hecho, la guerra por la participación en el mercado contra los otros países de la OPEP. Ahora la OPEP como grupo, incluyendo a Arabia Saudita, anunció su intención de luchar contra los países no pertenecientes a la OPEP para recuperar los mercados perdidos. El comunicado de la conferencia contenía la nueva fórmula: la OPEP ya no estaba protegiendo el precio; ahora su objetivo era "asegurar y defender para la OPEP una participación justa en el mercado petrolero mundial acorde con los ingresos necesarios para el desarrollo adecuado de los países miembros".

¿Qué importancia real tenían estas palabras? Cuando, el 9 de diciembre, el texto del comunicado se entregó en una sala donde los responsables de planificación de un país de la OPEP estaban reunidos para hablar del futuro, uno de ellos dijo despreciativamente: "Bueno, sólo es otro de esos comunicados de invierno de la OPEP."

Luego el precio comenzó a caer en picado.²

La tercera conmoción del petróleo

Lo que se avecinaba no era menos turbulento y espectacular que las crisis de 1973-1974 y 1979-1981. El West Texas Intermediate bajó un 70 por ciento durante los siguientes meses, desde su punto más alto de 31,75 dólares el barril a fines de noviembre de 1985, a 10 dólares el barril. Algunas cargas de petróleo del Golfo Pérsico se vendieron a unos 6 dólares el barril. En las dos conmociones anteriores, las pérdidas y las interrupciones marginales en los suministros habían bastado para que los precios se disparasen. En este caso también, la variación real del volumen fue marginal. La producción de la OPEP en los primeros cuatro meses de 1986 alcanzó una media de 17,8 millones de barriles al día, solamente un nueve por ciento superior a la producción de 1985 y, de hecho, estaba más o menos al mismo nivel que la cuota de 1983. En conjunto, la producción adicional no significó mucho más de un tres por ciento de aumento de los suministros totales del mundo libre. Aun así, eso, combinado con el compromiso de defender la participación en el mercado, fue suficiente para hacer que los precios llegasen a unos niveles tan bajos que habrían sido inimaginables unos cuantos meses antes.

De hecho, fue la Tercera Conmoción del Petróleo, pero todas las consecuencias fueron en dirección contraria. Ahora, los exportadores estaban luchando por los mercados, en lugar de ser los compradores quienes luchaban por los suministros. Y los compradores, que no los

vendedores, estaban jugando a los saltos, saltando unos sobre otros en su persecución del precio más bajo. Esta situación anómala planteó de nuevo el interrogante de la seguridad, pero en unas dimensiones completamente nuevas. Una era la seguridad de la demanda para los exportadores de petróleo —es decir, el acceso garantizado a los mercados—. Esa preocupación podría parecer nueva. Pero, en verdad era el mismo tema que había convertido a los países exportadores en tan intensos competidores en la década de 1950 y 1960, y que había llevado a Juan Pablo Pérez Alfonzo a buscar un mercado garantizado en Estados Unidos, antes de que partiese hacia El Cairo y diese el primer paso en el camino de la OPEP. Para los consumidores, parecía que todas las preocupaciones de la década de 1970 sobre la seguridad del suministro habían pasado a ser algo sin importancia en la batalla por la participación en el mercado. Pero, ¿qué pasaría en el futuro? ¿Podría el petróleo barato de importación minar la seguridad energética que tan laboriosamente se había reconstruido durante los trece años anteriores?

No era simplemente que los precios estaban cayendo por los suelos; también estaban fuera de control. Por primera vez dentro de lo que se podía recordar, no había una estructura que fijase los precios. Ni siquiera había precios oficiales de la OPEP. El mercado se alzaba triunfante, por lo menos en aquel momento. El precio no se establecería mediante arduas negociaciones entre los países de la OPEP, sino mediante cientos y cientos de transacciones aisladas. Contratos a margen fijo, contratos al contado, contratos al contado renovables, contratos de permuta, contratos a procesamiento, contratos a resultados, este tipo y este otro, parecía que no había fin para las variantes y giros adoptados a medida que los exportadores luchaban entre sí, los unos por mantener los mercados que habían conquistado y los otros por recuperar los mercados que habían perdido. La lucha no se circunscribía exclusivamente a los países de la OPEP contra los países ajenos a la OPEP, sino que, a pesar del comunicado de diciembre de 1985, los países de la OPEP estaban luchando entre ellos por quitarse los clientes. Y, en un entorno enormemente competitivo, la cuestión se limitó a ofrecer descuento tras descuento para asegurarse los mercados. "Todo el mundo acaba por cansarse de unas interminables negociaciones por cada envío o por cada centavo en el precio", dijo el presidente de la Comisión de Comercio Nacional Iraquí a mediados de 1986. "Al final, el vago negociador del exportador de crudo se limita a hacer descuentos a todo el mundo a fin de asegurarse de que ofertaba por debajo del precio de los otros barriles de la OPEP. No era el tipo específico de acuerdo —a margen fijo o lo que fuese— lo que provocaba el hundimiento de los precios, sino más bien los hechos fundamentales de que había más petróleo en busca de mercados, que mercados en busca de petróleo, y que la mano de un regulador, en este caso la OPEP y en especial Arabia Saudita, había desaparecido.

La conmoción fue la reacción universal por todo el mundo del

petróleo. ¿Podría hacer algo la OPEP? ¿Podría? La organización estaba terriblemente dividida. Irán, Argelia y Libia querían que la OPEP adoptase una nueva y mucho más baja cuota y de este modo restaurar el precio de 29 dólares el barril. Los países de mayor volumen, principalmente Arabia Saudita y Kuwait, permanecieron aferrados a su compromiso de lograr de nuevo su participación en el mercado, aunque, casi lastimeramente, Yamani se sintió obligado a culpar de estas cosas a los compradores, al decir a un ejecutivo de una de las grandes compañías: "Nunca he vendido un barril que alguien no quisiera." Mientras tanto, Irán e Iraq, dos de los miembros clave de la OPEP, estaban todavía enzarzados en una guerra a muerte, y la hostilidad de Irán hacia los exportadores árabes no se había mitigado.

Los países no pertenecientes a la OPEP estaban padeciendo también la pérdida de ingresos. Asustados, tomaron las advertencias de la OPEP más en serio y comenzaron un "diálogo". México, Egipto, Oman, Malasia y Angola asistieron a los encuentros de la OPEP como observadores en la primavera de 1986. El gobierno conservador de Noruega inicialmente declaró que era miembro de Occidente y que no negociaría con la OPEP. Sin embargo, el petróleo suministraba alrededor de un 20 por ciento de los ingresos del gobierno, y el gobierno no podía hacer frente a sus presupuestos. El partido gobernante cayó y fue remplazado por su oposición laborista. El nuevo primer ministro anunció inmediatamente que Noruega comenzaría a tomar las medidas oportunas para ayudar a estabilizar los precios del petróleo. El ministro del petróleo del nuevo gobierno subió a bordo del yate de Zaki Yamani en Venecia para realizar un crucero y para discutir el tema de los precios del petróleo. Aun así, en resumen, el diálogo entre la OPEP y los países no miembros de la OPEP no produjo mucha sustancia. Así que, con pocas coincidencias en las ideas tanto dentro de la OPEP como entre la OPEP y los países ajenos a ella, el "peor de los agobios" continuó durante la primavera de 1986.

"Un poco de acción"

Muchas compañías petroleras no estaban preparadas para esta última crisis, sus ejecutivos estaban plenamente convencidos de que "ellos" —la OPEP— no harían nada tan estúpido como erradicar una gran parte de sus propios ingresos. Unos pocos pensaban de otra forma. Los responsables de planificación de Shell en Londres, leyendo los puntos fundamentales cuidadosamente, predijeron un "SCP", una Situación de Colapso Petrolero. La compañía insistió en que sus directivos superiores

se lo tomasen en serio, aun cuando ellos pensarán que era improbable, que discutiesen cuáles iban a ser sus respuestas y que empezasen a tomar medidas profilácticas. De modo que, cuando se produjo el colapso, al contrario de la conmoción que se observó en otras muchas compañías petroleras hubo una enorme calma y mucho orden en el Centro Shell en la orilla sur del Támesis. Los directivos de allí, así como los de fuera de la central, siguieron con su trabajo como si hicieran una operación de emergencia de defensa civil para la que ya hubieran hecho abundantes prácticas.

En general, una vez que el sector asimiló la realidad de la conmoción, respondió con grandes y rápidos recortes de gastos. En particular afectaron mucho a la prospección y producción en Estados Unidos. El país era una de las zonas petrolíferas con mayores costes y resultó ser una de las más perjudicadas. ¿Quién se podía olvidar de Mukluk, el agujero seco de dos mil millones de dólares en Alaska? Y las compañías tenían la máxima flexibilidad para responder en Estados Unidos; no tenían que preocuparse por poner en peligro los acuerdos negociados durante mucho tiempo con los gobiernos nacionales, como lo hicieron a lo largo y ancho del mundo en vías de desarrollo.

Los consumidores, desde luego, estaban exultantes de júbilo. Todos sus temores acerca de una permanente escasez de petróleo habían desaparecido ahora. Su nivel y su tipo de vida ya no estaban en peligro. Después de varios años de constantes subidas, el petróleo era barato de nuevo. Las profecías del cataclismo habían sido un espejismo, o al menos eso parecía, y el poder del petróleo era una amenaza sin sentido y vacía. Las "guerras de la gasolina" en las gasolineras de las esquinas, que supuestamente habían desaparecido en las décadas de 1950 y 1960, ahora habían vuelto, pero más bien como una guerra mundial del petróleo. Y ¿cuanto podrían realmente bajar los precios? El mínimo irrefutable se estableció, sin duda, en la estación de servicio de Exxon propiedad de Billy Jack Mason en la zona norte de Austin, Texas, en un día de promoción, a principios de abril de 1986, con el patrocinio de la emisora local de música country. El precio de Billy Jack para la sin plomo ese día fue de cero centavos por galón. Gratis. Eso fue una oferta que nadie podía rechazar y el resultado fue una estampida. Para las nueve de la mañana, la cola de vehículos que estaban esperando para llenar el depósito era de seis millas; algunos automovilistas habían llegado incluso desde Waco. "Lo que tienes que hacer es crear un poco de acción", explicó Billy Jack. Y cuando se le preguntó cuál era su opinión como experto petrolero sobre los precios futuros, Billy Jack declaró: "Eso es cosa de los extranjeros. No hay nada que nosotros podamos hacer hasta que los árabes pongan el precio en su sitio."

Otro tejano, este de adopción, estaba de acuerdo con Billy Jack Mason en que, en gran medida, era cosa de los árabes. Era el vicepresidente de Estados Unidos, George Bush, y mientras que Billy Jack esta-

ha vendiendo su gasolina a cero centavos el galón, Bush se estaba preparando para salir en una misión al extranjero, a Oriente Medio, para discutir, entre otras cosas, asuntos relacionados con el petróleo. Desde varios meses antes del colapso estaba planeada una visita a Arabia Saudita y a los Estados del Golfo para tratar el asunto del petróleo. Pero ahora, iba a emprender el viaje en un momento en que el sector estadounidense del petróleo y del gas, los exportadores de petróleo, los consumidores y los aliados de Norteamérica, estaban haciéndose la misma pregunta, todos ellos: ¿iba a hacer algo el gobierno de Estados Unidos respecto del colapso de precios? Por sus conocimientos y posición, y por su propia historia, Bush pasó a ser el hombre principal para tratar los dilemas de la Administración Reagan y la política de Estados Unidos en este momento tan delicado de las relaciones internacionales.³

George Bush

Unos años después, en vísperas de su propia toma de posesión como Presidente en 1989, Bush dijo: "Lo pongo de esta forma. Tienen un Presidente de Estados Unidos que ha salido del sector del petróleo y el gas, que lo conoce y que lo conoce bien." Conocía en especial el mundo de los petroleros independientes con los riesgos que corrían y las operaciones que hacían, quiénes formaban la espina dorsal de la prospección en Estados Unidos y quiénes recibieron la puntilla a cuenta del colapso de los precios. Ese había sido el mundo en el que había pasado sus años de formación. Al graduarse en Yale, en 1948, Bush pasó por diferentes trabajos en Wall Street para alguien de su entorno; después de todo su padre había sido socio de Brown Brothers, Harriman, antes de pasar a ser senador por Connecticut. Al no obtener respuesta de una entrevista de trabajo con Procter and Gamble, tomó su rojo Studebaker de 1947 y salió para Texas, primero a Odessa, posteriormente a la vecina Midland, que pronto se llamaría "la capital petrolífera del Oeste de Texas". Comenzó desde abajo, como aprendiz encargado de pintar los equipos de bombeo, y posteriormente pasó a ser vendedor itinerante, yendo de pozo en pozo, preguntando a los clientes qué tamaño de barreno necesitaba y qué tipo de roca iba a perforar, para luego solicitar la firma del pedido.

Bush era del Este, con lo que algunos habrían llamado antecedentes patricios, pero no era del todo atípico. Había una noble tradición entre la gente del Este de ir a hacer fortuna con el petróleo de Texas, comenzando con los Mellon y los Pew en Spindletop, y continuando con lo que la publicación *Fortune* una vez llamó "el enjambre de jóvenes Ivy

Leaguers" quienes, Bush entre ellos, en los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial "habían aterrizado sobre una aislada ciudad petrolífera del oeste de Texas" —Midland— "y habían creado una nada habitual avanzadilla de riqueza" así como "una unión entre los cactus y el Ivy". No fue una coincidencia que el mejor comercio para caballeros de Midland, Albert S. Kelley, vistiese a sus clientes casi del mismo modo que lo hacían en Brooks Brothers.

Posteriormente Bush admitiría que en este pequeño mundo, y con bastante rapidez, "contrajo la fiebre del petróleo" y formó una compañía petrolera independiente asociado con otros hombres jóvenes no menos deseosos de hacer fortuna. "Alguien tenía una torre perforadora, sabía de un posible contrato y ya estábamos todos buscando fondos como locos", dijo uno de sus socios. "El petróleo era todo en Midland." Querían un nombre que se recordase; otro socio sugirió que debía empezar o por A o por Z de modo que sería el primero o el último en el listín telefónico pero no se quedaría perdido por el medio. Estaban proyectando en Midland la película *¡Viva Zapata!*, en la que Marlon Brando interpretaba el papel del revolucionario mexicano, de modo que bautizaron a su compañía con el nombre de Zapata.

Bush enseguida dominó las habilidades del petrolero independiente, y voló a Dakota del Norte con un tiempo infernal para tratar de comprar derechos de extracción a unos recelosos granjeros, peinando los registros de los juzgados para descubrir quién tenía los derechos de minerales adyacentes a los nuevos descubrimientos, reuniendo un buen equipo de perforación con la mayor rapidez y economía posibles, y, desde luego, haciendo el peregrinaje por el Este en busca de dinero de los inversores. En una fría mañana a mediados de la década de 1950, cerca de Union Station en Washington, D.C., incluso cerró un trato con Eugene Meyer, el augusto editor del *Washington Post*, en el asiento trasero de la limusina de Meyer. Como medida de precaución, Meyer también comprometió a su yerno en el trato. Meyer fue uno de los inversores de Bush durante varios años. ¿Ayudó el nombre de Zapata a Bush y a sus colegas en su nueva aventura? "Ayudó de las dos formas", dijo Hugh Liedtke, un socio de Bush. "Los accionistas que entraron pronto y cuya inversión resultó rentable, pensaban que Zapata era un patriota. Pero aquellos otros que entraron en una de las crestas más altas del mercado y luego el mercado se desplomó, pensaban que Zapata era un bandido."

Al cabo del tiempo, los socios dividieron amigablemente Zapata en dos aportes, y Bush se quedó con la parte del negocio que se dedicaba a los servicios petroleros en el mar, convirtiendo la empresa en una de las pioneras y líderes en el desarrollo dinámico de la perforación y producción marina en el Golfo de México y por todo el mundo. Incluso en la actualidad, corredores de Bolsa institucionales en Nueva York todavía recuerdan que, cuando telefoneaban a las oficinas de Zapata en Houston para saber cuáles iban a ser los resultados del siguiente trimes-

tre, no se encontraban con el acento tejano de un viejo amigo al otro lado de la línea, sino más bien el modificado acento yanqui de George Bush. Porque además de DEG era el encargado a tiempo parcial para relaciones con los inversores. Vivió los erráticos ciclos del sector petrolero norteamericano de la posguerra. Podía ver lo sensible que era a los precios del petróleo la actividad del sector, así como lo vulnerable que podía ser frente a la competencia extranjera desbocada en aquellos años de gran acumulación de petróleo de Oriente Medio, por lo menos hasta que Eisenhower impuso cuotas en 1959. También hizo buenos negocios. La familia Bush estuvo entre las primeras en poner piscina en su barrio de Midland.

Para mediados de la década de 1960, Bush decidió que ya tenía suficiente dinero; su padre había sido senador durante diez años, y él tomaría la misma dirección. Dejó el negocio del petróleo por la política. Entonces el partido republicano estaba iniciando su andadura por Texas. Pero el perenne dominio de los demócratas en el Estado no era el único problema político al que se tenían que enfrentar. El reconstituido partido republicano estaba bajo el asalto de la derecha y, en un momento dado, Bush tuvo que defenderse de la acusación de la Sociedad John Birch que aseguraba que su suegro era comunista —basándose en que el caballero era el editor de la revista femenina lamentablemente titulada *Redbook* (Libro Rojo).

Bush pasó de ser presidente de un condado al Congreso. Al contrario que Calouste Gulbenkian, no encontró que sus amigos le dejaran; sus asociados de sus primeros días en Midland seguían siendo sus amigos más íntimos. Como congresista por Houston se esperaba que defendiese el sector petrolero, lo que hizo resueltamente. En 1969, cuando Richard Nixon ya pensaba en terminar con el sistema de cuotas que había limitado las importaciones de petróleo, Bush arregló una entrevista entre el secretario del Tesoro, David Kennedy, y un grupo de petroleros en la casa de Bush en Houston. Después de ella, escribió una nota a Kennedy para darle las gracias por utilizar parte de su tiempo para esta reunión. "También le tengo que dar las gracias por decirles cómo me desvivo por el sector petrolero", dijo Bush. "Eso podría haber sido un palo de muerte para mí en el *Washington Post*, pero seguro que me ayudará mucho en Houston." Pero el petróleo dejó de ser el punto más importante de su agenda cuando Bush se fue metiendo en otros trabajos, desde embajador en Naciones Unidas y posteriormente presidente del Comité Nacional Republicano durante el Watergate, a enviado de Estados Unidos en la República Popular China, a presidente de la CIA, y luego cuatro años de campaña sin éxito por la nominación republicana para la presidencia. En 1980, el hombre que le derrotó, Ronald Reagan, le eligió como compañero de candidatura, lo que le llevó a la vicepresidencia.

Al contrario de Jimmy Carter, que hizo de la energía la pieza central de su administración, Ronald Reagan estaba decidido a convertirla

en una nota a pie de página. Mantenía que la crisis energética había sido, más que nada, el resultado de la regulación y las políticas equivocadas del gobierno de Estados Unidos. La solución consistía en apartar al gobierno de los asuntos de la energía y volver a los "mercados libres". De todos modos, Reagan había dicho durante su campaña que había más petróleo en Alaska que en Arabia Saudita. Uno de los primeros actos de la Administración Reagan fue acelerar la eliminación del control sobre los precios del petróleo con el que había comenzado la Administración Carter. En su cambio hacia una política de "benigna negligencia" con la energía, la nueva Administración, a decir verdad, contó con la ayuda de lo que estaba ocurriendo en el mercado petrolero mundial. La mala suerte de Jimmy Carter al aumentar los precios, se había convertido en la buena suerte de Ronald Reagan, ya que en el momento en que se trasladó a la Casa Blanca en 1981, media década antes del colapso de precios, el precio del petróleo ajustado a la inflación comenzó su gran descenso en vista del aumento de los suministros no pertenecientes a la OPEP y a la caída de la demanda. No solamente el declive del precio real provocó que la energía dejase de ser el tema dominante, sino que también sirvió como gran estímulo para un renovado desarrollo económico y para el descenso de la inflación, dos características claves del auge vivido durante el mandato de Reagan. Desde luego, el enfoque del "mercado libre" se basaba en una contradicción; después de todo, un cártel, la OPEP, estaba evitando una gran caída del precio del petróleo, y de este modo creaba incentivos para la conservación y el desarrollo de la energía dentro y fuera de Estados Unidos. Pero esta contradicción permaneció latente y sin crear problemas hasta el colapso de precios de 1986.

Lo que se desencadenó ese año, en palabras del secretario general de la OPEP en funciones, Fadhil Al-Chalabi, no fue nada más que una "absoluta competencia". Y los resultados fueron devastadores para el sector petrolero norteamericano. Se estaban produciendo despidos a un ritmo terrorífico; había torres de perforación inactivas en todos los campos petrolíferos; y la infraestructura económica del Suroeste se estaba viniendo abajo a medida que la región iba cayendo en una depresión económica. Además, si los precios se mantenían bajos, la demanda de petróleo de Estados Unidos subiría como la espuma, la producción nacional disminuiría y las importaciones empezarían de nuevo a inundar el mercado estadounidense como en la década de 1970. Tal vez, cuando se trataba de "fuerzas del mercado", podía haber mucho de una cosa buena. Aun así, no había mucho que el gobierno de Estados Unidos pudiese hacer, incluso aunque quisiera, en vista de las poderosas fuerzas de la oferta y la demanda. Una posibilidad era crear un arancel, y de este modo proteger la producción de energía nacional y continuar brindando incentivos a la conservación. Mientras que en 1986 hubo muchas peticiones de un arancel, ninguna de ellas salió adelante durante la Administra-

ción Reagan. Otra opción era tratar de convencer a la OPEP para que volvieresen a actuar en conjunto. Eso hizo que el apartamiento oficial de George Bush de los asuntos del petróleo terminase de repente. ¿Qué otro miembro de la Administración Reagan podría hablar mejor, basándose en su propia y larga experiencia, con los sauditas sobre temas del petróleo?⁴

"Sé que tengo razón"

En su planificación inicial, el principal objetivo del viaje de Bush al Golfo Pérsico, en medio de la aparentemente interminable guerra Irán-Iraq, había sido destacar el apoyo de Estados Unidos hacia los estados árabes moderados de la región. Pero uno no podía pensar en ir a Arabia Saudita y no hablar del petróleo, especialmente cuando su precio había caído por debajo de los diez dólares el barril. ¿Habían cambiado los papeles? En la década de 1970, los funcionarios superiores norteamericanos habían ido en tropel a Riad a pedir que los sauditas les ayudasen a bajar los precios. Ahora, en 1986, ¿iba el vicepresidente de Estados Unidos a Arabia Saudita a pedir que subiesen los precios?

Ciertamente, Bush se dio cuenta de que ya estaba bien. Las condiciones eran tan malas o peores en Texas y en el sector como las que él había conocido en sus días de petrolero. Además, el clamor y las críticas desde su base política en el Suroeste, especialmente en Texas, enseguida fueron muy intensos. No era Bush la única persona que estaba preocupada en la Administración Reagan; el secretario de Energía John Herrington había advertido que la caída de los precios del petróleo había alcanzado un punto que ponía en peligro la seguridad nacional. Pero los dos pertenecían a una minoría de la Administración.

A comienzos de abril de 1986, en la víspera de su viaje, Bush dijo que "vendería muy fuerte" para tratar de persuadir a los sauditas "de nuestro propio interés nacional y consecuentemente del interés de la seguridad nacional... Creo que es esencial que hablemos de estabilidad y que no nos limitemos a seguir cayendo a plomo en el vacío como los paracaidistas que practican la caída libre". Ritualmente reconoció el precepto central del mercado libre de la Administración Reagan. "Nuestra respuesta es el mercado, dejemos que actúen las fuerzas del mercado", dijo. Pero añadió: "Creo y siempre he creído que un fuerte sector nacional en Estados Unidos es, desde el punto de vista de la seguridad nacional, de interés vital para este país." Bush estaba diciendo claramente que las fuerzas del mercado habían ido demasiado lejos. Y enseguida y embarazosamente vio desautorizadas

sus palabras desde la Casa Blanca de Reagan, cuyo portavoz declaró: "La manera de abordar la estabilidad de precios es dejar que actúe el mercado libre." La Casa Blanca enseguida dejó claro que Bush intentaría convencer al rey Fadh de que las fuerzas del mercado, y no los políticos, determinarían los niveles de precios.

La primera escala de Bush fue en Riad, donde inauguró el nuevo edificio de la embajada de Estados Unidos. En una cena con varios ministros, incluido Yamani, la conversación, desde luego, trató en parte del petróleo, y Bush comentó que, si los precios seguían tan bajos, en el Congreso de Estados Unidos aumentaría la presión para imponer un arancel, y que cada vez sería más difícil resistir esa presión. Los sauditas se tomaron muy en serio este comentario. La siguiente escala del vicepresidente fue Dhahran, en las provincias del Este, donde el Rey estaba residiendo temporalmente. El comité norteamericano fue agasajado con un banquete en el Palacio Oriental del Rey, servido por camareros que llevaban espadas y pistolas en sus cinturones y municiones en cartucheras cruzadas en bandolera sobre el pecho. Sus fusiles, para alivio del Servicio Secreto norteamericano, estaban arimados a las paredes.

Se había planificado una reunión privada con el Rey para el día siguiente, pero después del banquete dijeron a los norteamericanos que había sido adelantada debido al ataque iraquí sobre un petrolero saudita. Bush mantuvo una reunión a última hora de la noche con el Rey, reunión que se prolongó hasta las dos de la madrugada y que, en total, duró más de dos horas y media. Los sauditas estaban preocupados por las provocaciones y las amenazas militares de Irán, y el primer tema del encuentro, como el de toda la misión de Bush, fue la seguridad del Golfo Pérsico y los suministros de armas por parte de Estados Unidos. El petróleo se mencionó aunque solamente de pasada, pero de acuerdo con los funcionarios norteamericanos, Fadh expresó su esperanza por la "estabilidad del mercado". Los funcionarios añadieron que el Rey "pensaba que a Arabia Saudita, en un lenguaje nada real, se la estaban dando con queso contándole toda clase de cuentos a propósito de su papel en el mercado petrolero."

A pesar de las críticas en su país, el vicepresidente se ciñó a su posición sobre los precios del petróleo. "Sé que tengo razón", dijo después de su visita al Rey. "Estáis seguros de algunas cosas. Yo estoy absolutamente convencido de esta" —de que los precios bajos lesionarían los sectores energéticos norteamericanos, con muy graves consecuencias para la nación. En un desayuno con los hombres de negocios norteamericanos en Dhahran un día después, Bush declaró: "Hay algún punto en el que el interés de la seguridad nacional de Estados Unidos dice 'Venga, tenemos que tener un fuerte sector nacional viable.' He pensado de ese modo durante toda mi vida política y no voy a empezar a cambiar en este momento. Lo siento así, y sé que el Presidente de Estados Unidos también lo siente así."

Bush se preciaba de su lealtad, y durante los cinco años anteriores había demostrado ser un vicepresidente muy leal. Nunca antes se había apartado de las directrices de la Casa Blanca. Pero ahora aparentemente lo había hecho, y la reacción adversa fue muy explícita. "Pobre George", fue la manera en que habló de él un funcionario superior de la Casa Blanca, añadiendo que la posición de Bush no "estaba dentro de la política de la Administración". Pero Bush se negó a retractarse —al menos, mucho—. "No sé si estoy defendiendo el sector [petrolero de Estados Unidos]. Lo que estoy haciendo es defender una posición que siento muy, muy profundamente... Lo que menos me importa es si me puede ser o no de ayuda política."

El punto de vista generalizado era que Bush no solamente estaba metiendo la pata sino que estaba cometiendo un terrible error, que podría perjudicar su ambición política y que apuntaba una tendencia de autodestrucción. Sus alegres oponentes a la nominación republicana a la presidencia no pudieron esperar para utilizar en las elecciones primarias abundantes recortes de las declaraciones de Bush en el crítico Estado (nada petrolero por otra parte) de New Hampshire. Los columnistas le denunciaron por arrimarse a la OPEP y entonar solemnemente que esto podría ser un acto fatal de suicidio para su futura candidatura presidencial. Desde luego, dentro de los estados petrolíferos fue muy alabado por lo que dijo. Pero fuera de la zona petrolífera, parecía que la única voz que tenía algo bueno que decir sobre la posición de Bush fue no otra que un editorial en el *Washington Post*, el periódico que una vez pensó que podía echar su carrera abajo por expresar sentimientos a favor del sector petrolero. Por el contrario, el *Post* ahora decía que el vicepresidente había destacado un punto muy importante en su advertencia de que los precios bajos podrían minar el sector energético nacional, incluso aunque nadie quisiera admitirlo. "El señor Bush está luchando con una cuestión real", comentó el *Post*. "Una dependencia cada vez mayor del crudo importado es, como este hombre sugiere, una perspectiva nada halagüeña." En resumen, dijo el *Post*, Bush tenía razón.

Pero ¿qué, de hecho, había dicho Bush sobre el arancel sobre el petróleo a los ministros sauditas? ¿Eran simplemente comentarios hechos de paso, o algo más fuerte que esto? Fuera lo que fuese lo que se dijo o lo que se escuchó —y con frecuencia en temas diplomáticos hay una gran diferencia entre ambas cosas— algunos sauditas a partir de entonces insistieron en que Bush había lanzado explícitamente una advertencia de que Estados Unidos impondría un arancel si los precios continuaban siendo bajos, incluso aunque el arancel fuese contrario a la línea de la Administración Reagan. Y los japoneses habían indicado que, si Estados Unidos creaba un arancel sobre el petróleo importado, ellos lo harían a continuación, con objeto de proteger su propio programa de diversificación de energía y obtener algunos ingresos extra para el Ministerio de Economía. Había pocas cosas que pudiesen provocar con tanta

rapidez el enfado de los exportadores como las perspectivas de un arancel en los países importadores de petróleo, ya que este arancel llevaría parte de los ingresos de sus propios tesoros de vuelta a los tesoros de los países consumidores.

Pero el arancel era solamente parte de una mayor consideración. Los sauditas, junto con otros exportadores, estaban preocupados por las grandes pérdidas económicas de un continuado colapso de precios. Además, no estaban nada contentos con las críticas externas y las presiones políticas que estaban proyectándose sobre ellos debido al colapso. El viaje de Bush llegó como un incentivo adicional para restaurar algo de estabilidad en los precios. Algunos de los propios asesores del vicepresidente podían haber pensado que sus comentarios sobre el petróleo no tenían más intención que servir como un halago para la zona petrolífera norteamericana, pero los sauditas no lo interpretaron así. Lo que oyeron fue al vicepresidente de Estados Unidos de Norteamérica diciendo que el colapso de precios estaba desestabilizando y poniendo en peligro la seguridad de Estados Unidos: las importaciones de petróleo de Estados Unidos podrían aumentar considerablemente y Estados Unidos podría quedar debilitado militar y estratégicamente ante la Unión Soviética. Los sauditas veían en Estados Unidos su propia seguridad; seguramente, después de la visita de Bush pensarían que debían ser considerados con las necesidades de seguridad de Estados Unidos. Habían pensado en asuntos de seguridad en 1979, cuando habían aumentado la producción. Y de nuevo pensaron en la seguridad en la primavera de 1986. Estaban sintiendo la presión ejercida por muchos países, entre ellos Egipto e Iraq inmerso todavía en la guerra. Estaban muy preocupados por la guerra Irán-Iraq y su posible resultado. La misión de Bush, en medio del tumulto y otras dificultades, dio motivo a los sauditas para reconsiderar la fiera batalla por la participación en el mercado que había enviado los precios a un punto muy bajo, y encontrar una manera de salir de todo ello. Además, los otros exportadores finalmente se habían enterado de que el engaño tenía un coste.⁵

"Hara-kiri" y 18 dólares el barril

Sin embargo, nadie tenía una idea de cómo comportarse en un entorno competitivo, y mucho menos experiencia en ello. Un veterano de la OPEP, Alirio Parra, uno de los funcionarios superiores de Petróleos de Venezuela, luchó por encontrar algún contexto histórico. Había comenzado su carrera como ayudante de Juan Pablo Pérez Alfonzo durante la formación de la OPEP y, de hecho, había formado equipo con Pérez

Alfonzo cuando llegó la invitación a la reunión de fundación en 1960. Ahora, la disolución de la OPEP parecía estar en puertas. Buscando en su mente algún punto de partida, Parra se acordó de un libro que había leído muchos años antes, *The United States Oil Policy*, publicado en 1926 por John Ise, profesor de Economía en la Universidad de Kansas. Parra encontró por fin un ejemplar destrozado en Caracas y se lo llevó a Londres donde lo leyó muy detenidamente.

"Las lamentables características de la historia del petróleo de Pensilvania se han repetido en la historia posterior prácticamente en todas las regiones petrolíferas", había escrito entonces Ise. "Había algo de inestabilidad en el sector, la misma recurrente o crónica superproducción, las mismas amplias fluctuaciones en los precios, con los consiguientes acuerdos de recortes, el mismo despilfarro de petróleo, capital y energía." Ise describía un episodio en la década de 1920 como un "espectáculo de enorme superproducción de este recurso natural limitado, aumento de las existencias, depósitos de almacenaje llenos a rebosar, y precios en descenso, frenéticos esfuerzos por estimular usos más bajos y menos importantes, o venderlo casi por nada... Era cuestión de 'verse asfixiado, estrangulado e incapacitado por lo que la gente más deseaba: el petróleo'". Ise añadía: "Los productores de petróleo se están haciendo el 'hara-kiri' al producir tanto petróleo. Todos sabían cuál era el remedio, pero ninguno lo iba a adoptar. El remedio era, desde luego, la reducción de la producción." Aunque Ise había escrito el libro hacía sesenta años, el lenguaje y el diagnóstico era demasiado conocido para Parra. Tomó notas.

A partir de entonces, Parra fue uno de los hombres de los países exportadores que comenzaron a intentar crear un nuevo sistema de precios, que tuviese en cuenta que los mercados de petróleo y energía eran, después de todo, competitivos. Los consumidores tenían dónde elegir. Eso les llevó, a él y a los otros, a centrarse en un nuevo precio que oscilase entre los 17 y los 19 dólares, y más específicamente, 18 dólares el barril, 11 menos de lo que había sido el precio oficial, 29 dólares, unos meses antes. De algún modo, este pareció ser el precio adecuado. Parra y otros dos se pasaron toda una semana en la embajada kuwaití en Viena discutiendo la lógica del nuevo precio. Haciendo las debidas correcciones por la inflación, los precios del petróleo retornaban a lo que había sido su nivel en la década de 1970, en vísperas de la segunda conmoción del petróleo. Ahora, 18 dólares parecía ser el precio en que el petróleo volvía a ser competitivo con otras fuentes de energía y con la conservación. Parecía ser el nivel más elevado que podían obtener los exportadores para alcanzar también sus metas de estimular el desarrollo económico en el resto del mundo y de este modo aumentar la demanda de energía. Daría nueva fuerza a la demanda de petróleo o tal vez incluso pudiese poner fin a la aparentemente imparabla producción de los países no pertenecientes a la OPEP. Dieciocho dólares el barril "no es

conveniente para mi país" dijo un funcionario de la OPEP a un amigo, "pero, ¿no crees que es lo mejor que podemos hacer?"

En la última semana de mayo de 1986, seis ministros del petróleo se reunieron en Taif, en Arabia Saudita. Uno de los ministros comentó que algunos de los otros estaban pronosticando que los precios del petróleo podrían caer por debajo de los cinco dólares el barril. "Ninguno de los presentes quería dar el petróleo gratis a los consumidores o hacerles un regalo", destacó el ministro del petróleo kuwaití. Pero, añadió, el antiguo precio del petróleo de 29 dólares el barril había hecho "más mal que bien a la OPEP".

Yamani categóricamente estableció cuál era la posición de Arabia Saudita: "Queremos ver una corrección de las tendencias del mercado. Una vez que recuperemos el control del mercado al aumentar nuestra participación, seremos capaces de actuar en consonancia. Queremos recuperar nuestro poder en el mercado."

Todos los ministros asistentes confirmaron su apoyo al precio entre 17 y 19 dólares el barril y acordaron la necesidad de crear un nuevo sistema de cuotas que seguir. Lo que habría parecido una herejía unos cuantos meses antes ahora se estaba convirtiendo en la sabiduría aceptada. Entre toda la confusión y desorden de esta última crisis del petróleo, parecía estar surgiendo un consenso definitivo a favor de los 18 dólares el barril. "Era un proceso de ósmosis", dijo Alirio Parra. Y no solamente para los productores sino también para los consumidores. Los japoneses, como importadores de más del 99 por ciento del petróleo que consumían, podrían haber esperado un precio lo más bajo posible. Ese no era el caso. Podrían aparecer dos problemas si los precios eran demasiado bajos. Primero, eso podría cortar el enorme y costoso compromiso que tenían con las fuentes de energía alternativas, lo que llevaría de nuevo, estaban seguros, a una mayor dependencia del petróleo e incluso a una renovada vulnerabilidad, al tiempo que creaba las condiciones necesarias para otra crisis. En segundo lugar, como el petróleo constituía una parte sustancial de las importaciones de Japón, los precios bajos podrían provocar un enorme aumento del ya desmesurado déficit comercial y acentuar aun más los graves conflictos con los socios comerciales norteamericanos y europeos occidentales. Así pues, uno se encontraba en el sector petrolero japonés y entre los responsables del gobierno con una creencia en los "precios razonables", que dieron por situarse en la vecindad de los 18 dólares el barril.

El nuevo consenso era evidente también en Estados Unidos, en el gobierno, en Wall Street, en los bancos, entre los planificadores económicos. Los beneficios de la caída de los precios (mayor desarrollo y menor inflación) podrían superar las pérdidas (los problemas en los sectores de la energía en el Suroeste). Pero eso era cierto solamente hasta un punto, por lo menos de acuerdo con el nuevo punto de vista. A algún nivel, el sufrimiento y el desorden en el sistema económico, junto

con el malestar de los políticos, comenzaría a anular las ventajas, y ese punto, por consentimiento general, estaba en algún lugar entre los 15 y los 18 dólares. La Administración Reagan estaba esforzándose al máximo por restablecer el precio alrededor de los 18 dólares. Tal precio daría un fuerte empuje al desarrollo económico, al tiempo que ayudaría a contener la inflación, pero era también un precio al que el sector petrolero nacional podría apurar al máximo y de este modo reducir en gran medida la presión del arancel. Como resultado, la Administración podría mantener su compromiso de "mercados libres" y no tendría que emprender acción correctora alguna. Cuando todas las cosas se consideraban dentro de estas circunstancias, lo más deseable era no hacer nada.

Pero el consenso era una cosa. Llevar a un nuevo pacto era una cosa bien distinta. Y los esfuerzos en esa dirección estaban fracasando, aun cuando la pérdida de ingresos se estuviera tornando algo insoportable para muchos exportadores de petróleo. Los estados del Golfo Árabe, que habían aumentado enormemente los volúmenes que vendían, fueron los menos perjudicados. Los ingresos de Kuwait no descendieron más que un cuatro por ciento, los de Arabia Saudita un 11 por ciento. Los halcones de los precios, que resultaron ser los países más beligerantes y hostiles hacia sus clientes en Occidente, fueron los más perjudicados. Los ingresos por venta de petróleo de Irán y Libia en la primera mitad de 1986 habían descendido en un 42 por ciento respecto de los del mismo período en 1985. Los de Argelia habían bajado incluso más. Por más que los motivos económicos, Irán era el país más perjudicado. Aun cuando sus ingresos estaban cayendo en picado, tenía que financiar su guerra con Iraq, que había entrado en una nueva y más intensa fase. Los ataques aéreos iraquíes contra los petroleros e instalaciones iraníes estaban menguando enormemente la capacidad de exportación de Irán. ¿Cómo podía Irán seguir luchando la Guerra Santa del ayatollah Jomeini contra Iraq y Saddam Hussein sin dinero?

Había que hacer algo rápidamente. Arabia Saudita había estado manteniendo su producción a su antiguo nivel de la cuota, pero comentó que podría comenzar a llevar su producción a niveles más elevados. Incluso podría entrar más petróleo en el mercado. En julio de 1986, los crudos del Golfo Pérsico se estaban vendiendo a 7 dólares, o menos, el barril. La cosa ya pasaba de castaño oscuro y los líderes de Arabia Saudita y Kuwait estaban deseando terminar con "el peor de los agobios". Ellos, también, estaban preocupados por las perspectivas de los ingresos. Además, la volatilidad e incertidumbre eran grandes, y existía la posibilidad de que aumentasen los riesgos políticos por todo el mundo. Prácticamente todos los responsables de la toma de decisiones de la OPEP habían llegado a la conclusión de que la estrategia de participación en el mercado, por lo menos a corto plazo, había sido un fracaso. Pero ¿cómo librarse de ella sin volver a hundirse en los apuros que habían empezado por provocarla? La única manera de salir del atolladero

ro eran unas nuevas cuotas. Pero ¿qué cuota se iba a asignar a cada uno de los miembros? Algunos de los exportadores insistieron en que Arabia Saudita recuperase su papel de productor bisagra, a lo que Yamani contestó: "No, en lo que os queda de vida. O todos hacemos de bisagra o ni hablar de la cuestión. Respecto de este tema voy a ser tan inflexible como la señora Thatcher."

Para julio, los expertos de la OPEP habían redactado un documento con unos razonamientos detallados de la nueva política de precios: una banda entre 17 y 19 dólares por barril llevaría a un mejor panorama económico mundial, estimulando la demanda de petróleo: "Sería un instrumento eficaz para retardar y frenar el ritmo de sustitución del petróleo" y "definitivamente desalentaremos todas las futuras explotaciones de petróleo de alto coste." Pero, si los precios bajaban algo más, los exportadores podrían correr un grave riesgo: "las fuertes medidas de proteccionismo en los grandes países industrializados del mundo", incluyendo "la imposición de aranceles sobre la importación de petróleo tanto en Estados Unidos como en Japón". Recordaban las restricciones de Eisenhower a la importación mucho mejor que la mayoría de los norteamericanos.

Pero todavía quedaba la cuestión de las cuotas, para lo que se necesitaría una cooperación renovada entre los divididos exportadores de la OPEP, y parecían quedar pocas esperanzas de que se pudiera llegar a algún acuerdo en la próxima reunión de la OPEP en Ginebra, a finales de julio y primeros de agosto de 1986. Irán, en particular, había señalado su oposición a las nuevas cuotas. Pero en el curso de la reunión, el ministro del petróleo iraní, Gholam Reza Aghzadeh, se presentó en la suite de Yamani para mantener una conversación en privado. Hablaron valiéndose de un intérprete. Yamani se quedó tan sorprendido con el mensaje que pidió al intérprete que lo tradujese de nuevo. Y se lo reiteraron. Irán, dijo el ministro, no tenía intención de aceptar las cuotas temporales y voluntarias que tanto querían Yamani y los otros. Irán, de hecho, se había retirado. Su política petrolera era más pragmática que su política exterior.

La estrategia de participación en el mercado había terminado. Pero, al anunciar la restauración de las cuotas, la OPEP dejó claro que no llevaría ella sola la carga; los países no pertenecientes a la OPEP tendrían que cooperar. Y subsiguientemente, se redactaron acuerdos en los que varios países productores de petróleo no pertenecientes a la OPEP indicaban que harían lo que estuviera de su parte. México reduciría su producción. Noruega prometía no reducir su producción sino que reduciría el crecimiento de su producción. Mejor es nada. Incluso la Unión Soviética cooperaría formalmente con la OPEP. La Unión Soviética se había quedado hasta entonces al margen de la mayoría de las discusiones. En mayo de 1986 un funcionario superior de energía soviético había declarado que la Unión Soviética jamás cooperaría formalmen-

te con la OPEP. La Unión Soviética, insistió, no era un país del Tercer Mundo. "No somos productores de plátanos." Era cierto de alguna manera; uno no podía encontrar plátanos en Moscú. Pero, con plátanos o sin ellos, los funcionarios soviéticos podían leer las partidas de su balanza comercial y la pérdida en términos de ingresos en divisas fuertes por venta de petróleo y gas, pérdida que, si continuaba, podría tener un efecto devastador para los planes destinados a reformar y reavivar la estancada economía soviética que se estaba comenzado a formular bajo el mandato de Mijail Gorbachov. La Unión Soviética prometió contribuir a los esfuerzos de la OPEP con una reducción de 100.000 barriles al día. Esta promesa fue lo bastante vaga y el trabajo de controlar las exportaciones soviéticas lo suficientemente difícil para que los países de la OPEP nunca pudiesen estar seguros de si los rusos estaban cumpliendo realmente su palabra. Pero en el alboroto momentáneo, el simbolismo fue importante. El siguiente paso para ir reduciendo el peor de los agobios que padecía la OPEP era formalizar las cuotas y hacer algo sobre el precio. Pero hubo un interludio.⁶

Tocándolo de oído

En setiembre de 1986 la Universidad de Harvard estaba celebrando su 350 aniversario. La planificación del acontecimiento había durado varios años; demostraría el lugar que ocupaba Harvard en la vida norteamericana y su contribución a la enseñanza en todo el mundo. No se había escatimado nada para el 350 aniversario, desde la presencia de muchos e ilustres Premios Nobel, hasta la elaboración de chocolatinas conmemorativas especialmente diseñadas. Para rematar la conmemoración, Harvard había elegido entre los cinco mil millones de ciudadanos del mundo a dos personas para que diesen una conferencia. Uno de ellos era el príncipe Carlos, heredero del trono británico; después de todo, John Harvard había emigrado de Inglaterra a Massachusetts, donde finalmente donó, en 1636, su colección personal de trescientos libros a la pequeña facultad que tomaría su nombre en su honor. El otro conferenciante era el ministro del petróleo de Arabia Saudita, Ahmed Zaki Yamani, que había estudiado durante un año en la Facultad de Derecho de Harvard y ahora era un magnífico donante a la colección islámica de la universidad. Incluso una delegación de Harvard voló hasta Ginebra para formular personalmente la invitación, que Yamani aceptó.

El elegante príncipe Carlos dio una agradable y entretenida conferencia que gustó mucho a todos los presentes. Sin embargo, Yamani, por su parte, eligió dar una conferencia muy cargada de contenido, un

discurso muy denso, lleno de números, incluso con dos decimales. El texto se había entregado por adelantado a los asistentes que estaban sentados en el repleto Forum de ARCO en la Escuela Kennedy de Gobierno. De ese modo lo podrían leer al mismo tiempo. Tenía la intención de ser una conferencia adecuada a la ocasión, poniendo en perspectiva los tumultuosos acontecimientos de 1986 que tenían alcance mundial y que habían cambiado todos los indicadores económicos. También era una explicación y una justificación. Leído en un suave murmullo, sonriendo sólo de vez en cuando o desviándose ligeramente del texto, Yamani recordó sus batallas sobre los precios con las compañías petroleras a comienzos de la década de 1970 y con sus hermanos de la OPEP a finales de la década de 1970 y principios de la de 1980. Pidió estabilidad y el reconocimiento de que el petróleo era una "mercancía general *especial*". Y expresó la esperanza de volver a esa clase de estabilidad: el precio del petróleo a 15 dólares el barril, con aumentos graduales tanto del precio como de la producción de la OPEP. Era una visión de un mundo ordenado. ¿Lo creía realmente?

Al final de su discurso, Yamani aceptó que le hiciesen preguntas. Para la última pregunta se puso en pie un alto y culto profesor que le comentó lo arduo y contencioso que era crear una política energética en Estados Unidos: el Congreso se enfrentaba con el Presidente, el Senado con la Cámara, varios organismos del gobierno con otros, todo el mundo luchaba contra los demás. ¿Era algo menos controvertido en Arabia Saudita? ¿Podría Yamani, preguntó, describir el proceso mediante el cual se decidía la política del petróleo dentro de Arabia Saudita?

Con mucha suavidad y sin dudarle ni un momento, el ministro del petróleo, contestó: "La tocamos de oído."

La audiencia estalló en una sonora carcajada. Era una respuesta divertida, que reflejaba la verdad de la improvisación en la elaboración de la política, cualquiera que fuere el gobierno. No obstante, era un poco raro, viniendo del autoproclamado discípulo del pensamiento a largo plazo, que había estado en el centro de la toma de decisiones del mundo petrolero durante un cuarto de siglo. Sin que en aquel momento la audiencia lo supiera, aquellas palabras se contarían entre las últimas declaraciones oficiales de Yamani.

Un mes después, en octubre, Yamani se encontraba en Ginebra en una reunión convocada para ir dando forma a la siguiente etapa de la reconstrucción de la OPEP. Siguió su papel según las instrucciones recibidas; el reino quería no solamente proteger su cuota y asegurar sus volúmenes, sino también recibir un precio mayor, los dieciocho dólares consensuados, lo que era bastante diferente de los quince dólares que Yamani había mencionado en su disertación en Harvard. Yamani llegó al extremo de declarar, de forma casi pública, que era contradictorio tratar de perseguir un mayor volumen y un mayor precio al mismo tiempo, lo que parecía ir explícitamente en con-

tra de la política que el Rey había enunciado. No obstante, Yamani lo hizo lo mejor que pudo, y de hecho se hicieron progresos para reconstruir el sistema de cuotas. Luego, una noche, siete días después de la reunión, Yamani estaba de regreso en Riad, cenando con unos amigos, cuando recibió una llamada telefónica en la que le indicaron que viera las noticias en la televisión. Una sencilla referencia al final de la emisión dijo claramente y sin ningún rodeo que Ahmed Zaki Yamani había sido "relevado" de su puesto de ministro del petróleo. Esa fue la manera de enterarse de que le habían despedido. Yamani había estado en el puesto durante veinticuatro años, una larga y buena carrera en cualquier caso. Aun así, era un final abrupto, embarazoso y desconcertante para una carrera de un cuarto de siglo.

Las razones de su despido, y la manera en que se efectuó, se convirtieron en un tema de intensa discusión en Arabia Saudita y a lo largo y ancho de todo el mundo. Y las explicaciones que se dieron, como era de esperar, fueron bastante contradictorias: había puesto en vergüenza a la familia real, no solamente por dejar de seguir decididamente las instrucciones recibidas para la reunión de Ginebra, sino también por criticar la corrección de esas instrucciones; se había creado poderosos enemigos al oponerse a las operaciones de trueque; su despido reflejaba el abandono de políticas con las que se había asociado públicamente. También se dijo que en Riad había un cierto resentimiento hacia él debido a lo que por algunos fue descrito como su arrogancia, su actitud condescendiente, su manera de llamar la atención, y su condición de celebridad fuera del país. Yamani había sido el hombre de confianza del rey Faisal, pero Faisal había muerto hacía más de doce años. Ahora Fadh era el Rey, y el responsable de la política petrolera. Para 1986, Yamani ya no tenía más que unos pocos aliados, mientras que el resto de ministros y asesores pensaban que él había usurpado su propia autoridad. Y, cuando se trataba de eso, dijeron algunos, la cuestión era que Yamani no le caía nada bien al Rey.

Tal vez a largo plazo, fue el declive y luego el precipitado colapso del precio del petróleo lo que provocó la caída de Yamani. Pero estaba la cuestión específica de la conferencia en Harvard. Antes del acontecimiento, algunos en Riad tenían la impresión de que Yamani simplemente iba a ir a decir unas cuantas palabras en general, más o menos improvisadas, pero no a hacer una declaración política de importancia. Pero una charla de diecisiete páginas no es precisamente la idea de una charla más o menos improvisada. Además, la política de la que trataba no era precisamente idéntica a la política oficial de Arabia Saudita. Y el comentario de "lo tocamos de oído", una expresión no muy conocida en todo el mundo, se interpretó en Riad como una sarcástica crítica al gobierno saudita. De modo que Yamani volvió a su vida privada, a administrar su fortuna, a crear un

instituto de investigación en Londres, a tratar de obtener la propiedad de una empresa de relojería suiza, a presidir su fábrica de perfumes en Taif, a impartir clases a tiempo parcial en la Facultad de Derecho de Harvard y, lo que no era una sorpresa, a comentar de vez en cuando la situación en el mundo del petróleo.

Restauración de precios

Los países de la OPEP finalmente pusieron término a "el peor de los agobios" con la reunión en Ginebra en diciembre de 1986. Era el primer gran encuentro de la OPEP en el que estaba presente el nuevo ministro del petróleo de Arabia Saudita, Hisham Nazir. El, al igual que Yamani, se encontraba entre la generación inicial de tecnócratas sauditas. Dos años menor que Yamani, había estudiado en la UCLA y había sido uno de los ayudantes de Abdullah Tariki, el primer ministro saudita del petróleo. Nazir había trabajado durante muchos años como ministro de Planificación, lo que le había enseñado a estar constantemente al tanto de las conexiones entre el petróleo y la economía nacional y del asunto en general de los ingresos que estaba poniendo en apuros a Riad. Y no tenía responsabilidad o compromiso alguno con la estrategia de participación en el mercado, ahora repudiada.

La recuperación de los ingresos fue la principal consideración en Ginebra. Los exportadores acordaron un "precio de referencia" de 18 dólares el barril, basado en la media del precio de diferentes crudos de petróleo. También acordaron una cuota, que supusieron que ayudaría a mantener el precio. Solamente quedaba un punto sin solucionar. No se pudo llegar a un acuerdo entre Irán e Iraq para acordar cuál sería la cuota de Iraq, a la vista de la continuación de la guerra y de las crecientes exportaciones de Iraq. De modo que la cuota se aplicaría simplemente a doce países: Iraq quedaba fuera, libre de hacer lo que quisiera. De nuevo, como había hecho en diferentes ocasiones que se remontaban hasta 1961, se había retirado temporalmente de la OPEP. Aun así, se estableció una cuota "imaginaria" para Iraq de 1,5 millones de barriles al día, que elevaba el total a 17,3 millones de barriles al día.

Para sorpresa de muchos, la estructura del acuerdo se pudo mantener, si bien con considerables retoques, durante 1987, 1988 y 1989, a pesar de la recurrente y, en algunas ocasiones, intensa presión en el mercado. A decir verdad, el precio de la OPEP no fue de dieciocho dólares, sino más bien, en su mayor parte, una banda comprendida entre los 15 y 18 dólares. Los precios eran volátiles, y en ocasiones parecían estar a punto de caer de nuevo en picado. En más de una ocasión, el sistema de

cuotas dio la impresión de irse al traste. Pero los productores, al enfrentarse a la alternativa, lo volvían a aplicar a toda prisa. Después de todo, los países pertenecientes a la OPEP habían sentido en sus propias carnes "el peor de los agobios", y ya habían tenido suficiente.

Los nuevos precios del petróleo, reconstituidos en una banda inferior, aniquilaron completamente los aumentos de la segunda conmoción del petróleo de 1979-1981. Los beneficios económicos para los consumidores fueron enormes. Si las dos conmociones del petróleo de la década de 1970 constituyeron el "impuesto de la OPEP", una inmensa transferencia de riqueza de los consumidores a los productores, luego el colapso de los precios fue "la rebaja del impuesto de la OPEP", una transferencia en 1986 de 50.000 millones de dólares que retornó a los países consumidores. Esta eliminación de impuestos sirvió para estimular y prolongar el crecimiento económico del mundo industrial que había comenzado cuatro años antes, al tiempo que reducía la inflación. En términos económicos, la larga crisis realmente había terminado.

Irán contra Iraq: cambia la corriente

No obstante, política y estratégicamente, todavía existía una gran amenaza, la aparentemente inacabable guerra Irán-Iraq, que podría escalar hasta convertirse en un conflicto más amplio que pusiera en peligro la producción petrolera y los suministros por toda la región y la seguridad de los propios estados productores. En su séptimo año, en 1987, la guerra atravesó las fronteras que durante tanto tiempo la habían restringido a los dos beligerantes y por primera vez se internacionalizó, implicando en ellas a los otros estados árabes del Golfo y a las dos superpotencias. Un año antes, Irán había ocupado la Península de Fao, el extremo más meridional de Iraq, fronterizo con Kuwait. Parecía como si Fao fuese la puerta de entrada a la conquista de la ciudad iraquí de Basora, convirtiéndola en el punto clave para la desintegración y desaparición del Estado unificado iraquí que Gran Bretaña había creado después de la Primera Guerra Mundial. Pero, aunque los iraníes entraron en Fao, no pudieron ir más allá. Se quedaron atrapados en las dunas, bloqueados por un vigorizado ejército iraquí. A partir de entonces, la guerra se puso en contra de ellos. El éxito iraquí en los ataques aéreos y con misiles a los barcos petroleros iraníes que navegaban por el Golfo – "la guerra de los petroleros" – llevó los ataques iraníes a petroleros de un tercer país. Irán centró sus ataques en Kuwait, que estaba ayudando a Iraq. Las tropas de Jomeini no solamente atacaron a los petroleros que

entraban y salían de Kuwait sino que también lanzó cinco ataques con misiles dentro del propio Kuwait.

Al igual que los otros estados árabes, Kuwait había tomado en serio la campaña de Estados Unidos contra la venta de armas al revolucionario Irán. Así pues, le resultó terriblemente desconcertante la filtración de datos de que Estados Unidos había vendido armas en secreto a Irán en un intento de liberar a los rehenes norteamericanos que tenían en El Líbano y para comenzar, de algún modo, un diálogo con los moderados en Teherán, fueran quienes fueren. Este descubrimiento aumentó enormemente el sentimiento de inseguridad dentro del pequeño país. Pero fueron los ataques de Irán lo que llevó a Kuwait a pedir, en noviembre de 1986, que Estados Unidos protegiese su flota de barcos (aunque el embajador norteamericano en Kuwait insistió posteriormente en que ya había realizado esa petición en el verano de 1986). En Washington se quedaron sorprendidos al enterarse de que los kuwaitíes habían tomado la medida de precaución de pedir protección a los rusos y, cuando esa información llegó a los niveles superiores de la Administración Reagan, la petición kuwaití, en palabras de un funcionario, "no prosperó". El significado potencial del acercamiento a Moscú fue motivo suficiente para una rápida respuesta. Porque la participación rusa habría aumentado la influencia rusa en el Golfo, algo que los norteamericanos habían intentado evitar desde hacía más de cuatro décadas, y los británicos desde hacía 165 años. Pero, dejando a un lado las rivalidades Oriente-Occidente, parecía un imperativo proteger los suministros de petróleo de Oriente Medio.

El propio presidente Reagan habló de la necesidad de autodefensa en el Golfo y también dejó clara su garantía de que Estados Unidos salvaguardaría los suministros de petróleo. Y en marzo de 1987, la Administración Reagan, en un intento de excluir a los rusos, dijo a los kuwaitíes que Estados Unidos asumiría la responsabilidad de abanderar todos los barcos, o ninguno en absoluto. En modo alguno iría "a medias" con los rusos. Así pues, once petroleros kuwaitíes pasaron a navegar bajo la bandera de barras y estrellas, cualificando así a los barcos para recibir escolta de la armada norteamericana. Unos cuantos meses después, barcos norteamericanos estaban patrullando en la zona del Golfo. Todo lo que quedó para los rusos fue arrendar algunos de sus petroleros a Kuwait. Las unidades navales británicas y francesas, junto con buques de Italia, Bélgica y los Países Bajos, también entraron en el Golfo para ayudar a proteger la libertad de navegación. Los japoneses, que por su constitución tenían prohibido enviar barcos pero que dependían mucho del crudo del Golfo, colaboraron aumentando los fondos que aportaban para ayudar al coste de mantenimiento de las fuerzas norteamericanas en Japón e invirtiendo en un sistema localizador de alta precisión en el Estrecho de Ormuz. Alemania Occidental envió algunos de sus navíos desde el Mar del Norte al Mediterráneo para permitir así que algunos

buques estadounidenses quedasen libres para cubrir el Golfo y sus inmediaciones. Pero, al tomar Estados Unidos la delantera, existía ahora la posibilidad de una radical confrontación militar entre Estados Unidos e Irán.

Para la primavera de 1988, Iraq, haciendo uso de armas químicas, estaba ganando manifiestamente. Y la capacidad y el deseo de Irán de seguir en la guerra se estaban debilitando. Su economía estaba muy mal. Las derrotas estaban minando el apoyo al régimen de Jomeini. Ya no venían voluntarios, fervientes o no. La guerra había minado el país; solamente en un mes, cayeron sobre Teherán 140 misiles iraquíes.

Entre aquellos que estaban maniobrando para situarse en el Irán de después de Jomeini —el ayatollah era muy mayor y se sabía que estaba gravemente enfermo— estaba Ali Akbar Hashemi Rafsanjani, portavoz del Parlamento iraní y comandante en jefe del ejército. Era miembro de una acaudalada familia de cultivadores de pistachos cuya fortuna había aumentado por los bienes inmuebles en Teherán en la década de 1970 bajo el mandato del Sha. El era clérigo y discípulo de Jomeini, y había comenzado su oposición al Sha en 1962. Aunque muy metido en las negociaciones "armas por rehenes" con Estados Unidos, dejó a un lado las críticas, y se fue abriendo paso en la jungla teocrática de los políticos iraníes y se ganó a pulso el sobrenombre de "Kuseh", el Tiburón. Era, después del propio Jomeini, el más importante responsable de la política de la República Islámica. Y llegó a la conclusión de que era el momento de encontrar una salida a la guerra. Irán ya no tenía oportunidad de ganar. Los costes de la guerra eran enormes y parecían no tener límite. El régimen del ayatollah y sus propias oportunidades podrían verse en peligro ante las continuas pérdidas. Además, Irán estaba política y diplomáticamente aislada en el mundo, mientras que Iraq parecía ser cada vez más fuerte.

Entonces, la presencia naval norteamericana en el Golfo llevó, de hecho, a una mayor confrontación con Irán, pero de un tipo trágico e inesperado. A principios de julio de 1988, el destructor de Estados Unidos *Vincennes* entró en combate con barcos de guerra iraníes y, al confundir a un Airbus iraní con 290 pasajeros a bordo con un avión de guerra, lo derribó. Sin embargo, para algunos líderes iraníes, aquello no fue un error, sino una señal de que Estados Unidos se estaba quitando los guantes y preparándose para ejercer su gran poder en una confrontación militar con Irán, con objeto de destruir el régimen en Teherán. Irán, en su débil estado, no sería capaz de resistir. No se podía permitir la farolada de ponerse en contra de Estados Unidos. Además, al tratar infructuosamente después del accidente de obtener apoyo diplomático, Irán se dio cuenta de lo aislado del mundo que estaba desde el punto de vista político. Todos estos factores se añadieron a la necesidad urgente de reconsiderar el compromiso de Irán con la guerra.

Aun así, Rafsanjani todavía tenía que hacer frente a una fuerza

implacable: el ayatollah Jomeini, para quien, la venganza, incluyendo la cabeza de Saddam Hussein, era el precio de la paz. Pero los hechos de la posición iraní eran demasiado evidentes para todos los que estaban alrededor de Jomeini, y la posición de Rafsanjani finalmente prevaleció. El 17 de julio, Irán informó a las Naciones Unidas su deseo de cesar el fuego. "Tomar esta decisión ha sido más duro que tomar veneno", declaró Jomeini. "Me he puesto en manos de los deseos de Dios y he bebido esta pócima para su satisfacción." Pero la venganza era todavía su mayor ambición. "Si Dios quiere", añadió, "vaciaremos la angustia de nuestros corazones en el momento adecuado vengándonos de Al Saud y los norteamericanos." El Ayatollah no viviría para ver ese día; en el plazo de un año moriría.

Después del mensaje iraní dirigido a Naciones Unidas, se necesitaron otras cuatro semanas y muchas negociaciones antes de que Iraq aceptase el alto el fuego. Finalmente entró en vigor el 20 de agosto de 1988, e Iraq inmediatamente comenzó a enviar petróleo simbólico desde sus puertos en el Golfo, algo que no había podido hacer durante ocho años. Irán anunció su intención de reconstruir la refinería de Abadán, que había sido el punto de partida para el sector petrolero en Oriente Medio a comienzos del siglo y en 1980 había quedado prácticamente destruida, en los primeros días de la guerra. Un mes antes de que se cumpliesen los ocho años de su comienzo, la guerra Irán-Iraq por fin había terminado en tablas, a pesar de que favoreció a Iraq. En lo que a Bagdad se refería, ellos habían ganado la guerra, y entonces intentaron ser la potencia política dominante en el Golfo, y una de las grandes potencias petroleras mundiales. Pero el significado de la conclusión de la guerra Irán-Iraq tuvo mucho mayor alcance. Parecía que la amenaza al libre flujo del petróleo de Oriente Medio por fin se había eliminado; y con el silenciamiento de las armas a lo largo de las costas del Golfo Pérsico, la era de la continuada crisis en el mundo petrolero, que había comenzado 15 años antes en las orillas de otro canal, Suez, parecía llegar finalmente a su término.

No solamente el final de la guerra señalaba la nueva era. También lo hizo el cambio de relación entre los países exportadores y consumidores de petróleo. La muy controvertida cuestión de la soberanía se había resuelto. Los exportadores eran los dueños del petróleo. Su mayor preocupación durante la década de 1980 fue su acceso a los mercados. Cuando los países productores descubrieron que los consumidores tenían mayor flexibilidad y más opciones de lo que habían imaginado, se dieron cuenta de que la "seguridad de la demanda" no era menos importante para ellos que la "seguridad de suministros" para los consumidores. La mayoría de los exportadores quería dejar claro que eran proveedores seguros y que el petróleo era un combustible seguro. Con la cuestión de la soberanía solucionada, con el socialismo desprestigiado y con la confrontación Norte-Sur borrándose de la memoria, los exportadores

podían actuar más sobre las cuestiones económicas que sobre las políticas. En busca de capital, algunos comenzaron a abrir de nuevo sus puertas a la prospección por compañías privadas dentro de sus fronteras, puertas que se habían cerrado de golpe en la década de 1970.

A medida que se reafirmaba la lógica de la integración —aspecto tan decisivo en la historia del sector—, algunos fueron más lejos y trataron de emparejar de nuevo las reservas y los mercados. Las compañías propiedad del Estado de algunos de los países exportadores, siguiendo el camino histórico de las compañías privadas, acudieron a las etapas más próximas al consumo mediante la adquisición de puntos de venta. Petróleos de Venezuela creó una gran red de refinación y comercialización en Estados Unidos y Europa Occidental. Kuwait se convirtió en una compañía petrolera completamente integrada, con refinerías en Europa Occidental y miles de estaciones de servicio en Europa que funcionaban con el nombre de "Q-8". Kuwait no se quedó ahí. En 1987, Margaret Thatcher cambió radicalmente la decisión histórica de Winston Churchill de 1914 y vendió la participación del 51 por ciento que el gobierno tenía en British Petroleum. Desde su punto de vista, ya no defendía interés nacional alguno y al gobierno le vendría de perlas recibir el dinero. Kuwait se quedó con el 22 por ciento de BP, la misma compañía que, junto con Gulf, había explotado y poseído el petróleo de Kuwait hasta 1975. El gobierno británico se enfadó mucho y obligó a Kuwait a reducir su participación a un 10 por ciento.

Casi exactamente en el mismo momento en que terminó la guerra Irán-Iraq, Arabia Saudita y Texaco, uno de los socios originales de Aramco, anunciaron una nueva empresa mixta. La dirección de Texaco estaba preocupada no solamente por el problema inmediato de la compañía —un juicio de 10.000 millones de dólares que Pennzoil había ganado contra ella en un tribunal de Texas por la absorción de Getty— sino también a cuenta de cómo mejorar sus perspectivas a largo plazo en un sector petrolero mundial radicalmente diferente. Arabia Saudita quería asegurarse de que iba a tener acceso a los mercados. Con las condiciones de su nuevo trato, Arabia Saudita adquirió la mitad de los intereses de Texaco en las refinerías y gasolineras en 33 estados del este y el sur de Estados Unidos. La transacción garantizaba a los sauditas, si ellos lo querían, 600.000 barriles al día de ventas en Estados Unidos, en comparación con la nimiedad de 26.000 barriles al día, punto hasta el que había caído en 1985, en vísperas del colapso de los precios. Tal "reintegración" representaba un esfuerzo por dotar al sector de una mayor estabilidad a largo plazo y abordar los riesgos a que se enfrentaban tanto productores como consumidores.

Unos cuantos meses después del alto el fuego entre Irán e Iraq, George Bush, el antiguo petrolero, sucedió a Ronald Reagan como Presidente de Estados Unidos. Y con una desintegración sorprendente de las barreras, tanto simbólicas como reales, que habían dividido durante

tanto tiempo a los países del bloque soviético de las democracias occidentales, se pusieron al alcance de la mano perspectivas de una paz mundial sin precedentes, según que la década de 1980 iba dando paso a la década de 1990. La competencia entre las naciones en los años venideros, predijeron algunos, no sería ideológica sino más bien económica, una batalla por vender sus artículos y servicios y mover su capital en un verdadero mercado internacional. Si ese llegaba a ser realmente el caso, el petróleo como combustible, a buen seguro seguiría siendo un artículo vital en las economías tanto de los países industrializados como de los "en vías de desarrollo", de todo el mundo. Como elemento de negociación entre los productores y consumidores de petróleo, también mantendría una notable importancia en la política del poder mundial.

Aun así, de los tumultos de las décadas de 1970 y 1980 se habían extraído buenas lecciones. Los consumidores habían aprendido que no podían considerar al petróleo el fundamento de sus vidas, como algo que se da por hecho. Los productores habían aprendido que no podían dar por supuesto que tendrían clientes y mercados para siempre. El resultado fue una prioridad de la economía sobre la política, un énfasis en la cooperación sobre la confrontación, o por lo menos eso parecía. Pero ¿se recordarían estas importantes lecciones cuando fuesen pasando los años y aquellos que habían sido intérpretes de los grandes dramas se retirasen de escena y entraran en su lugar nuevos actores? Después de todo, la tentación de apurar al máximo para obtener mayores riquezas y poder había sido muy perjudicial para la sociedad desde sus comienzos. En una reunión en la ciudad de Nueva York, a finales de la primavera de 1989, el ministro del petróleo de uno de los grandes países exportadores, un hombre que había sido el centro de todas las batallas durante las décadas de 1970 y 1980, habló largo y tendido del nuevo realismo de los productores y los consumidores y de las lecciones que ambos habían aprendido. Después, le preguntaron durante cuánto tiempo se recordarían esas lecciones.

La pregunta le llegó un poco por sorpresa y pensó durante un momento. "Unos tres años, sin recordar", dijo.

Al cabo de un año de decir eso, ya no era ministro. Y un mes después, invadieron su país.⁸

Epílogo

DURANTE EL VERANO de 1990, el mundo todavía estaba viviendo la euforia del final de la Guerra Fría y el nuevo, y más pacífico mundo que se estaba creando. Realmente 1989 había sido el *annus mirabilis* –el año milagroso– en el que se había rehecho el orden internacional. La confrontación Este-Oeste había terminado. Los regímenes comunistas de Europa Oriental se habían desintegrado, junto con la caída del Muro de Berlín, el gran símbolo de la Guerra Fría. La Unión Soviética estaba sumida en una profunda transformación derivada no solamente de los cambios políticos y económicos sino también de la erupción de los nacionalismos étnicos reprimidos durante largo tiempo. La democracia parecía estar tomando fuerza en muchos países donde, hasta poco tiempo antes, tal posibilidad se habría desechado como algo totalmente imposible. La reunificación alemana ya no era un tema abstracto de retórica y discusión, sino una inminente realidad; y la Alemania reunificada sería

una potencia predominante en Europa. Ahora se reconocía a Japón como la principal potencia financiera mundial; y las confrontaciones futuras seguramente se producirían por las competencias mundiales por el dinero y los mercados, una perspectiva que parecía tan vulgar que algunos dijeron que no solamente estaba a punto de terminar la Guerra Fría sino que también estaba a punto de producirse "el fin de la historia".

El petróleo seguía siendo uno de los temas principales de la agenda de asuntos medioambientales, pero a otros respectos parecía haberse convertido en algo sin importancia, simplemente una mercancía general más. Los consumidores estaban satisfechos, pues los precios del petróleo eran bajos. En términos reales, los automovilistas norteamericanos estaban pagando menos por la gasolina que lo que habían estado pagando desde la Segunda Guerra Mundial. No parecían existir problemas de suministros a largo plazo; después de todo, las reservas petrolíferas mundiales probadas habían aumentado considerablemente de 670.000 millones de barriles en 1984, a un billón en 1990.

Aun así, dentro de toda esta complacencia, había motivos para ser precavidos. Aunque se habían sumado grandes cantidades a las reservas petrolíferas mundiales, todas estaban concentradas en los cinco mayores productores de petróleo del Golfo Pérsico, más Venezuela. No había grandes existencias de fuentes diversificadas de petróleo de países no pertenecientes a la OPEP que estuviesen esperando para entrar en el sistema, como había sido el caso con Alaska, México y el Mar del Norte durante la crisis de 1973. La participación del Golfo Pérsico en las reservas petrolíferas mundiales había aumentado realmente hasta dos terceras partes del total.

En términos económicos, el panorama petrolero se parecía bastante menos al de comienzos de la década de 1980 que al de comienzos de la década de 1970, que contó con todo lo necesario para la conmoción del petróleo de 1973. El mercado petrolero mundial estaba contrayéndose. La demanda estaba aumentando con algo de vigor. La producción norteamericana estaba cayendo a plomo —entre 1986 y 1990, en dos millones de barriles al día, un volumen mayor que la producción individual de 10 de los 13 países integrantes de la OPEP en 1989. Las importaciones de petróleo por parte de Estados Unidos estaban en su nivel más alto y seguían aumentando. El mundo cada vez dependía más del Golfo Pérsico. El "margen de seguridad" —la diferencia entre la demanda y la capacidad de producción— estaba menguando, lo que provocaría que el mercado fuese más susceptible a los conflictos y accidentes. El margen había sido suficientemente amplio a comienzos y mediados de la década de 1980 para absorber la guerra Irán-Iraq con todas sus interrupciones y pérdidas de producción, pero ya no era así.

¿Hasta dónde podrían subir los precios del petróleo? Eso dependía de la rapidez con que la nueva capacidad de producción se fuese añadiendo por todo el mundo. Con los bajos precios y la renovada

confianza respecto de la seguridad de los suministros, el tema de la conservación se había quedado en agua de borrajas. El esfuerzo por desarrollar fuentes de energía alternativas era cada vez más anémico. Además, en muchos países se había producido una inmovilidad generalizada, lo que reflejaba la incapacidad de resolver los conflictos entre las preocupaciones energéticas y medioambientales. Aun así, las crisis energéticas parecían algo del pasado. En una comparecencia en el Senado de Estados Unidos en la primavera de 1990, se argumentó que la probabilidad de una mayor interrupción de suministros era mínima, por lo menos durante los próximos años. Y algunos futuristas y analistas anunciaron en la primavera de 1990 que probablemente durante la década no se produciría ninguna crisis petrolera.

Maniobras de Iraq

A las dos de la madrugada del 2 de agosto de 1990, todas las ilusiones se desvanecieron. Cien mil soldados iraquíes comenzaron la invasión de Kuwait. Encontrándose con poca resistencia, los tanques iraquíes enseguida estaban enfilando la autopista de seis carriles hacia la Ciudad de Kuwait. Y de este modo la primera crisis posterior a la Guerra Fría resultó ser una crisis petrolera geopolítica.

Durante los años anteriores, la mayoría de los exportadores de petróleo habían intentado reconstruir sus lazos de unión con los países consumidores, lazos que se habían roto en la década de 1970. Debido a las grandes adiciones a las reservas, estos productores ya no se preocupaban más de estar gastando con rapidez unas reservas que podrían agotarse. Antes al contrario, querían demostrar que eran proveedores fiables a largo plazo y que se les podía considerar la reserva de energía para el mundo industrial —y que se podía contar con su petróleo—. El petróleo necesitaba mercados y los mercados necesitaban petróleo; el cálculo del mutuo interés podría ser la base de una relación estable, constructiva y no enfrentada que se prolongara hasta más allá de finales del siglo XX.

Iraq era una de las excepciones. No trataba de ocultar su hostilidad a sus principales clientes, el mundo industrializado. En junio de 1990, el dictador de Iraq, Saddam Hussein, alertó a Occidente de que el arma del petróleo podría utilizarse de nuevo. A pesar de que proclamaba estar en vanguardia, Saddam Hussein era una extraña figura anacrónica, algo así como un "regreso al pasado". Se imponía con la retórica y la ira nacionalista de las décadas de 1950 y 1960. Diría que Joseph Stalin era uno de sus modelos, en una época en que la Europa del Este y la Unión Soviética estaban intentado apartarse de los legados de

terror e hipocresía de Stalin. Saddam Hussein creó su propio culto masivo a la personalidad. No solamente había grandes retratos y fotografías de él expuestos por todas partes del país, sino que su dominio era tan omnipresente que en 1990, un mes antes de la invasión de Kuwait, declaró orgulloso, que a "Saddam Hussein... se le iba a encontrar en la ración de leche que se dé a los niños y en toda chaqueta nueva y limpia que vistiesen los iraquíes."¹ También tenía una bien ganada fama por su brutalidad personal. En Oriente Medio circulaban cintas de video de la reunión en la que Hussein se deshizo de sus rivales, y de los cuerpos de oficiales militares ejecutados expuestos en ganchos de carnicero. Las fuerzas militares de Hussein habían utilizado gas venenoso tanto contra los iraníes como contra las mujeres y los niños curdos dentro de su propio país. Cuando un visitante occidental le preguntó duramente, a finales de junio de 1990, acerca de su fama de dureza, él contestó directamente: "La debilidad no es el mejor método para lograr los objetivos que necesita un líder."²

Desde 1985, Iraq había sido el mayor comprador de armas en el mundo, y estaba metido de lleno en una campaña de adquisición y desarrollo masivo de armas, respaldada por una intrigante y secreta red de aprovisionamiento internacional. Los israelitas habían destruido las instalaciones de fabricación de armas nucleares de Hussein en 1981, pero este había reanudado la carrera de las armas nucleares y públicamente había anunciado la creación de un arsenal de armas químicas. Iraq era un Estado policial cerrado, pero los objetivos de Saddam parecían estar claros: dominar el mundo árabe, conseguir la hegemonía sobre el Golfo Pérsico, hacer de Iraq la potencia petrolera predominante, y en último lugar, conseguir que el Gran Iraq fuera una potencia militar mundial. Pero Iraq también estaba sufriendo una considerable debilidad económica. La guerra Irán-Iraq, que Saddam Hussein había provocado, había costado al país medio millón de muertos y heridos graves y había terminado en tablas. Aun así, una nación de 18 millones de personas estaba apoyando continuamente a un ejército de un millón de hombres. Hussein quería que los precios del petróleo aumentasen, y con la mayor rapidez posible porque Iraq estaba dedicando aproximadamente un treinta por ciento de su producto nacional bruto a la máquina bélica de Saddam, y aunque Iraq estaba buscando por todo el mundo las más nuevas, mortíferas y en ocasiones extravagantes armas, la verdad es que no estaba pagando puntualmente sus facturas internacionales.

En julio de 1990, Iraq trasladó a cien mil hombres de su ejército a la frontera con Kuwait, país identificado con una estrategia de precios petrolíferos bajos. Las tropas eran como piezas de una guerra de nervios, como herramientas en el nuevo papel de "comendador" de Saddam Hussein, para asegurar que países como Kuwait o los Emiratos Arabes Unidos cumplieran sus cuotas y forzar el aumento de los precios de la OPEP. Después de algunas dudas, los kuwaitíes respondieron. El Emir

sustituyó repentinamente al ministro kuwaití del petróleo, foco de las críticas de Iraq y, junto con los Emiratos Arabes Unidos, Kuwait aumentó su producción y comenzó a cumplir las cuotas de la OPEP. Para mediados de julio de 1990, solamente un país estaba actuando fraudulentamente y superaba las cuotas de la OPEP, y ese era el autoproclamado comendador de la OPEP, Iraq. Se pensó que Iraq estaba utilizando a sus soldados, para amenazar a Kuwait para que cediese en su disputa fronteriza relacionada con un gran campo petrolífero y para que devolviesen dos islas pertenecientes a Iraq. Aun así, en Bagdad tenían algo mucho mayor en mente, la invasión y anexión de todo el país. Fue lo último en la estrategia de sorpresa. Las tropas estaban allí, era algo muy evidente que podía ver todo el mundo, se suponía que estaban allí para asustar, los satélites registraron sus movimientos y aun así nadie podía pensar que los utilizarían como lo hicieron. Las advertencias de última hora de los analistas de información no se tuvieron en cuenta, en vista de las promesas personales de Hussein a otros varios líderes, incluyendo al presidente Mubarak de Egipto, al rey Hussein de Jordania, en las que decía que no estaba planeando ninguna acción hostil. Con la invasión, la familia real kuwaití huyó y el pequeño país quedó en manos iraquíes. Los kuwaitíes habían sobrevivido durante dos siglos siendo inteligentes y sabiendo cómo enfrentar entre sí a sus vecinos y a las grandes potencias; e incluso cuando las tropas iraquíes invadieron sus fronteras pensaron que podrían frenar a los iraquíes como habían hecho durante tanto tiempo. En esta ocasión, sin embargo, les sorprendieron totalmente.

La crisis del Golfo

Para justificar sus acciones, Hussein ofreció un montón de razonamientos. Dijo que Kuwait pertenecía por derecho a Iraq y que los imperialistas occidentales se lo habían quitado. Realmente, los orígenes de Kuwait se remontaban a 1756, dos décadas antes de que Estados Unidos declarase su independencia, y ciertamente mucho antes de los comienzos del Iraq moderno, que se había formado en 1920 a partir de tres provincias que habían formado parte del Imperio Otomano durante cuatro siglos y, que durante varios siglos antes de eso, habían sido provincias pertenecientes a otros imperios. Los iraquíes decían que los británicos habían trazado su frontera con Kuwait para negar a Iraq su dominio y su petróleo. Realmente, la frontera que se adoptó en una conferencia en 1922 (en la que se privó a Kuwait de dos terceras partes de su territorio) era una simple copia de la frontera que habían acordado los turcos en 1913, antes de la Pri-

mera Guerra Mundial. Además, en 1922, la opinión de los expertos seguía manteniendo que en Kuwait no había petróleo.

En 1980, al iniciar la guerra con Irán, Saddam Hussein cometió otro terrible error de cálculo, uno que por poco le cuesta su puesto: había supuesto que no necesitaría más que unas cuantas semanas para derrotar a Irán. Estaba equivocado y, de hecho, estuvo a punto de ser derrotado. Una década después, en 1990, supuso que fácilmente podría invadir Kuwait y enfrentarse al mundo con un *fait accompli*, lo que podría provocar algunas quejas, pero nada más. Entre tanto, solucionarían sus problemas económicos y obtendría los fondos necesarios para financiar sus grandiosas ambiciones políticas y militares. Sería el héroe del mundo árabe; Iraq sería la potencia petrolífera número uno; y, gustase o no, los países occidentales tendrían que inclinarse ante él.

De nuevo había cometido un error de cálculo. Y eso era la segunda sorpresa. La oposición a su maniobra alcanzó una unanimidad sin precedentes en la comunidad internacional y en gran parte del mundo árabe. Unos cuantos días después de la invasión George Bush anunció: "Esto no puede quedar así, esta agresión contra Kuwait." Y eso era exactamente lo que quería decir. Estados Unidos haciendo uso de sus conexiones personales con otros líderes que había desarrollado durante los veinte años en el sector, tomó el liderazgo en la formación y coordinación de la oposición. Era un logro diplomático mucho más sorprendente y provechoso que los que Saddam Hussein —o de hecho otros muchos— podrían haber esperado. Los iraquíes no se habían dado cuenta de lo espectacularmente que habían variado los intereses y posicionamiento de la Unión Soviética, que hasta entonces había sido su aliada. Naciones Unidas hizo lo que no había hecho la Liga de Naciones en la década de 1930: imponer un embargo para frustrar los planes de agresión. Pero Kuwait no era el fin de la cuestión. La disposición de las fuerzas iraquíes y la manera en que las estaban reaprovisionando dejaba entrever que podrían pasar a los cercanos y escasamente defendidos campos petrolíferos de Arabia Saudita. Temerosos de que Arabia Saudita pudiese ser el siguiente objetivo en la lista de Saddam Hussein, muchos países se apresuraron a enviar sus fuerzas militares a la región. Las fuerzas norteamericanas fueron con mucho, el mayor componente, reflejando garantías que se remontaban a la carta que Harry Truman envió a Ibn Saud en 1950.

Las posibles repercusiones de la crisis eran enormes para la década de 1990 y para el siglo XXI. Si tenía éxito en quedarse con Kuwait, Saddam Hussein pasaría a controlar directamente el 20 por ciento de la producción de la OPEP y el veinte por ciento de las reservas petrolíferas mundiales y estaría en posición de intimidar a los países vecinos, incluyendo a los grandes exportadores de petróleo. Sería la potencia dominante en el Golfo Pérsico, y estaría perfectamente equipado para

reanudar su guerra con Iraq. Tendría la libertad económica para dar pasos aún mayores.

El colapso del comunismo y las agonías de la Unión Soviética habían dejado solamente una superpotencia en el mundo, Estados Unidos. La absorción de Kuwait podría poner a Iraq en el camino de convertirse en una nueva superpotencia. Once años antes, cuatro de cada cinco grandes productores de petróleo en el Golfo Pérsico estaban a favor de los occidentales. Si Iraq se quedaba con Kuwait, solamente habría dos productores amistosos. George Bush resumió los peligros existentes desde su punto de vista: "Nuestros trabajos, nuestra forma de vida, nuestra propia libertad y la libertad de los países amigos por todo el mundo se deteriorarán si el control de las grandes reservas petrolíferas mundiales cae en manos de Saddam Hussein."³

El debate público en Occidente estaba marcado por una continua búsqueda de un único factor para explicar la respuesta de la Administración Bush. Pero, como normalmente suele ser el caso en los grandes acontecimientos, no tuvieron el lujo ni de una simple explicación. Agresión, soberanía y la forma que había de adoptar el orden posterior a la Guerra Fría eran las consideraciones principales. Diferentes personas en Estados Unidos llegaron a diferentes analogías. Algunos advirtieron sobre la posibilidad de que se produjese otro Vietnam y sobre los peligros de la guerra. Aunque el propio George Bush estaba determinado a evitar "otro Vietnam", él era un producto de su generación y su experiencia, e hizo memoria de la parte final de la década de 1930, de Adolfo Hitler y de los orígenes de la Segunda Guerra Mundial. Se habían perdido cincuenta millones de vidas en ese conflicto. Si hubiesen parado a Hitler en Renania en 1936 o en Checoslovaquia en 1938 —cuando Checoslovaquia tenía más tanques que Alemania—, esas vidas se habrían salvado. De nuevo, tenían a un dictador que mentía descaradamente, que era totalitario en la manera de dirigir su país, que estaba obsesionado con las armas y el poder y parecía no tener escrúpulos y cuyas ambiciones parecían no tener límite. Las doctrinas badistas daban los motivos necesarios para ir bastante más allá de las actuales fronteras iraquíes. Un mayor Iraq, que habría tenido mucho éxito al absorber Kuwait, bien podría estar en el camino de convertirse en un formidable Estado lleno de armas nucleares.

Este era el verdadero significado del "factor petrolero", la manera en que el petróleo podía traducirse en dinero y poder: político, económico y militar. Saddam Hussein sabía lo que podía significar adquirir un 10 por ciento adicional de las reservas petrolíferas mundiales, especialmente si con ello no se recargaba con mucha población más. Si mantenía su dominio sobre Kuwait, Iraq podría ser la potencia petrolera dominante del planeta y los otros productores de petróleo estarían sujetos a sus *diktats*, como habían comenzado a hacer en el verano de 1990, antes de la invasión. Obtendría una influencia decisiva en la economía

mundial, y se vería cortejado por los líderes económicos y políticos. Su agresivo esfuerzo por obtener armas podría verse muy favorecido y los proveedores de todo tipo de tecnologías, deseosos de lograr con el mayor mercado de armas y tecnología conexas, en su debido momento tocarían a su puerta ofreciendo las últimas novedades. Saddam Hussein, equipado con conocimientos técnicos sobre armamento nuclear y químico, no necesitaría mucho tiempo para hacer de Iraq una potencia regional y quizás, a medida que ampliara sus dominios, una superpotencia mundial. En determinado punto, se haría muy costoso y demasiado peligroso tratar de frenarle. Y el orden de la posguerra fría podría resultar muy diferente y mucho menos benigno de lo que se había imaginado —y esperado— a comienzos de 1990. En resumen, el petróleo era fundamental para la crisis, no "el petróleo barato", sino más bien el petróleo como elemento crítico en el equilibrio mundial del poder, como lo había sido desde la Primera Guerra Mundial. Esta es una de las grandes lecciones del siglo XX.

La nueva crisis del petróleo

Debido a la interrupción de suministros y al embargo, se eliminaron repentinamente del mercado petrolero mundial cuatro millones de barriles de petróleo, en la misma escala que en las crisis de 1973 y 1979. La incertidumbre era terrible y de igual modo que las crisis anteriores, las compañías y los consumidores, inseguros, comenzaron a almacenar grandes existencias. Los precios del petróleo se pusieron por las nubes y los mercados financieros cayeron a plomo. Estaba a punto de producirse una nueva conmoción petrolera.

La OPEP se vio sumida en la peor crisis de su historia debido a la invasión iraquí. Ahora era la soberanía y la supervivencia nacional, que no solamente el precio del petróleo lo que estaba en juego, y la mayoría de los miembros explícitamente se dedicaron a aumentar la producción para compensar la pérdida de producción de Kuwait e Iraq —aislando aun más a Iraq y, de hecho, reforzando de nuevo su compromiso a un nuevo alineamiento con sus clientes.

El enorme aumento de precios estuvo provocado no solamente por la propia pérdida de suministros, sino también por la inquietud, el miedo y la suposición de conflicto. Cuando, a finales de setiembre de 1990, Hussein amenazó con destruir el sistema de suministro de petróleo saudita, los precios en el mercado de futuros subieron hasta 40 dólares el barril, más del doble del precio de antes de la crisis. Los altos precios reforzaron las tendencias recesionarias en la economía de Estados Unidos. Según subía el precio del crudo del petróleo también subía el de la

gasolina, acompañado de críticas e investigaciones. Sin embargo, en esta ocasión, al contrario que en 1973 y 1979, no hubo asignaciones ni controles en Estados Unidos para refrenar la respuesta del mercado, y no se produjeron ni colas para comprar gasolina ni distorsiones importantes en los suministros.

El sistema mundial de suministros respondió tanto con precios más elevados como con peticiones urgentes de aumento de producción. Para diciembre de 1990, la pérdida de producción se había compensado completamente para "alivio" de los productores de petróleo de otras fuentes. Simplemente Arabia Saudita aumentó la producción en tres millones de barriles al día, compensando así tres cuartas partes de los suministros perdidos. Otros incrementos adicionales se derivaron de Venezuela y los Emiratos Arabes Unidos. Pero cualquier país que pudo aumentar su producción en 25.000 o 50.000 barriles al día se apresuró a hacerlo.

Al mismo tiempo, la demanda se estaba debilitando a medida que Estados Unidos y otros países empezaron a experimentar la recesión económica, lo que tuvo como resultado una reducción de la necesidad de petróleo. Mientras que la Agencia Internacional de la Energía no activó formalmente su programa de emergencia para la seguridad de la energía, asumió el papel de líder en la coordinación informal.

Desde una perspectiva petrolera, quedaba una gran cuestión sin resolver. ¿Utilizaría Estados Unidos su Reserva Estratégica de Petróleo, creada a mediados de la década de 1970 y que ahora contaba con unos 600 millones de barriles de petróleo, en el caso de una mayor interrupción? Durante un par de meses, hubo un enconado debate sobre "su intención original". ¿Se iba a utilizar la Reserva Estratégica de Petróleo solamente en caso de "escasez física", o se iba a utilizar para evitar un enorme aumento de precios que pudiera perjudicar la economía? Algunos señalaron que podría producirse cierta escasez a 20 dólares el barril, pero que se eliminaría a 40 dólares el barril, aunque, el doblar el precio del petróleo podría ser un duro golpe para la economía. Para noviembre de 1990 este asunto se había resuelto. En caso de conflicto, el principio de "temprana utilización" promovido anteriormente por la Administración Reagan podría aplicarse y la REP podría utilizarse para llenar el mercado de petróleo y de este modo evitar los grandes aumentos de precios provocados por la acumulación de existencias creada por el pánico, como ocurrió en 1973 y 1979.

En resumen, para finales del otoño, el panorama de la oferta y la demanda estaba mejorando día a día, y los precios comenzaron a bajar. Aun así, a medida que la crisis se fue prolongando hacia el invierno, seguía vigente una cuestión fundamental: ¿qué ocurriría en caso de que comenzase un conflicto militar?

Error de cálculo

Y, por irracional que pareciese, esa posibilidad parecía cada vez más probable. A pesar de diversos intentos diplomáticos y la manipulación de los rehenes occidentales, Iraq dio muy pocas señales de que pensara retirarse de Kuwait. A primera vista podría parecer que Saddam Hussein estaba corriendo unos enormes riesgos, pero él no pensaba necesariamente así. Estaba actuando para ganar tiempo, al estar convencido de que este jugaba a su favor. Iraq se estaba moviendo rápidamente para absorber Kuwait, brutalmente y con terror, y para expulsar a la población kuwaití. Al mismo tiempo, Hussein estaba convencido de que podría superar y vencer a la coalición que se había puesto en su contra. En la crisis de Suez de 1956 él tenía 19 años y había visto cómo Nasser se las había arreglado para derrotar a la alianza occidental. Probablemente él tendría oportunidades de hacerlo con esta mayor y fuerte coalición de naciones. En algún lugar, habría una oportunidad de jugar "la carta israelita", y forzar a los países árabes a salirse de la coalición. O podría hacer propuestas a algunos países occidentales y sembrar el desconcierto. O podría quitarse de encima a la Unión Soviética. Con tiempo, siempre encontraría la forma de hacer frente a las sanciones, o dejar que fueran desapareciendo. Con Vietnam en mente, así como la rápida retirada estadounidense del Líbano después de la muerte de varios cientos de *marines* norteamericanos en 1983, fundamentalmente dudaba de la decisión norteamericana.

La Administración Bush, también, se dio cuenta de la importancia del factor tiempo y de que podría ponerse en contra de la coalición de treinta y tres naciones. ¿Cuánto tiempo permanecería junto este frente unido? ¿Cuánto tiempo se mantendrían las sanciones? ¿Cuánto tiempo pasaría antes de que Saddam Hussein desmantelase y destruyese realmente Kuwait y lo "iraquizase"? La Unión Soviética estaba en una nueva e inestable posición, con su propio sistema político sometido a fuertes presiones. Los militares soviéticos habían tenido relaciones muy estrechas con Iraq. ¿Podría la URSS cambiar de posición y abandonar la coalición para reagruparse con Iraq? ¿Cuánto tiempo seguiría el público norteamericano de acuerdo con los compromisos que se habían adquirido desde el 2 de agosto?

La Administración Bush finalmente llegó a la misma conclusión que Hussein: cuanto más tiempo durase la crisis, más oportunidades tendría Hussein de "cantar victoria". A finales de octubre y en los primeros días de noviembre, el gobierno de Estados Unidos decidió que la coalición tenía que estar preparada para hacer algo más que defender a Arabia Saudita. Tenía que poner en marcha la capacidad de ofensiva. El 8 de noviembre, Bush anunció que se producirían grandes aumentos de las fuerzas estadounidenses en el Golfo "para asegurar que la coalición

tenía una opción militar ofensiva". Eso significaba que Estados Unidos iba a duplicar sus fuerzas en la zona.

En Bagdad seguía habiendo propaganda pero no había movimiento. Saddam Hussein había hecho sufrir 500.000 bajas a sus compatriotas en la guerra Irán-Iraq, el equivalente, en proporción al número de habitantes, a 7,5 millones de bajas en un país del tamaño de Estados Unidos. Este fue el resultado de su propia metedura de pata, pero no demostró ningún tipo de remordimiento. De hecho, en el gran monumento que Saddam mandó construir por la "victoria" de Iraq en la guerra Irán-Iraq, las dos manos gigantes que sostenían en alto dos descomunales cimitarras estaban modeladas a escala de sus propias manos. Mientras que Saddam podía forzar más pérdidas humanas para Iraq, dudaba de que Estados Unidos estuviese dispuesto a tener una mínima parte de todas esas pérdidas. Observaba Estados Unidos y pensaba que su gente era blanda y boba, y carecían de poder para imponerse. Había destacado estas ideas en una reunión con el embajador de Estados Unidos en Iraq a finales de julio, ocho días antes de la invasión, cuando despreciativamente declaró que Norteamérica "es un país que no podría aceptar 10.000 muertes en una batalla". Ahora, para dejar las cosas claras, amenazó con utilizar armas químicas. Pero Saddam todavía no se estaba tomando en serio las claras señales de las capitales de los miembros de la coalición, y dio continuas muestras de estar subestimando a George Bush. ¿Estaba Hussein equivocándose de nuevo?

Ahora, al igual que había ocurrido en períodos anteriores del siglo XX, el reloj comenzó a correr sin freno. El 29 de noviembre, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas aprobó la Resolución 678, que daba a Iraq "una pausa de buena voluntad" –hasta el 15 de enero de 1991– para que cumpliera la resolución 600 y se retirase de Kuwait. De no ser así se emplearían todos los "medios necesarios" para asegurar su cumplimiento. Gran variedad de figuras públicas –desde ex primeros ministros de varios miembros de la coalición hasta el posible candidato demócrata a la presidencia y un boxeador retirado– se trasladaron a Bagdad para tratar de promover planes de paz y ayudar a liberar a los rehenes. En diciembre, Saddam liberó a varios cientos de rehenes extranjeros, pensando que la acción frenaría la resolución de la coalición. Pero no funcionó como había supuesto, especialmente cuando llegaron al resto del mundo las noticias de las atrocidades cometidas por las tropas iraquíes en Kuwait.

La espera continuó. En los periódicos y las emisoras de televisión de todo el mundo, las redacciones se remodelaron a fin de dotarlas de "oficinas de guerra", y los editores y productores estaban pensando cómo podrían desplegar a sus equipos de redactores en caso de conflictos militares. Y muchos, realmente, no acababan de creerse que sus planes llegarían a tener que ponerse en práctica. La racional-

lidad prevalecería; Saddam Hussein encontraría una manera de justificarse y hacer que los líderes de la coalición pareciesen un hato de locos.

El 9 de enero de 1991, el secretario de Estado James Baker se reunió en Ginebra con el ministro de Exterior iraquí Tariq Aziz. ¿Se podría incumplir la fecha límite? Después de más de seis horas de conversaciones, un desilusionado Baker informó que no había encontrado flexibilidad en la posición iraquí y que Bagdad estaba a punto de cometer "otro error de cálculo de consecuencias trágicas". Baker había intentado entregar a Aziz una carta personal del presidente Bush para llevar a Hussein, pero Aziz se negó a aceptarla.

El sábado, 12 de enero, el Congreso de Estados Unidos tras un debate de tres días de duración autorizó al Presidente a emprender la guerra, por una apretada votación en el Senado de 52 a 47, y con algo más de margen, 250 contra 183 en la Cámara de Representantes. Muchos de aquellos que votaron a favor de las resoluciones lo hicieron tíbidamente, y persistieron las continuadas llamadas a que se dejase funcionar a las sanciones. Se produjeron protestas por todo Estados Unidos, y hubo grandes manifestaciones en contra de la coalición en toda Europa Occidental. George Bush parecía estar solo y aislado.

La fecha límite, el 15 de enero, llegó y pasó. No hubo maniobras de último momento, sino más bien un horrible silencio. La "pausa de buena voluntad" había pasado. ¿Utilizaría la coalición su autoridad? Estaba en manos de George Bush. Tal vez el Presidente dejaría pasar varias semanas, incluso meses, para permitir que las sanciones produjeran más efecto. El 16 de enero, Bush habló con dos clérigos. Ya había advertido en público que si Iraq no comenzaba la retirada, la respuesta de la coalición a las agresiones iraquíes contra Kuwait iba a ser masiva, y que sería rápida. Y, de hecho lo fue. A primeras horas de la mañana del 17 de enero, hora del Golfo, 700 aviones de la coalición lanzaron un ataque masivo contra Iraq.

"La madre de todas las batallas"

La crisis del Golfo se había convertido, después de todo, en una guerra, a pesar de que, como algunos señalaron, la guerra había comenzado cuando Iraq invadió Kuwait, el 2 de agosto. La guerra aérea continuó durante un mes, con ataques sistemáticos sobre los comandos iraquíes y sus centros de control, así como contra una amplia variedad de objetivos militares y estratégicos. La mayor de las sorpresas, por lo menos para las fuerzas aéreas norteamericanas, no fue que los aviones y mi-

siles de la coalición destruyeran la capacidad de defensa aérea iraquí, sino la rapidez y facilidad con que lo hicieron, con una pérdida mínima de aviones.

La escala e impacto del primer asalto aéreo nocturno fue la clave para las reacciones del mercado petrolero. De entrada, el precio del petróleo se comportó como se esperaba, subió diez dólares el barril, de 30 a 40 dólares. Con el paso de unas horas, sin embargo, cayó 20 dólares, es decir, pasó a 20 dólares el barril, por debajo del precio anterior a la invasión. La situación de suministros siguió mejorando; no cabía duda de que la Reserva Estratégica de Petróleo se podría utilizar si se necesitaba; la demanda estaba descendiendo con el paso de los meses de invierno. El ataque aéreo inicial pareció destruir la capacidad de Iraq de crear algún daño grave sobre el sistema de suministros saudita. Por lo tanto, desapareció el temor sobre el precio del petróleo, y la realidad de los suministros físicos y el descenso de la demanda hicieron que bajase el precio. Como resultado, el precio del petróleo sencillamente desapareció de la lista de prioridades al comienzo de la guerra, algo que habría sido imposible dos o tres meses antes.

Los iraquíes respondieron a la guerra aérea con su propia guerra aérea, lanzando sus misiles soviéticos Scud modificados contra Israel y Arabia Saudita. Los iraquíes bien podían haber esperado que el ataque sobre Israel hubiese incitado a los israelíes a entrar en guerra, lo que estaban seguros que hubiese provocado la retirada de los miembros árabes de la coalición y creado así una situación insostenible para Arabia Saudita. O tal vez hubiesen provocado un inicio temprano de la guerra terrestre para lo que la coalición no estaba preparada. Pero los israelíes, con muchas presiones sobre ellos, no abrieron fuego. Los ataques con cohetes Scud despertaron mucho temor ante la idea de que estuvieran cargados con ojivas químicas. Pero, tal como sucedieron las cosas, nunca llevaron esa carga y los destrozos materiales causados por los Scud fueron limitados.

A medida que continuaba la guerra aérea, Saddam Hussein no dejó de prometer que "la madre de todas las batallas" comenzaría con la apertura de las hostilidades en tierra. Pero cuando comenzó la guerra terrestre, cinco semanas después del comienzo de la batalla aérea, la anunciada "madre de todas las batallas" se quedó en nada. Los soldados iraquíes estaban desmoralizados, reducidos por la guerra aérea, restringidos por la doctrina y en absoluto dispuestos a sacrificarse por la gloria de Saddam Hussein, si podían evitarlo.

Además, los aliados habían aplicado con mucho acierto el engaño. El comandante de Estados Unidos en el Golfo, el general Norman Schwarzkopf, tenía sobre la mesa contigua a su cama un ejemplar de un libro del general alemán Erwin Rommel, que no fue solamente el maestro de la guerra móvil, sino también un experto en la lucha en el desierto, y había aprendido de primera mano, en el Norte de Africa, cuál era

la importancia estratégica del petróleo. Schwarzkopf había asimilado todas las lecciones estratégicas de Rommel y no tenía intención de ser arrastrado a un asalto directo de las posiciones iraquíes. "Una guerra en el desierto", había comentado Schwarzkopf, "es una guerra de movilidad y letalidad." Schwarzkopf organizó una amplia campaña, incluyendo ejercicios especiales de instrucción, para convencer a los iraquíes de que los aliados atacarían frontalmente, con un gran ataque anfibio. Al mismo tiempo, se trasladaron en secreto grandes cantidades de tropas a las profundidades del desierto de Arabia Saudita y, cuando comenzó la lucha terrestre, describieron un enorme arco desde el Oeste, penetraron en las atrincheradas posiciones iraquíes y les coparon. La guerra terrestre no duró más de 100 horas, y terminó con las fuerzas iraquíes huyendo en desbandada.⁵

Pero las fuerzas de Saddam ya habían provocado lo que sería la mayor fuga de petróleo de la historia. Y se retiraron de Kuwait dejando tras ellas un rastro de venganza y destrucción. Si Hussein no se podía quedar con Kuwait trataría de destruirlo. Al contrario que las tropas de Hitler que en 1944 desobedecieron la orden del Führer de incendiar París según se fueran, los soldados de Hussein dejaron Kuwait ardiendo. Prendieron fuego a más de 600 pozos petrolíferos, con lo que crearon una mezcla endemoniada de fuego y oscuridad, humo asfixiante y grandes deterioros medioambientales. Cada día ardían más de seis millones de barriles de petróleo, cantidad considerablemente mayor que las importaciones japonesas de petróleo durante ese mismo día y no mucho menor que las importaciones de Estados Unidos.

El alto el fuego entró en vigor el 28 de febrero de 1991. Mientras tanto, comenzaron a producirse rebeliones entre los shias, en el sureste de Iraq, y en el norte entre los curdos (cuya tierra natal, debido a las posibilidades de producción petrolífera, se hizo que formara parte del país cuando se inventó en 1920). Los dos levantamientos se estaban produciendo en regiones donde se concentraba la producción petrolífera iraquí. Los iraquíes reprimieron salvajemente estas rebeliones, aunque no antes de que millones de personas huyeran y pasaran a ser refugiados. Los miembros de la coalición habían albergado la esperanza de que los mandos militares derrocasen enseguida a Hussein mediante un golpe militar, pero subestimaron su influencia en el país y su devoción fanática a su propia seguridad. A pesar de la devastación que había provocado en su propio país, Saddam Hussein se mantuvo en el poder después de la Guerra del Golfo. Pero ya no tenía una máquina militar ofensiva.

Si la crisis del Golfo había terminado realmente o no, era algo que todavía no estaba muy claro. Y ciertamente, con el final de la guerra surgieron nuevas preguntas –las organizaciones políticas de Iraq y la cuestión de quién lo dirigiría; las relaciones de seguridad por toda la región, relacionadas como siempre con la seguridad del petróleo; la reconstruc-

ción y el futuro de Kuwait; las perspectivas de paz en Oriente Medio; las relaciones entre los productores y consumidores de petróleo; el carácter de las políticas y estrategias energéticas en el mundo industrializado; y el futuro del propio Hombre del Hidrocarburo.

Hacia el futuro

Nuestro mundo está rehaciéndose continuamente con la tecnología y la innovación. En conjunto, han dado paso a una omnipresente informatización, a unas comunicaciones mundiales, y a una "economía de la información" que ahora coexiste con la "economía industrial" heredada del siglo XIX. Gran parte del liderazgo y dinamismo de la economía moderna ha pasado a lo que los japoneses llaman sectores "basados en los conocimientos". A pesar de esto, el petróleo sigue siendo la fuerza motivadora de la sociedad industrial y la savia vital de la civilización que ayudó a crear. Todavía es la base del mayor negocio mundial, y personifica a la perfección los extremos de los riesgos y las recompensas, y es también la interacción y el conflicto entre el espíritu emprendedor y la empresa corporativa, y entre las empresas privadas y las estatales. También sigue siendo, como se demostró en la crisis del Golfo en 1990 y 1991, un elemento esencial del poder nacional, un factor principal de la economía mundial y un foco crítico para la guerra y los conflictos, y una fuerza decisiva en los asuntos internacionales.

Y ¿qué va a ocurrir en el futuro? Se puede imaginar una gran diversidad de situaciones hipotéticas y riesgos mundiales para el futuro del petróleo y la sociedad mundial. Pero, a buen seguro, una de las lecciones de la historia del petróleo es esperar lo inesperado —la "sorpresa"— que lógicamente sólo es obvia después de ocurrida. La violencia, las guerras, los peligros tecnológicos, las explosiones políticas, los imperativos económicos, los conflictos étnicos, religiosos, ideológicos o sociales, todo puede convertirse en una sorpresa, que afecte al acceso al petróleo. Pero una sorpresa también puede tomar otras formas. Puede ser, por ejemplo, un gran cambio en los modelos de desarrollo económico mundiales. O podría ser un descubrimiento tecnológico en la producción de energía alternativa que disminuyera la importancia del petróleo, que se produjese en algún laboratorio norteamericano, o, cada vez con mayor probabilidad, en un laboratorio japonés. (Después de todo, para finales de la década de 1980, el gobierno japonés estaba gastando más que el gobierno norteamericano en investigación y desarrollo en el campo de la energía.) Podría producirse la sorpresa de una crisis medioambiental,

que produjese una gran alteración en la economía energética. O podría saltar alguna sorpresa en la Unión Soviética...

La política de la Unión Soviética bien podría tener un profundo impacto en la energía mundial en los próximos años. La URSS es el mayor productor mundial, con una producción en 1989 mayor que el doble de la de Arabia Saudita, y es el segundo exportador por volumen después de Arabia Saudita. Una y otra vez en los años pasados, la suerte del petróleo ruso había ejercido un importante impacto mundial, comenzando en el siglo XIX, cuando la explotación de un yacimiento petrolífero en Azerbaiján, en torno de Bacú, dio al traste con el dominio mundial de Standard Oil y, de hecho, con el monopolio de Pensilvania occidental. La revolución de 1905 tuvo como resultado la primera interrupción de carácter político de importantes suministros mundiales de petróleo. La campaña de los bolcheviques contra las exportaciones en la década de 1920 instigó la primera guerra de precios que dio como resultado la reunión en el castillo de Achnacarry, Escocia, en 1928 y el Acuerdo "Como Estamos". A finales de la década de 1950, la "ofensiva petrolera comunista", la tendencia soviética para obtener participación en el mercado estimuló la reducción de precios que dio nacimiento a la OPEP.

En la actualidad las exportaciones de petróleo y gas de la Unión Soviética son vitales para todo su sistema. Constituyen su principal "cosecha de efectivo", pues superan el 60 por ciento del ingreso total de divisas fuertes, que son tan necesarias para la compra de tecnología y alimentos en el extranjero. Pero el sector petrolero soviético está sumido en una crisis debido a la ineficacia y baja productividad, la escasa organización y el retraso tecnológico, las pérdidas y los deterioros medioambientales. "La política energética ha sido el factor más problemático en la industria soviética desde mediados de la década de 1970 y una de las principales causas de la caída y estancamiento del desarrollo económico soviético", ha comentado el experto soviético Thane Gustafson.⁶ Los problemas de energía están entre los principales obstáculos de la reforma económica. Las dificultades acumuladas y la reducción en la inversión han significado que el declive, desde hace tiempo anunciado, de la producción petrolífera soviética ha comenzado, y su producción está disminuyendo rápidamente. Si las exportaciones también descienden espectacularmente, los efectos se sentirán en todo el mundo.

El sector petrolero soviético está sufriendo los mismos trastornos y desmoralización que afligen a la generalidad de su sociedad. Actualmente hay una gran apetencia en la Unión Soviética por conseguir que el capital y la tecnología occidentales hagan acto de presencia en el sector petrolero y del gas —lo que recuerda aquella afirmación de Lenin durante el Nuevo Plan Económico de principios de la década de 1920, en el sentido de sacar a subasta internacional una "cuarta parte de Bacú". Y las compañías occidentales están muy interesadas. La Unión Soviética es líder mundial en reservas de gas natural y las compañías creen que el po-

tencial petrolero podría ser enorme también. Pero las compañías —y de hecho, las naciones industrializadas del mundo— se ven obstaculizadas por la desorganización, los conflictos políticos, el inmovilismo, la confusión, la incertidumbre y el riesgo que caracterizan al sistema soviético en general. El sector energético soviético también está sufriendo los mismos conflictos étnicos que han surgido por toda la nación debido a la transparencia de los medios de comunicación y el levantamiento del férreo control comunista. Al contrario que en los días del siglo XIX en que Bacú era una de las dos fuentes principales de suministro de petróleo del mundo, la república soviética de Azerbaijón produce actualmente menos del tres por ciento del petróleo total soviético, pero es la principal fuente de los servicios y suministros que apoyan el sector por todo el país. Y la guerra civil que estalló entre los acéres y los armenios en 1989 vio el regreso de la sangrienta violencia de 1904-1905, sólo que ahora no se libró con fusiles de cerrojo sino con automáticos AK-47. Estos y otros conflictos étnicos podrían terminar por perjudicar gravemente la producción de petróleo y, de este modo, reducir aun más la cantidad de petróleo soviético que entrase en el mercado mundial. La preocupación de que entrase demasiado crudo soviético en los mercados mundiales —lo que provocó tantos acontecimientos críticos en la historia del petróleo— podría volverse por completo del revés en la década de 1990 debido a unas significativas deficiencias. En último lugar, si continúa el desarrollo del sector, la Unión Soviética podría terminar por ser un exportador de petróleo todavía más importante.

Si se producen nuevas sorpresas, nuevas crisis, ¿hasta qué punto estamos preparados? Después de la conmoción petrolera de 1973, está claro que las compañías petroleras no podrán y no querrán solventar por sí solas las crisis futuras, y estará en manos de los gobiernos asumir ese papel. Desde hace unos años, los países industrializados han desarrollado un sistema de seguridad de energía basado en la Agencia Internacional de Energía y las reservas estratégicas, tales como la Reserva Estratégica de Petróleo de Estados Unidos y reservas similares en Alemania y Japón, que podrían entrar en juego para evitar la escasez y contrarrestar el pánico. La AIE es una estructura para la respuesta coordinada y para el intercambio de información actual y precisa entre las naciones, una necesidad absoluta para evitar el pánico. Los años de las crisis petroleras pasadas han demostrado que, con tiempo, los mercados se vuelven a ajustar y asignar. Esos años también han demostrado palpablemente que los gobiernos hacen bien en evitar la tentación inmediata de controlar y microdirigir el mercado. Desde luego, es duro para un gobierno resistirse a tomar ciertas medidas cuando la incertidumbre es elevada, cunde el pánico y se producen graves acusaciones. Aun así, la evolución de las seis grandes interrupciones desde comienzos de la década de 1950 hasta 1991 ha demostrado que el sistema logístico y de suministros se puede adaptar en tal medida que las escaseces acaban siendo me-

nos agobiantes de lo que se había previsto. De hecho, el verdadero problema en la década de 1970 resultó ser no la escasez absoluta sino la perturbación del sistema de suministros y la confusión sobre la propiedad del petróleo, con la consiguiente premura para reorganizar el sistema en unas condiciones de elevada incertidumbre. Y en 1990 y 1991, las lecciones de las crisis anteriores, junto con los mecanismos desarrollados desde la década de 1970 y la mejora de la información, han conseguido que el impacto de la perturbación de los suministros derivada de la Crisis del Golfo haya sido menos grave de lo que podría haber sido.

Aun cuando la experiencia apunte hacia unas reacciones mejor controladas, existen otras cuestiones importantes. Durante las crisis petroleras de la década de 1970, el sistema político de Estados Unidos se paralizó en vista de una de las mayores y más costosas perturbaciones de la era de la posguerra. La ira, las acusaciones y el usar a otros de cabeza de turco fueron los sustitutivos del desarrollo de una reacción racional a un problema muy grave. El Watergate, desde luego, fue parte de la explicación. Aun así, el espectáculo de esa fragmentada y controvertida respuesta, caracterizada por la búsqueda de una galaxia de intereses especiales conflictivos, dan motivo para preguntarse, incluso después de la Crisis del Golfo, cómo responderá Estados Unidos a largo plazo a las necesidades y crisis energéticas futuras.

Un nuevo orden

Saddam Hussein había puesto al resto del mundo sobre aviso de que él bien podría buscar la forma de desenvainar de nuevo el arma del petróleo. Pero en un nuevo e irónico giro de una antigua historia, el arma se puso contra él cuando las exportaciones de petróleo de Iraq y el ocupado Kuwait sufrieron el embargo de las Naciones Unidas. Y ¿quién utilizaría con mayor eficacia el poder del petróleo en el futuro: las compañías petroleras, los países productores, los gobiernos de los países consumidores, o tal vez los propios consumidores? Aunque las compañías petroleras privadas todavía ejercerán una gran influencia debido a su tamaño y riqueza, han perdido su otrora singular fortaleza. Aquellos días de Rockefeller, Teagle y Deterding hace mucho que han pasado. En Norteamérica, durante todo el siglo XX, las compañías habían sido objeto de enorme vigilancia, recelo y desconfianza. "El sector petrolero es como un alce que tratara de esconderse en un terreno desnudo", dijo Robert O. Anderson, el antiguo presidente de ARCO. "No podemos pasar inadvertidos."⁷ Y ese hecho por sí solo seguiría coartando el poder de los gigantes del sector.

En sus días de gloria, antes y después de la Segunda Guerra Mundial, las compañías petroleras multinacionales parecían gozar, tal como sus críticos y oponentes denunciaban, de los atributos de estados soberanos; sus propias condiciones comerciales, una multitud de funcionarios entregados a ellas, tesoros que sobrepasaban a los de la mayoría de las naciones, sus propias políticas exteriores e incluso sus propias flotas aéreas. Aquellos fueron los días en que las naciones productoras de petróleo eran débiles o estaban aún en estado colonial, y en los que un número limitado de compañías tenían el dominio y el conocimiento de la tecnología, la logística, los mercados, el capital y la visión mundial del negocio. Y era un momento en que las compañías gozaban, o al menos eso parecía, de un fuerte respaldo por parte de los gobiernos británico y norteamericano. En los años de la posguerra, el dominio de las grandes, y su poder, se derivaba más del carácter del orden internacional general de la posguerra que Estados Unidos lideraba.

Aun así, a finales de la década de 1950 comenzó una recesión en el poder de las compañías, con la entrada de nuevas compañías en el sector petrolero mundial—compañías europeas de propiedad estatal e independientes norteamericanas— y con la descolonización. Gran Bretaña pasó de ser una potencia imperial a una nación comercial obsesionada con su balanza de pagos. El trauma de la descolonización dominó la política en Francia hasta que encontró un nuevo papel en Europa. Y el propio poder e influencia norteamericanos sobre el orden internacional—y la capacidad de actuar para mantenerlo— se fueron erosionando durante las décadas de 1960 y 1970. Y en las décadas de 1960 y 1970 incluso los países productores restaron más poder todavía a las compañías petroleras occidentales, bien mediante nuevos acuerdos restrictivos o bien mediante la nacionalización y la expropiación radicales. De este modo, para comienzos de la década de 1990, el poder político de las grandes compañías petroleras internacionales había descendido mucho, a pesar de que sus influencias comerciales e incluso políticas seguían siendo grandes. Pero ya no son el reflejo de la voluntad de un solo hombre, ni pueden equiparar a un pulpo letal. Más bien son corporaciones muy grandes y burocráticas, que gestionan el riesgo dentro de estructuras corporativas y asignan enormes recursos económicos, actúan como contratistas para los gobiernos nacionales, producen por su cuenta en Estados Unidos, el Mar del Norte y otros lugares, despliegan sus capacidades tecnológicas por todo el mundo, y poseen una enormidad de refinerías y estaciones de servicio.

Mientras tanto, las "independientes" norteamericanas, se convirtieron en algo así como una especie en peligro de extinción, por lo menos durante la segunda mitad de la década de 1980 y principios de la de 1990, a medida que el capital fue abandonando los campos petrolíferos norteamericanos. (Como si fuese para marcar el declive de las independientes, la serie televisiva *Dallas* dejó de emitirse en mayo de 1991,

después de trece años en antena.) Las "Siete Hermanas" de Enrico Mattei —que en realidad eran ocho, si se añadía a la líder francesa CFP— ya no existen. Gulf ha desaparecido, mientras que la mayoría de las demás compañías —no solamente las grandes, sino también las pequeñas que así y todo eran compañías internacionales muy grandes— han atravesado un proceso de retirada y contracción, y han abandonado varias regiones. El número de empleados se había reducido, desde los niveles de alta dirección hasta los "despachadores" de las gasolineras —actualmente el 80 por ciento de la gasolina que se vende al público en Estados Unidos se la sirven los propios clientes en gasolineras de autoservicio. Además, el orden del día ha cambiado en muchos aspectos. Tal vez el mayor reto al que se enfrenta todo el sector no sea ni la oferta ni la demanda, ni las relaciones entre las compañías y los gobiernos sino hacer frente a las crecientes exigencias medioambientales mientras que al mismo tiempo cumplen con su trabajo tradicional de ser proveedores de energía. Y esta nueva realidad está poniendo a todo el sector a la defensiva.

El colapso del comunismo y el final de la guerra fría significará una revisión radical del orden internacional. Parece poner nuevamente a las naciones capitalistas occidentales en una posición líder y ciertamente significa una victoria para el capitalismo y la empresa privada. Pero difícilmente apunta hacia la restauración de las compañías petroleras en sus antiguas posiciones de gran poder. Al igual que el petróleo cada vez parece "otra mercancía general más", el sector petrolero cada vez parece "otro negocio más".

Pero ¿qué ha pasado con el poder del petróleo que tuvieron los exportadores durante la década de 1970, que pareció dar una nueva forma al orden político y económico mundial? Desde la desintegración del Standard Oil Trust en 1911, la verdadera riqueza y poder en el sector no han procedido de las etapas más cercanas al consumo, como el refinado y la comercialización, sino de las más apartadas de él, como la propiedad y el control del petróleo en el subsuelo. Y eso significa que las compañías propiedad del Estado de los países exportadores de petróleo tienen la posición preminente en la actualidad. Hay un grupo muy diverso —Saudi Aramco, Petróleos de Venezuela, Pemex en México, la Kuwait Petroleum Company, Pertamina, Statoil en Noruega, por citar unas cuantas—. Pero tal vez el poder del petróleo no sea tan grande como se imagina. Mientras que en la década de 1970 la posesión de petróleo se veía como un *sine qua non* del poder mundial, el éxito económico de Alemania Occidental y de los países del Borde del Pacífico ha demostrado algo diferente en la década de 1980. Después de todo, Japón, el nuevo banco mundial y superpotencia económica, importa más del 99 por ciento del petróleo que consume. Los exportadores de petróleo pueden haber nacionalizado las propiedades de las compañías norteamericanas dentro de sus propias fronteras, pero son empresas inmobiliarias japonesas, y no de los países exportadores, las que ahora poseen el edificio Exxon en

Nueva York y el edificio ARCO en Los Angeles. La caída del Sha de Irán, la personificación del poder del petróleo en la década de 1970, demostró que calcular la longevidad y extensión de ese poder es más complicado de lo que se había imaginado. Y en la década de 1990, de un modo diferente, los kuwaitíes aprendieron cuáles eran los límites del poder del petróleo frente a otros tipos de poder.

¿Era, entonces, el poder del petróleo una ilusión, o era el producto de una constelación específica de circunstancias económicas, políticas e ideológicas? ¿Era un fenómeno pasajero, o sería una característica recurrente en la vida internacional? El control de, o por lo menos el acceso a grandes fuentes de petróleo ha constituido desde antiguo un auténtico premio estratégico. De eso no puede haber duda. Permite a las naciones acumular riqueza, alimentar sus economías, producir y vender artículos y servicios, construir, comprar, trasladar, adquirir y fabricar armas, y ganar guerras. Aun así, era un premio que podía estar supervalorado. Además, la verdadera realidad de un mundo basado en el petróleo está comenzando a cuestionarse.

La tercera ola medioambiental

Al tiempo que el mundo sigue moviéndose con el petróleo y la economía sobrevive con el petróleo, un nuevo reto se ha planteado a la Sociedad de los Hidrocarburos, en esta ocasión desde dentro, que presagia una gran confrontación que seguramente afectará al sector petrolero y, de hecho, a nuestra forma de vida en los próximos años. El mundo industrial se enfrenta ahora a una ola resurgente del movimiento medioambiental. La primera, a finales de la década de 1960 y comienzos de la de 1970, se centraba en la pureza del aire y del agua y tenía un evidente marchamo estadounidense. Tuvo profundas implicaciones energéticas, ya que dio un gran ímpetu para el paso rápido del carbón al aceite combustible, lo que fue una de las principales fuerzas que produjeron la escasez en el mercado mundial del petróleo con tanta rapidez y crearon el marco adecuado para la crisis de 1973. Durante la década de 1970, cuando la seguridad pasó a primera fila y unos difíciles momentos económicos pusieron de nuevo un énfasis renovado sobre los puestos de trabajo y la actuación económica, el movimiento medioambiental perdió parte de su incidencia. En una segunda ola, se centró de un modo más específico, concentrándose en el retraso o interrupción del desarrollo de la energía nuclear. Tuvo éxito en la mayoría de los países industrializados, donde alteró decisivamente lo que se había supuesto que sería la vía de salida de la crisis del petróleo.

Una poderosa tercera ola comenzó a levantarse en la década de 1980 y todavía está creciendo hacia su cresta. Ha conseguido un amplio apoyo, propagándose inobstaculizada por las tradicionales diferencias ideológicas, demográficas y de partidos. Es un fenómeno internacional, nacido tanto en Europa como en Norteamérica, cuyas preocupaciones incluyen todo tipo de peligro medioambiental, desde el agotamiento de los bosques tropicales hasta la eliminación de los productos de desecho. Su preocupación general no es otra que la existencia de nuestro planeta.⁸

Tal vez el acontecimiento decisivo que catalizó la nueva ola de medioambientalismo tuvo su inicio en abril de 1986, cuando los operadores de un reactor nuclear en Chernobil, Ucrania, perdieron el control. El propio reactor se consumió en una fusión nuclear parcial, tras la cual y debido a los vientos reinantes se extendieron nubes radioactivas por todo el continente europeo. La reacción oficial del gobierno soviético fue negarlo, denunciando los informes de un desastre nuclear como una invención de los malévolos medios de comunicación occidentales. Sin embargo, a medida que fueron pasando los días, llegaron a Moscú rumores de revueltas en la estación de ferrocarril de Kiev, de evacuaciones en masa, de muertes y de desastre. Las críticas internacionales aumentaron. Aun así se mantuvo el silencio, lo que alimentó la especulación sobre el horrible desastre. Finalmente, más de dos semanas después del accidente, Mijail Gorbachov compareció en la televisión. Su charla no tuvo nada que ver con las habituales de los líderes soviéticos y representó una profunda ruptura con la manera en que el Kremlin se había comunicado habitualmente con su pueblo y con el resto del mundo. En la charla no hubo ni propaganda ni negativas; en su lugar hubo una grave y triste admisión de que se había producido un accidente, pero se estaban tomando las medidas oportunas para controlarlo. Solamente entonces los soviéticos y el resto del mundo se dieron cuenta de lo peligrosos que habían sido aquellos primeros días. Algunos líderes soviéticos dirían posteriormente que el accidente de Chernobil fue un punto de partida político para la glasnost y la perestroika. Todos aquellos de la Europa Occidental que habían culpado de todos los males medioambientales al capitalismo occidental no tuvieron más remedio que reflexionar sobre sus ideologías. Tanto en Europa Oriental como en la Unión Soviética el medioambientalismo se convirtió en uno de los principales puntos de oposición al comunismo, y con buenos motivos. Con la ruptura del Telón de Acero, se descubrió que entre los principales legados del cínico imperio comunista había un aterrador cúmulo de degradación medioambiental y desastres, algunos de los cuales tal vez eran irreversibles. Las consideraciones medioambientales también están ocupando puestos preferentes en los programas de los parlamentos democráticos de la Europa Oriental.

Chernobil, con su amenaza invisible pero terriblemente peligrosa y su advertencia de que la tecnología podía quedar fuera de control, dio

pie a una nueva ola de medioambientalismo. En Estados Unidos, se produjo otro desastre de gran importancia, aunque sin el mismo riesgo para la salud o la vida humana. Ocurrió cuatro minutos después de la media noche de Viernes Santo, el 24 de marzo de 1989, cuando el superpetrolero *Exxon Valdez* encalló en el Bligh Reef, en el Prince William Sound de Alaska, y derramó 240.000 barriles de petróleo en esas prístinas aguas. El gasto de más de dos mil millones de dólares en la limpieza no sirvió de nada para borrar el derrame del *Valdez* en el mapa político. Siendo, como fue, la número uno de todas las preocupaciones del momento, el accidente del petrolero fortaleció la revivida conciencia ecologista y el deseo por parte de mucha gente de reducir la producción de energía en favor de la protección del medio ambiente.⁹

El petróleo tiene mucha importancia en la conciencia ecologista, ya que en el punto más alto de estas preocupaciones están las consecuencias de la combustión de hidrocarburos: humo y contaminación, lluvia ácida, calentamiento de la atmósfera, desaparición de la capa de ozono. Algunas de las luchas más duras estaban relacionadas con la apertura de nuevos territorios de producción de petróleo y gas, tanto en la costa como en Alaska. También se creó un gran contencioso por el emplazamiento de nuevas instalaciones energéticas, especialmente las centrales de producción de energía. Estados Unidos, Europa Occidental y Japón podrían experimentar una considerable presión sobre sus redes de suministro eléctrico durante la década de 1990, forzándoles a ejercer difíciles y controvertidas opciones sobre cómo se podrá hacer frente a la demanda de electricidad con el menor deterioro medioambiental posible. Entre los efectos más importantes del consenso medioambiental estarían un cambio total hacia la utilización del gas natural como una fuente de energía más limpia, especialmente en la producción de electricidad. Y se pondrá un nuevo énfasis a la conservación de energía, no solamente por cuestiones de seguridad y precio, como fue el caso en la década de 1970 y principios de la de 1980, sino como una manera de contener la combustión de hidrocarburos, y de ganar tiempo. El casi incuestionable dominio de la gasolina en el transporte se está poniendo en tela de juicio. Las compañías petroleras tratan de poner en el mercado las gasolinas "verdes" con una nueva fórmula menos contaminante, mientras que varias autoridades gubernamentales proponen combustibles alternativos para los vehículos como el gas natural comprimido, el metanol y los combustibles derivados de alcoholes —y el automóvil eléctrico, que perdió su batalla contra el coche impulsado por gasolina a comienzos del siglo XX.

La nueva agenda medioambiental difícilmente se aprobará sin mantener duras luchas sobre la precisión de la ciencia y sus predicciones, la extensión de los riesgos, los remedios apropiados y sus costes. Aunque existe un sentimiento generalizado de que la mejora medioambiental es esencialmente "gratis", simplemente una cuestión de

aplicación de normas, este no parece ser realmente el caso. Tendrá un precio importante, aunque no fácilmente calculable. El medio ambiente, como la defensa, los cuidados médicos o la educación son "bienes" sociales, lo que significa que alguien tiene que pagar por ellos; y a medida que aumenten los costes, habrá cada vez mayores luchas sobre la manera en que se va a dividir la factura entre compañías, consumidores y gobiernos. Las sociedades todavía no saben cómo distribuir los costes entre el "aquí y ahora" –por ejemplo, los caros sistemas de control de la contaminación en las centrales de producción de energía y en las fábricas– y el futuro –los prácticamente incomprensibles costes y perturbaciones en la producción agrícola e incluso en la habitación humana que podrían producirse en caso de que se diera un cambio climatológico importante.

Aun así, la década de 1990 no ha comenzado con otro drama medioambiental, sino más bien, con una lucha por los recursos petrolíferos del Golfo Pérsico, de los que el mundo cada vez dependía más. La crisis del Golfo devolvió el tema de la seguridad de suministros de energía a la agenda política y obligó a los gobiernos a centrarse de nuevo en la forma de asegurar los suministros. Serviría para estimular la prospección y la explotación de recursos petrolíferos por todo el mundo. "Las reglas de la carrera entre el crecimiento de la demanda y la capacidad de producción en la década de 1990 han cambiado por la crisis del Golfo", ha observado Joseph Stanislaw, director general de Cambridge Energy Research Associates, al describir lo que él llama "nuevo orden petrolero mundial" en los días posteriores a la crisis del Golfo. "Ahora la capacidad segura cuenta mucho más. El hueco que se abrió en el mundo del petróleo en la década de 1970 se reducirá en la década de 1990 por las acciones tanto de los países productores como de los países consumidores. Las políticas de la seguridad de suministros por parte de los países consumidores, junto con la necesidad de obtener dinero, tecnología y recursos extranjeros por parte de los países de la OPEP y los no pertenecientes a la OPEP por igual, podrían llevar a aumentos de producción en muchos países alrededor del mundo." La crisis del Golfo podrá dar un nuevo énfasis a los esfuerzos por promover el desarrollo de la energía dentro de los países industrializados. Gran parte del mundo industrializado se encontrará atrapado en la competencia sobre dos temas importantes: energía y seguridad, y energía y medio ambiente. Un choque con mayores consecuencias entre las inquietudes por la seguridad del suministro de energía y el bienestar económico por una parte, y los temores respecto del medio ambiente por la otra, parece a todas luces inevitable. Uno de los puntos de convergencia de los dos temas es la conservación de la energía. Otro podría ser una mayor utilización del gas natural. Dejando eso a un lado, el consenso necesario para solucionar los problemas del medio ambiente y, al mismo tiempo, hacer frente a las necesidades de seguridad, tanto dentro como entre las naciones, sería indudablemen-

te tan difícil de lograr como cualquier otra forma de cooperación política, económica y social.¹⁰

Pero tal vez, y solamente tal vez, todo esto pueda señalar inevitablemente hacia una nueva dirección en la sociedad industrial, y a una solución beneficiosa de los conflictos entre la energía y el medio ambiente. La innovación responde a la necesidad; si se cuidan adecuadamente, la investigación y la tecnología responderán a los imperativos medioambientales y energéticos. No obstante, hasta el momento en que se produzcan nuevos descubrimientos tecnológicos, como la energía solar y las fuentes renovables, la sociedad industrial tiene solamente tres grupos de alternativas en los que apoyarse para sus nuevas necesidades energéticas; petróleo, gas y carbón; energía nuclear; y la conservación en forma de mejoras tecnológicas y mayor eficacia de la utilización de la energía. En la década de 1990, los méritos de las varias alternativas se unirán en un debate sobre la energía y el medio ambiente, poniendo en tela de juicio los pensamientos e intereses tradicionales.

Los roces podrán tener muchas formas: habrá presiones para elegir entre el "estilo de vida" por un lado —las comodidades de la sociedad de consumo con todos sus productos plásticos, la libertad de movilidad y la "carretera abierta"— y la "calidad de vida" por la otra, como se refleja en los esfuerzos por imponer límites al transporte y enfatizar la conservación de la naturaleza. Ya existe una lucha entre aquellos que desean utilizar mecanismos de mercado —operar con créditos de contaminación y opciones tales como impuestos sobre la gasolina y la contaminación— para mejorar el medio ambiente, y aquellos que están a favor de regulaciones y restricciones más tradicionales. Habrá grandes esfuerzos para limitar el nuevo desarrollo e imponer regulaciones de "no crecimiento", incluso a pesar de los cambios demográficos y económicos. Las discusiones se intensificarán a propósito de si la tierra, y el mar, deben someterse a un mayor uso económico o si deben conservarse en condiciones más prístinas. La ampliación de las limitaciones a la capacidad de construir y utilizar instalaciones —tanto si se trata de nuevas plataformas marinas para extracción de petróleo como de nuevas centrales eléctricas y refinerías— significaría que los países industrializados tendrían que importar una parte relativamente mayor de su energía, haciéndoles menos autónomos desde el punto de vista económico, y tal vez político, y más dependientes. La tercera ola de medioambientalismo también pondrá a prueba las relaciones entre las naciones. ¿Van a cooperar para solucionar en común un problema conocido? ¿O habrá competencia y conflictos, cuando algunas naciones —y grupos dentro de esas naciones— se esfuercen por promover un programa medioambiental internacional, mientras que otras quitan importancia a los asuntos y se resisten a tales presiones con objeto de promover el desarrollo económico?

Hay dos aspectos subyacentes a todo esto: primero, ¿hasta qué punto busca la sociedad moderna la seguridad y el desarrollo económi-

co?, y ¿hasta qué punto persigue los valores medioambientales? Esto ha sido un creciente debate durante más de dos décadas, pero todavía se generalizará más a medida que vaya transcurriendo la década de 1990. El reto, desde luego, es encontrar el equilibrio. Pero ahora está realmente claro que "el medio ambiente" se ha convertido en una de las "demandas" básicas de la sociedad avanzada.

En segundo lugar, está ese choque que todo lo abarca, tal vez el más difícil de definir. ¿Cómo equilibrar el "hoy" con el "mañana" –los intereses de las generaciones de la década de 1990 contra los de las generaciones que vivan en los años 2052 y 2092–? ¿Qué vamos a sacrificar hoy en bien de las generaciones futuras? Este interrogante se hace aun más complejo por la inherente incertidumbre en la evaluación de los asuntos medioambientales mundiales, tales como el calentamiento de la atmósfera y al mismo tiempo el reconocimiento de los riesgos si el fenómeno resulta ser tan grave como algunos pronostican. Y esa es una cuestión con un impacto directo y grave sobre el petróleo, así como sobre otros combustibles.

Grandes cantidades de dinero estarán en juego en los roces que provoque la tercera ola de medioambientalismo, así como la situación política y el poder, no solamente dentro de las naciones, sino en el escenario mundial. Y también nuestra forma de vida. De hecho, con el destino de nuestro propio planeta aparentemente en duda, la civilización del hidrocarburo que creó el petróleo, puede conmocionarse hasta sus cimientos.

La era del petróleo

La voz que corrió como la pólvora en agosto de 1859 por todos los angostos valles del oeste de Pensilvania –que el yanqui chiflado, el coronel Drake, había encontrado petróleo– provocó una gran carrera tras el petróleo, que no ha cesado desde entonces. Y a partir de entonces, en la guerra y en la paz, el petróleo tendría la capacidad de crear o destruir naciones, y sería decisivo en las grandes luchas políticas y económicas del siglo XX. Pero una y otra vez, a lo largo de esa búsqueda interminable, las grandes ironías del petróleo han sido evidentes. Su poder tiene un precio.

Prácticamente durante un siglo y medio, el petróleo nos ha dado lo mejor y lo peor de nuestra civilización. Ha tenido tanto de liberación como de carga. La energía es la base de la sociedad industrial. Y de todas las fuentes de energía, el petróleo ha sido la más problemática debido a su papel central, su carácter estratégico, su distribución geográfica,

las pautas recurrentes de la crisis de suministros, y la inevitable e irresistible tentación de luchar por sus recompensas. Estaría muy bien que llegásemos al final de este siglo sin que el petróleo se viese sometido a prueba o puesto en tela de juicio de nuevo por crisis políticas, técnicas o medioambientales, tal vez previsibles o tal vez sorpresivas. No se podría esperar nada más en un siglo que se ha visto tan profundamente remodelado y afectado por el petróleo. Su historia ha sido un panorama de triunfos y una letanía de trágicos y costosos errores. Ha sido un teatro para lo noble y lo ruin del carácter humano. La creatividad, la dedicación, el carácter emprendedor, la ingeniosidad y la innovación técnica han coexistido con la avaricia, la corrupción, la ciega ambición política y la fuerza bruta. El petróleo ha ayudado a hacer posible el dominio del mundo físico. Nos ha dado nuestra vida diaria y, literalmente, gracias a los productos químicos agrícolas y al transporte, nuestro pan de cada día. También ha fomentado las luchas mundiales por la primacía política y económica. Se ha derramado mucha sangre en su nombre. La fiera, y en algunas ocasiones violenta, búsqueda del petróleo –y de las riquezas y poder que entraña– seguramente seguirán vigentes en tanto y en cuanto el petróleo mantenga un papel crucial. Nuestro siglo ha sido una época en la que todas las facetas de nuestra civilización se han transformado por la moderna y sorprendente alquimia del petróleo. La nuestra verdaderamente sigue siendo la era del petróleo.

Cronología

- 1853 George Bissel visita las filtraciones de petróleo en el oeste de Pennsylvania.
- 1859 El "Coronel" Drake perfora el primer pozo en Titusville.
- 1861-1865 Guerra Civil Norteamericana.
- 1870 John D. Rockefeller forma la Standard Oil Company.
- 1872 La South Improvement Company provoca la guerra en las regiones del petróleo.
Rockefeller lanza "Nuestro Plan".
- 1873 El petróleo de Bacú se abre a la explotación.
La familia Nobel entra en el negocio petrolero ruso.
- 1882 Thomas Edison hace una demostración de la electricidad.
Se forma el Standard Oil Trust.
- 1885 Los Rothschild entran en el negocio petrolero ruso.
Royal Dutch descubre petróleo en Sumatra.

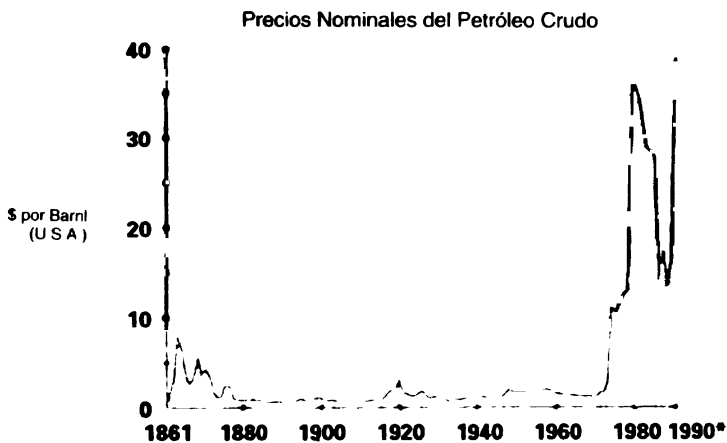
- 1892 Marcus Samuel envía el *Murex* a través del Canal de Suez; comienzos de Shell.
- 1896 Henry Ford fabrica su primer coche.
- 1901 William Knox D'Arcy adquiere una concesión en Persia. Revuelo en Spindletop en Texas; comienzos de Sun, Texaco y Gulf.
- 1902-1904 *History of Standard Oil Company* de Ida Tarbell publicada por entregas en *McClure*.
- 1903 Primer vuelo de los hermanos Wright.
- 1904-1905 Japón derrota a Rusia.
- 1905 Revolución de 1905 en Rusia; se queman los campos de Bacú.
Descubrimiento del Glenn Pool en Oklahoma.
- 1907 Shell y Royal Dutch asociadas por Henry Deterding. Se abre la primera estación de servicio en St. Louis con acceso para coches.
- 1908 Se descubre petróleo en Persia; liderado por Anglo-Persian (posteriormente British Petroleum).
- 1910 Se descubre la "Golden Lane" en México.
- 1911 Crisis de Agadir. Churchill pasa a ser Primer Lord del Almirantazgo.
El Tribunal Supremo de Estados Unidos decreta la disolución del Standard Oil Trust.
- 1913 Se patenta el proceso de Burton para refinado por "fraccionamiento".
- 1914 El gobierno británico adquiere el 51 por ciento de Anglo-Persian Oil Company.
- 1914-1918 Primera Guerra Mundial y mecanización del campo de batalla.
- 1917 Revolución bolchevique.
- 1922-1928 Negociación en la Turkis (Iraq) Petroleum Company, que lleva al "Acuerdo de la Línea Roja".
- 1922 Descubrimiento de Los Barroso en Venezuela.
- 1924 Surge el escándalo de Teapot Dome.
- 1928 El atasco del petróleo mundial lleva a la reunión en el Castillo de Achnacarry y al acuerdo "Como Estamos".
Ley francesa del petróleo.
- 1929 El colapso del mercado de valores produce la Gran Depresión.
- 1930 Descubrimiento de Dad Joiner en el Este de Texas.
- 1931 Japón invade Manchuria.
- 1932 Descubrimiento de petróleo en Bahrein.
- 1932-1933 El sha Reza Pahlevi cancela la concesión de Anglo-Iranian; Anglo-Iranian la recupera.
- 1933 Franklin Roosevelt presidente de Estados Unidos.

- Adolph Hitler pasa a ser Canciller de Alemania.
Standard Oil of California obtiene una concesión en Arabia Saudita.
- 1934 Gulf y Anglo-Iranian obtienen una concesión conjunta en Kuwait.
- 1935 Mussolini invade Etiopía; la Liga de Naciones no impone un embargo.
- 1936 Hitler remilitariza Renania y comienzan los preparativos para la guerra, incluyendo un programa de desarrollo de combustibles sintéticos.
- 1937 Japón inicia la guerra contra China.
- 1938 Se descubre petróleo en Kuwait y en Arabia Saudita.
México nacionaliza las compañías petrolíferas extranjeras.
- 1939 Comienza la Segunda Guerra Mundial con la invasión alemana de Polonia.
- 1940 Alemania invade Europa Occidental.
Estados Unidos pone límite a las exportaciones de gasolina a Japón.
- 1941 Alemania invade la Unión Soviética (junio).
Los japoneses invaden el Sur de Indochina. Estados Unidos, Gran Bretaña y Países Bajos embargan el petróleo a Japón (julio).
Japón ataca Pearl Harbor (diciembre).
- 1942 Batalla de El Alamein (setiembre).
Batalla de Stalingrado (comienza en noviembre).
- 1943 El primer trato cincuenta-cincuenta en Venezuela.
Los Aliados ganan la Batalla del Atlántico.
- 1944 Desembarco en Normandía (junio).
Patton se queda sin combustible (agosto).
Batalla del Golfo de Leite, Filipinas (octubre).
- 1945 Termina la Segunda Guerra Mundial con la derrota de Alemania y Japón.
- 1947 Plan Marshall para Europa Occidental.
Comienza la construcción del Tapline para el petróleo saudita.
- 1948 Standard of New Jersey (Exxon) y Socony-Vacuum (Mobil) se unen con Standard of California (Chevron) y Texaco, y forman Aramco.
Israel declara su independencia.
- 1948-1949 Concesiones en la Zona Neutral para Aminoil y J. Paul Getty.
- 1950 Trato cincuenta-cincuenta entre Aramco y Arabia Saudita.
- 1950-1953 Guerra de Corea.
- 1951 Mossadegh nacionaliza Anglo-Iranian en Irán (primera

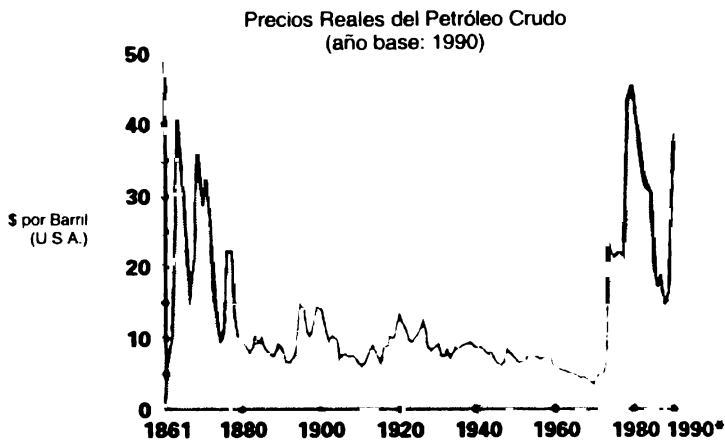
- crisis petrolera de la posguerra).
Se abre el Turnpike de New Jersey.
- 1952 Abre el primer establecimiento Holiday Inn.
- 1953 Caída de Mossadegh; vuelve el Sha.
- 1954 Se establece el consorcio iraní.
- 1955 Comienza la primera campaña de exportaciones soviética.
Abre el primer McDonald en un barrio de Chicago.
- 1956 Crisis de Suez (segunda crisis petrolera de la posguerra).
Se descubre petróleo en Argelia y Nigeria.
- 1957 Se establece la Comunidad Económica Europea.
Enrico Mattei hace tratos con el Sha.
Arabian Oil Company, de Japón, obtiene una concesión marítima en la Zona Neutral.
- 1958 Revolución iraquí.
- 1959 Eisenhower impone cuotas a la importación.
Congreso Petrolífero Arabe en El Cairo.
Se descubre en los Países Bajos el campo de gas natural Groningen.
Se descubre el campo Zelten en Libia.
- 1960 Se funda la OPEP en Bagdad.
- 1961 El intento iraquí de invadir Kuwait se ve frustrado por las tropas británicas.
- 1965 Estallido de la guerra de Vietnam.
- 1967 Guerra de los Seis Días; se cierra el Canal de Suez (tercera crisis petrolera de la posguerra).
- 1968 Se descubre petróleo en North Slope en Alaska.
Los badistas toman el poder en Iraq.
- 1969 Gaddafi obtiene el poder en Libia.
Se encuentra petróleo en el Mar del Norte.
Escape de petróleo en Santa Bárbara.
- 1970 Libia "se queda" con las compañías petroleras.
Día de la Tierra.
- 1971 Acuerdo de Teherán.
Celebración del Sha en Persépolis.
Retirada de las fuerzas militares británicas del Golfo.
- 1972 Estudio del Club de Roma.
- 1973 Guerra de Yom Kippur; embargo del petróleo árabe (cuarta crisis petrolera de la posguerra).
Aumentan los precios del petróleo de 2,90 dólares el barril (setiembre) a 11,65 dólares el barril (diciembre).
Se aprueba el proyecto del oleoducto de Alaska.
Aumenta el escándalo del Watergate.
- 1974 Finaliza el embargo árabe.
Nixon dimite.
Se funda la AIE (Agencia Internacional de la Energía).

- 1975 Se establecen normas de eficacia de los combustibles en Norteamérica.
Llega a tierra el primer petróleo marino del Mar del Norte.
Vietnam del Sur cae en manos de los comunistas.
Las concesiones en Arabia Saudita, Venezuela y Kuwait llegan a su fin.
- 1977 El crudo de North Slope de Alaska comienza a comercializarse.
Aumento de la producción mexicana.
Anwar Sadat va a Israel.
- 1978 Manifestaciones contra el Sha, huelga de trabajadores en Irán.
- 1979 El Sha se va al exilio; el ayatollah Jomeini asume el poder.
Incidente en la central nuclear de Three Island.
Irán toma rehenes en la embajada norteamericana.
- 1979-1981 El pánico provoca la subida del petróleo de 13 a 34 dólares el barril (quinta crisis de la posguerra).
- 1980 Iraq lanza la guerra contra Irán.
- 1982 Primeras cuotas de la OPEP.
- 1983 La OPEP reduce los precios a 29 dólares el barril.
Nimex lanza los contratos de futuros para el petróleo.
- 1985 Mijail Gorbachov, líder de la Unión Soviética.
- 1986 Colapso de los precios del petróleo.
Accidente nuclear en Chernobil, URSS.
- 1988 Alto el fuego en la guerra Irán-Iraq.
- 1989 Accidente del petrolero *Exxon Valdez* en las costas de Alaska.
Cae el Muro de Berlín; colapso del comunismo en Europa Oriental.
- 1990 Iraq invade Kuwait.
Naciones Unidas impone un embargo a Iraq; envío de fuerzas multinacionales a Oriente Medio (sexta crisis petrolera de la posguerra).

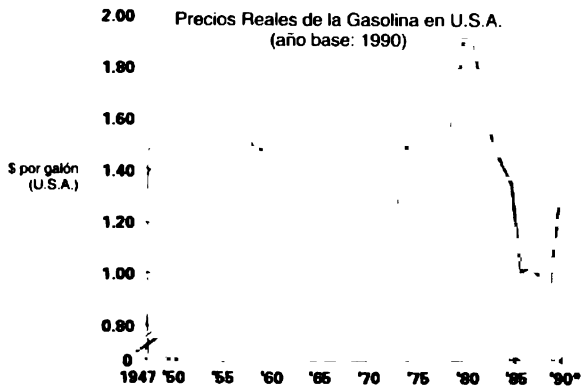
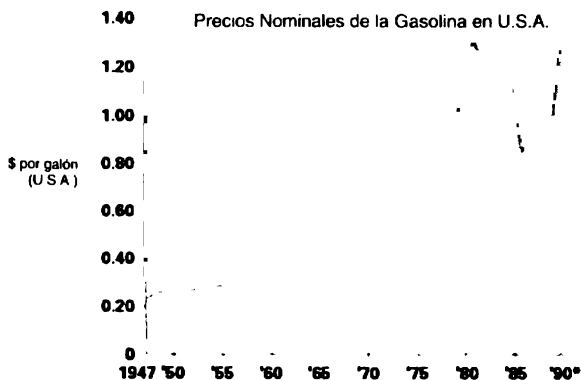
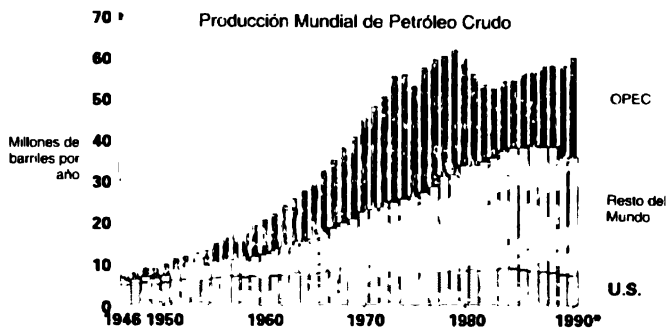
PRECIOS Y PRODUCCION DE PETROLEO



Fuente: Cambridge Energy Research Associates
*Enero - Sept. 1990



Fuente: Cambridge Energy Research Associates.
*Enero - Sept. 1990



Notas

Fases iniciales, intermedias y finales

Todo el mundillo del petróleo está dividido en tres grupos de fases. Las "iniciales" comprenden la prospección y producción. Las "intermedias" son los petroleros y los oleoductos que llevan el petróleo a las refinerías. Las "finales" incluyen los procesos de refinó, comercialización, y distribución, hasta llegar a la gasolinera de la esquina o de la autopista. Una compañía que cuenta a la vez con fases iniciales y finales significativas se dice que está "integrada".

Según la teoría aceptada generalmente, el crudo de petróleo es el residuo de desechos orgánicos, principalmente plancton microscópico que flotaba en los mares y también de plantas terrestres, que se acumulan en el fondo de los océanos, lagos y zonas costeras. Durante millones de años, esta sustancia orgánica, rica en átomos de carbono e hidrógeno, se fue recogiendo bajo capas sucesivas de sedimentos. La presión y el calor subterráneos "cocinaron" la materia orgánica y la convirtieron en hidrocarburos: petróleo y gas natural. Las diminutas gotas de petróleo líquido pasaron a través de pequeños poros y fisuras de las rocas, hasta que quedaron atrapadas en rocas permeables, encerradas entre rocas de esquisto por arriba y agua salada más densa por debajo. Normalmente, en los depósitos de este tipo, el gas que es más ligero llena los poros del depósito como un "techo de gas" por encima del petróleo. Cuando el barreno penetra en estos depósitos, la menor presión dentro de la barrena permite que el petróleo vaya fluyendo por el orificio del pozo y posteriormente que salga a la superficie en forma de chorro. Los "surtidores" o "fuentes de petróleo" como se los llamaba en Rusia, son el re-

sultado de la despreocupación (o en ocasiones de la incapacidad) por dominar la presión del petróleo que sube. A medida que se sigue con la producción, la presión subterránea disminuye y los pozos necesitan ayuda del exterior, bien con bombas de extracción o con gas que se reinyecta de nuevo en el pozo, técnica esta última que se conoce como "elevación por gas". Lo que sale a la superficie es crudo de petróleo caliente, en ocasiones acompañado de gas.

Pero según sale del pozo, el crudo de petróleo en sí es un artículo con muy pocos usos. Prácticamente todos los crudos se procesan en las refinerías para convertirlo en productos útiles como las gasolinas, los combustibles de aviación, los combustibles para calefacción y los combustibles industriales. En los primeros años del sector, una refinería era poco más que una tetera en la que se cocía el crudo y se obtenían diferentes productos condensados a diferentes temperaturas. Los conocimientos necesarios no eran muy diferentes a las de hacer aguardiente, y este es el motivo de que los fabricantes de whisky se pasasen al refino del petróleo en el siglo XIX. Actualmente, una refinería es una instalación muy grande, compleja, avanzada y cara de construir.

El crudo de petróleo es una mezcla de petróleo líquido y gases en diferentes proporciones. Cada uno de estos componentes tiene su valor, pero solamente después de que se les aísla con el proceso de refino. De modo que, en las refinerías el primer paso es separar las partes constituyentes del crudo. Esto se logra mediante la destilación térmica-calor. Los diversos componentes se vaporizan a diferentes temperaturas y entonces pueden condensarse de nuevo en "destilados" puros. Algunos destilados se pueden vender tal y como están. Otros tienen que pasar por procesos posteriores para obtener productos de mayor valor. En las refinerías simples, estos procesos se realizan principalmente para la eliminación de impurezas no deseadas y para realizar pequeños cambios en las propiedades químicas. En las refinerías más complejas se realizan mayores reestructuraciones de moléculas mediante procesos químicos conocidos como "fraccionamiento" o "conversión". El resultado es un aumento de la cantidad de productos de mayor calidad, tales como la gasolina, y un descenso en la producción de artículos de menor valor como aceite combustible y asfalto.

El petróleo en crudo al igual que los productos refinados se transportan en la actualidad en petroleros, a través de oleoductos, en garras y en camiones. En Europa, con frecuencia el petróleo se mide oficialmente en toneladas métricas; en Japón en kilolitros. Pero en Estados Unidos y en Canadá, y coloquialmente en todo el mundo, la unidad básica sigue siendo el "barril", a pesar de que en la actualidad difícilmente habrá un profesional del petróleo que haya visto los antiguos barriles de petróleo, excepto en un museo. Cuando el petróleo comenzó a fluir por primera vez en los pozos del oeste de Pensilvania en la década de 1860, los petroleros desesperados saquearon las granjas, establos, bodegas y los basureros en busca de algún tipo de barril —de melaza, de whisky, de sidra, de trementina, de sal, de pescado, o cualquier otra cosa que estuviera a mano—. Pero a medida que los toneleros fueron haciendo unos barriles especiales para el petróleo, surgió un tamaño estándar que sigue siendo la norma en la actualidad. Es de 42 galones. La cifra se tomó prestada de Inglaterra, donde un estatuto de 1482 durante el reinado de Eduardo IV estableció los 42 galones como medida estándar para los barriles de arenques con objeto de terminar con las "sisas" y los "engaños" en el embotado de pescado. En aquellos momentos la pesca de arenque era la principal

actividad en el Mar del Norte. Para 1866, siete años después de que el coronel Drake perforara su pozo, los productores de Pensilvania confirmaron el barril de 42 galones como su estándar, dejando así el barril de vino de 31 1/2 galones o el barril de cerveza de 32 galones de Londres o el barril de 36 galones de Londres. Y eso, de una manera algo indirecta nos lleva hasta la actualidad. Porque el barril de 42 galones todavía se utiliza como medida estándar, aunque no como receptáculo físico, en el mayor de los negocios del Mar del Norte que, desde luego, en la actualidad ya no es la pesca de arenques, sino el petróleo.

Prólogo

1. Randolph S. Churchill, *Winston Churchill*, volumen 2, *Young Statesman 1901-1914* (Londres: Heinemann, 1968), p. 529 ("bully"); Winston S. Churchill, *The World Crisis*, volumen 1 (Nueva York; Scribners, 1928), pp. 130-36.
2. Entrevista con Robert O. Anderson.

Capítulo 1

1. "George Bisell: Compiled by his Grandson, Pelham St. George Bisell", Biblioteca del Dartmouth College; Paul H. Giddens, *The Birth of the Oil Industry* (Nueva York, Macmillan, 1938), p. 52, capítulo 3; Harold F. Williamson y Arnold R. Daum, *The American Petroleum Industry*, volumen 1, 24. Giddens y Williamson y Daum son fuentes de información básicas. Paul H. Giddens, *Pennsylvania Petroleum 1750-1872; A Documentary History* (Titusville: Pennsylvania Historical and Museum Commission, 1947), p. 54 ("Aceite de Séneca"); J. T. Henry, *The Early and Later History of Petroleum* (Filadelfia: Jas. B. Rodgers Co., 1873), pp. 82-83; Henry H. Townsend, *New Haven and the First Oil Well* (New Haven, 1934), pp. 1-3 ("poderes curativos" y poema).
2. Gerald T. White, *Scientist in Conflict: The Beginnings of the Oil Industry in California* (San Marino: Huntington Library, 1968), pp. 38-45 (sobre Silliman); *Petroleum Gazette*, 8 de abril, 1897, p. 8; Paul H. Giddens, *The Beginnings of the Oil Industry: Sources and Bibliography* (Harrisburg; Pennsylvania Historical Commission, 1941), pp. 23 ("Puedo Prometer"), 62 ("éxito inesperado"); Giddens, *Beginnings of the Oil Industry: Sources*, pp. 33-35, 40 ("los momentos más difíciles"), 38,8 ("punto de partida"); B. Silliman, Jr., *Report on the Rock Oil, or Petroleum, from Venango Co., Pennsylvania* (New Haven: J. H. Benham's, 1855), pp. 9-10, 20.
3. Abraham Gesner, *A Practical Treatise on Coal, Petroleum, and Other Distilled Oils*, ed. George W. Gesner, segunda edición. (Nueva York: Baillière Bros., 1865), capítulo 1; Henry, *Early and Later History of Petroleum*, p. 53; Kendall

- Beaton, "El keroseno del Dr. Gesner: los inicios del refinado del petróleo en Norteamérica", *Business History Review* 29 (marzo 1955), pp. 35-41 ("nuevo hidrocarburo líquido"); Gregory Patrick Nowell, "Realpolitik versus Transnational Rent-Seeking: French mercantilism and the Development of the World Oil Cartel, 1860-1939" (Ph. D., Instituto de Tecnología de Massachusetts, 1988), pp. 104-08; *Business Historical Review*, ed., *Oil's First Century* (Boston: Harvard Business School, 1960), pp. 8 ("petróleos de carbón"), 19 ("energía impetuosa").
4. R. J. Forbes, *Bitumen and Petroleum in Antiquity* (Leiden: E. J. Brill, 1936), pp. 11-21, 57 ("milagros increíbles"), 92 ("pestañas"), 95-99; R. J. Forbes, *Studies in Early Petroleum History* (Leiden: E. J. Brill, 1958), pp. 150-53; R. J. Forbes, *More Studies in Early Petroleum History* (Leiden: E. J. Brill, 1959), pp. 20 ("fuego constante"), 71 ("Pitch and Tow").
 5. S. J. M. Faton, *Petroleum: A History of the Oil Region of Venago County, Pennsylvania* (Filadelfia: J. B. Skelly and Co., 1865), pp. 211-213; Beaton, "Dr. Gesner Kerosene", pp. 44-45.
 6. "Resumen del Desarrollo del Sector Petrolero en Penn. Preparado a petición y bajo supervisión de James M. Townsend", D-14, Drake Well Museum ("Oh Townsend").
 7. Manuscrito de E. L. Drake, D-96, Drake Well Museum, p. 4 ("Me he decidido"); Herbert Asbury, *The Golden Flood: An Informal History of America First Oil Field* (Nueva York: Knopf, 1942), pp. 52-53 (Drake para Townsend); Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 30-31, 59-61 ("Yankee").
 8. Forbes, *More Studies in Early Petroleum History*, p. 141 ("la luz de la era"); Giddens, *Beginnings of the Oil Industry: Sources*, pp. 81-83 (Bissel a su esposa), 59 ("Suplico"); Leon Burr Richardson, "Brief Biographies of Buildings-Bissell Hall", *Darmouth Alumni Magazine*, febrero de 1943, pp. 18-19; Henry *Early and Later History of Petroleum*, p. 349 ("nombre y fama"); Townsend, "Brief Development", D-14, Drake Well Museum ("plan general"); Giddens, *Pennsylvania Petroleum*, p. 189 ("leche del tipo humano").
 9. Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 71 ("nido de abejas"), 169, 95 ("lo mío está arruinado").
 10. Paul H. Giddens, *The American Petroleum Industry: Its Beginnings in Pennsylvania!* (Nueva York: Newcomen Society, 1959), p. 28; Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 87, 123-24 ("beneficios del petróleo" y "asalto al Congreso"), capítulo 9.
 11. Giddens, *Birth of the Oil Industry*, p. 137 ("olores"); William C. Darrah, *Pithole: The Vanished City* (Gettysburgo, Pa., 1972), pp. 34-35 ("licor y contratos de arrendamiento" y "vil licor"), 230-31; Giddens, *American Petroleum Industry*, p. 21 (títulos de canciones); Paul H. Giddens, *Early Days of Oil: A Pictorial History* (Princeton: Ediciones de la Universidad de Princeton, 1948), p. 17 ("La Obsesión del Petróleo").
 12. Williamson y Daum, *Age of Illumination*, pp. 375-77, 759 ("venas ocultas"), app. E; August W. Giebelhaus, *Business and Government in the Oil Industry: A case Study of Sun Oil 1876-1945* (Greenwich: JAI Press, 1980), p. 2.
 13. Andrew Cone y Walter R. Johns, *Petrolia: A Brief History of the Pennsylvania Petroleum Region* (Nueva York: D. Appleton, 1870), pp. 99-100 ("Oil Creek Mud"); Hery, *Early and Later History of Petroleum*, p. 286; Giddens, *Birth of*

- the Oil Industry*, pp. 125-26 ("petróleo y excitación de la tierra:"); Samuel W. Tait, Jr., *The Wildcatters: An Informal History of Oil-Hunting in America* (Princeton: Ediciones de la Universidad de Princeton, 1946), pp. 26-31.
14. John L. MacLaurin, *Skeches in Crude Oil*, tercera edición (Franklin, Penn., 1902), tercera edición, pp. 316-21; Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 182-83 ("artículo especulativo favorito"); John H. Barbour, "Sketch of the Pittsburgh Oil Exchange", *Western Pennsylvania Historical Magazine* 11 (julio 1928), pp. 127-43.

Capítulo 2

1. John D. Rockefeller, *Random Reminiscences of Men and Events* (Nueva York: Doubleday, Page and Co., 1909), p. 81 ("No ofreceré más"); Allan Nevins, *Study in Power: John D. Rockefeller, Industrialist and Philantropist* (Nueva York: Scribners, 1953), volumen 1, pp. 35-36 ("Siempre señalo"). Nevins sigue siendo la fuente biográfica estándar.
2. David Freeman Hawke, *John D.: The Founding Father of the Rockefellers* (Nueva York: Harper and Row, 1980), pp. 2-6, 27; Grace Goulder, *John D. Rockefeller: The Cleveland Years* (Cleveland: Western Reserve Historical Society, 1972), p. 10 ("comerciar con los chicos"); John K. Winkler, *John D.: A Portrait in Oils* (Nueva York: Vanguard Press, 1929), p. 14; Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 10-14 ("algo grande" y "metódico"); Rockefeller, *Random Reminiscences*, p. 46 ("conversaciones íntimas").
3. Nevins, *Study in Power*, volumen 1, p. 19 ("Gran Juego"); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 81 ("todos los tipos"), 21 ("bibliotecario"); John Ise, *The United States Oil Policy* (New Haven: Yale University Press, 1928), pp. 48-49.
4. Edward N. Akin, *Flagler: Rockefeller Partner and Florida Baron* (Kent, Ohio: Ediciones de la Universidad del Estado de Ohio, 1988), pp. 3-18, 19 ("competición" y "Guarda tu cabeza"), 27 ("Una amistad"); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 11 ("energía y empuje"), 13 ("paseos"), 19; John T. Flynn, *God Gold: The Story of Rockefeller and His Times* (Londres: George Harrap and Co., 1933), p. 172 ("audaz y sin escrúpulos"); John W. Martin, *Henry M. Flagler (1830-1913): Florida's East Coast Is His Monument!* (Nueva York: Newcomen Society, 1956), pp. 8-11 ("Riviera Norteamericana").
5. John G. McLean y Robert W. Haigh, *The Growth of Integrated Oil Companies* (Boston: Harvard Business School, 1954), pp. 59-63; W. Trevor Halliday, *John D. Rockefeller (1839-1937): Industrial Pioneer and Man* (Nueva York: Newcomen Society, 1948), p. 14 ("calidad estándar"); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 80-83 ("Who would ever"), 97 ("independientemente rico"), 99-100 ("la idea fue mía"); Hawke, *John D.*, pp. 44-46, 54 ("independencia de la mujer"); Dictado de Mr. Rockefeller, 7 de junio de 1904, familia Rockefeller, JDR, Jr., Business Interviews, Box 118, "S.O. Company-Misc." legajo, archivos Rockefeller ("Era deseable").

6. Nevins, *Study in Power*, volumen 1, pp. 107 ("el más cruel"), 117 ("Monstruo" y "Cuarenta Ladrones"), 128, 114-15 ("artículos de periódicos" y "contratos privados"), 104 ("intentar nuestro plan"), 172 ("campo de minas"); Chester McArthur Destler, *Roger Sherman and the Independent Oil Men* (Itaca: Ediciones de la Universidad Cornell, 1967), pp. 28, 34 ("pero un comprador"), ("secar Titusville").
7. David Freeman Hawke, ed., *John D. Rockefeller Interview, 1917-1920: Conducted by William O. Inglis* (Westport, Conn.: Meckler Publishing, 1984), pp. 4 ("cortar cuellos"), 6 ("seguro y rentable"); Hawke, *John D.*, pp. 79 ("guerra o paz"), 106 ("buenos apuros"), 170 ("banda de cornetas"); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 216 ("sentirse mareado"), 224 ("hambre de barriles"), 223 ("Moroso"); Akin, *Flager*, p. 67 ("paréntesis"); McLean y Haigh, *Integrated Oil*, p. 63.
8. Archbold a Rockefeller, 2 de setiembre de 1884, Box 51, carpeta de Archbold (1.51.379), Intereses del Negocio, 1879-1894, R. G. 12, archivos de Rockefeller: Jerome Thomas Bentley, "Los Efectos de la Integración Vertical de Standard Oil en el Transporte en la Estructura y en la Actualización del Sector Petrolero Norteamericano, 1872-1884" (Ph. D., Universidad de Pittsburgh, 1976), p. 27.
9. Archbold a Rockefeller, 15 de agosto, 1988, Box 51, carpeta de Archbold (1.51.378), Intereses del Negocio, 1879-1894, R.G. 1.2, archivos de Rockefeller; Destler, *Roger Sherman*, pp. 85 ("presuntuoso"), 95 ("autócrata"), 132 ("banda de ladrones"); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, p. 337 ("Rockefeller se quedará con vosotros").
10. Entrevista con Mr. Rogers, 1903, T-003, artículos de T̄arbell ("cada loco" y herencia); Nevins, *Study in Power*, vol. 1. pp. 132-34 ("Agradable" y "clamorosos"); carpeta de C. T. White (87.1.59), Box 134, Intereses del Negocio, John D. Rockefeller Jr., artículos, archivo de Rockefeller (acciones); Ralph W. Hidy y Muriel E. Hidy, *History of Standard Oil Company (New Jersey)* vol. 1, *Pioneering in Big Business, 1882-1911* (Nueva York: Harper Brothers, 1955), p. 6 ("Ustedes caballeros").
11. Flynn, *God's Gold*, p. 131 ("todo cuenta"); Standard Oil-Rachel Crothers Group, T-014, artículos de T̄arbell (espionaje); Halliday, *Rockefeller*, p. 20; Hawke, *John D.*, p. 50 ("Espero si"); Rockefeller, *Random Reminiscences*, p. 6 ("No... la más fácil de las tareas"), 10 ("solamente con qué rapidez"); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, p. 324 ("más inteligente que yo").
12. Goulder, *Rockefeller*, p. 223 ("viejo búho sabio"), 337 ("inquietud"), 328 ("diez cartas"); volumen 2, p. 427 ("hombre sin sentimientos"); Ida M. T̄arbell, *The History of the Standard Oil Company* (Nueva York: McClure, Phillips and Company, 1904), vol. 1, pp. 105-06.
13. Vinnie Crandall Hicks a Ida T̄arbell, 29 de junio de 1905, T-020 y Marshall Bond a Ida T̄arbell, 3 de julio de 1905, T-021, artículos de T̄arbell ("Escuela dominical" y "Buzz"); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 25-26; Nevins, *Study in Power*, volumen 2, p. 84 ("sillón de dentista"), 91-95 ("poulets" y "principio vital"), 193-94 ("mejor inversión" y "cambios sueltos"); William Manchester, *A Rockefeller Family Portrait, from John D. to Nelson* (Boston: Little, Brown, 1959), pp. 25-26; Flynn *God's Gold*, pp. 232-35, 280.

14. Rockefeller, *Random Reminiscences*, p. 58 ("volumen"); Williamson and Daum, *Age of Illumination*, p. 320 ("duración de la vida"); Catherine Beecher y Harriet Beecher Stowe, *The American Women's Home of Principles of Domestic Science* (Nueva York; J.B. Ford, 1869), pp. 362-63 ("explosiones").
15. Williamson y Daum, *Age of Illumination*, p. 526 ("recibo del gas"), 678, 249 ("círculos de costura"); Gerald Carson, *The Old Country Store* (Nueva York: Oxford University Press, 1954), p. 188 ("animado almacén de pueblo").
16. Hidy y Hidy, *Standard Oil*, volumen 1, pp. 177-78 ("nuestro negocio" y "beber cada galón"), 8; Paul H. Giddens, *Standard Oil Company (Indiana): Oil Pioneer of the Middle West* (Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1955), p. 2 ("fenómeno de desvanecimiento"); S. Cornifort a Archbold, 27 de junio 1885, Box 51, archivo de Archbold (1.5.379), Intereses del Negocio 1879-1894, R.G. 1, 2, archivos de Rockefeller ("cien a uno"); Nevins, *Study in Power*, vol. 2, p. 3; Edgar Wesley Owen, *Trek of Oil Finders: A History of Exploration for Oil* (Tulsa: American Association of Petroleum Geologists, 1975), pp. 124-26.
17. Giddens, *Standard Oil Company (Indiana)*, pp. 2-7 ("zumo de mofeta"); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 7-9; Hawke, *John D.*, pp. 182-83 ("hermanos conservadores"), 185; Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 3, 101 ("comprar").
18. Giddens, *Standard Oil Company (Indiana)*, p. 19 ("completamente ignorantes"); Hidy and Hidy, *Standard Oil*, volumen 1, pp. 279 (oveja), 87; Gilbert Montagu, *The Rise and Progress of the Standard Oil Company* (Nueva York, Harper and Brothers, 1903), p. 132 ("el mejor consenso posible").
19. Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 60 ("la gran escala"), 29; Halliday, *Rockefeller*, pp. 10 ("realizado instintivamente"), 16 ("concebir la idea"); Hidy y Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 120-21, 38-39 (*Mineral Resources*); Destler, *Roger Sherman*, pp. 47 ("cuerpo y alma"), 192; Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 54, 78, 129 ("éxito sin igual"); J. W. Fawcett, T-802, artículos de Tarbell.
20. Entrevista de Lockhart, p. 3, T-003 (con la entrevista de Rogers), artículos de Tarbell ("dar al hombre pobre"); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, p. 402 ("día de combinación"); volumen 2, pp. 379-87; Mark Twain con Charles Dudley Warner, *The Gilded Age: A Tale of Today* (Nueva York: Trident Press, 1964), pp. 271 ("planes gigantes"), 1; Flynn, *God's Gold*, pp. 4-5; Tarbell, *History of Standard Oil*, vol. 2, p. 31 ("cortar para matar").

Capítulo 3

1. Giddens, *The Birth of the Oil Industry*, pp. 96-98 ("invento yanki"); Williamson y Daum, *Age of Illumination*, pp. 488-89 ("perforar"); J. D. Henry, *Thirty-five Years of Oil Transport: Evolution of the Tank Steamer* (Londres: Bradbury, Agnew and Co., 1907), pp. 5, 172-74; Hidy y Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 122-23 ("forzar su camino").
2. Giddens, *Birth of the Oil Industry*, p. 99 ("seguridad para calcular"); Robert W. Tolf, *The Russian Rockefellers: The Saga of the Nobel Family and the Russian*

- Oil Industry* (Standford: Ediciones de Hoover Institution, 1976), capítulos 1 y 2, pp. 41-46 ("pilares" y "dinero sin valor"); Boverton Redwood, *Petroleum: A Treatise, cuarta edición* (Londres: Charles Griffen and Co., 1922), vol. 1, pp. 3-9 (Marco Polo), 34-46; *Forbes, Studies in Early Petroleum History*, pp. 154-62; John P. McKay, "Emprendedores y las Necesidades Urgentes del Sector Petrolífero Ruso, 1813-1883", *Research in Economic History* 8 (1982), pp. 63-64.
3. Owen, *Trek of the Oil Finders*, pp. 4-150; Tölf, *Russian Rockefellers*, pp. 108 ("Rey del Petróleo"), 149 ("Nobelites"); J. D. Henry, *Baku: An Eventful History* (Londres: Archibald, Constable and Co., 1905), pp. 51-52; Williamson y Daum, *Age of Illumination*, pp. 637-41 ("dificultad"), 517; W. J. Kelly y Tsureo Kano, "Producción de Crudo de Petróleo en el Imperio Ruso, 1818-1919", *Journal of European Economic History* 6 (otoño 1977), pp. 309-10; McKay, "Emprendedores", pp. 48-55-87 ("grandes triunfos").
 4. Charles Marvin, *The Region of Eternal Fire: An Account of a Journey to the Petroleum Region of the Caspian en 1883*, nueva edición. (Londres: W. H. Allen, 1891), pp. 234-35 ("cañón de chimenea"); Sidney Pollard y Colin Holmes, *Industrial Power and National Rivalry, 1870-1914*, volumen 2 de *Documents of European Economic History* (Londres: Edward Arnold, 1972), pp. 108-10 ("keroseno norteamericano"); C. E. Stewart, "Campos Petrolíferos del Sureste de Rusia", 1886, Archivo Ruso, Petróleo, Box C-8, artículos de Pearson; Tölf, *Russian Rockefellers*, pp. 80-86 ("punto principal" y "especulación"); Williamson y Daum, *Age of Illumination*, p. 519 ("2000 millas"); Bertrand Gille, "Capitiaux Français et Pétaoles Russes (1884-94)", *Historie des Enterprises* 12 (noviembre 1963), p. 19; Virginia Cowles, *The Rothchilds: A Family of Fortune* (Londres: Weindenfeld and Nicolson, 1973), capítulos 7-8; Henry, *Baku*, pp. 74-79.
 5. Archbold a Rockefeller, 19 de agosto, 1884, y 6 de julio, 1886, carpeta de Archbold (1.5. 318), Box 51, Intereses del Negocio, 1878-1894, R. G. 1.2, archivos de Rockefeller. Tölf, *Russians Rockefellers*, pp. 47-48 ("fuentes"); Nevins, *Study in Power*, vol. 2, p. 116; Hidy y Hidy, *Standard Oil*, volumen 1. pp. 138-39 ("competencia rusa").
 6. Archbold a Rockefeller, 6 de julio, 1886, archivo de Archbold (1.5.381), Box 51, Intereses de Negocios, 1879-1894, R.G. 1.2, archivos Rockefeller; Hidy y Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 147-53 (poema y "comercio competitivo"); Henry, *Baku*, p. 116; Tölf, *Russian Rockefellers*, pp. 96-97, 107-109; Nicholas Halasz, *Nobel: A Biography of Alfred Nobel* (Nueva York: Orion Press, 1959), pp. 3-5 ("rey dinámico"), 211-13.
 7. Robert Henriques, *Marcus Samuel: First Viscount Bearsted and Founder of the 'Shell' Transport and Trading Company, 1853-1927* (Londres: Barrie and Rockkloff, 1960), pp. 74-75 ("mediador"), 44 ("día primoroso"). Henriques no solamente es el biógrafo de Samuel sino también el creador de las obras más completas sobre los orígenes de Shell. Geoffrey Jones, *The State and the Emergence of the British Oil Industry* (Londres: Macmillan, 1981), pp. 19-20 ("Shady Lane").
 8. Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 80 ("poderosa compañía"), 96, 83, 112 ("influencia hebrea"), 108 ("para bloquear"); Henry, *Thirty-five Years of Oil Transport*, pp. 41-47.

9. "Petroleum in Bulk and the Suez Canal", *Economist*, 9 de enero, 1892, pp. 36-38; Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 109-11 ("consígalo más barato"), 138-40 ("mangos de alambre"); Henry, *Thirty-five Years of Oil Transport*, p. 50; R. J. Forbes y D. R. O'Beirne, *The Technical Development of the Royal Dutch-Shell, 1890-1940* (Leiden: E. J. Brill, 1957), pp. 529-30.
10. Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 52-54 ("dos hermanos").
11. Archbold a Rockefeller, 15 de diciembre, 1891, archivo de Frank Rockefeller (1.51.381), Box 51, Intereses de Negocios, 1878-1894, R. G. 1.2, archivos de Rockefeller. Gille, "Capitiaux Français et Pétroles Russes", pp. 43-48 ("crisis"); Tölf, *Russian Rockefellers*, pp. 116-117 ("por parte de"); F. C. Gerretson, *History of the Royal Dutch*, volumen 2 (Leiden: E. J. Brill, 1955), p. 35. El volumen 4 de Gerretson detalla extensivamente el ascenso de Royal Dutch.
12. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 1, pp. 22 ("petróleo de la tierra"), 89-90 ("no rendirse"), 129-34 ("no sentir" y "ligeramente tormentoso"), 163-65 ("tibiaza" y "estancamiento"), 171 ("las cosas van mal"), 224 ("objeto de terror"), 174 ("finge ser pobre").
13. Hidy y Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 261-67 (Standard entra en las Indias Orientales, "todos los días", "obstáculos holandeses" y "barreras sentimentales"); Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 1, pp. 282-84 ("dentro de su poder"); vol. 2, p. 48 ("pena"); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 181 ("Dutchman"), 184 ("todavía abierto").

Capítulo 4

1. Gerald T. White, *Formative Years in the Far West: A History of Standard Oil of California and Its Predecessors Through 1919* (Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1962), pp. 199, 267, 269.
2. Harold G. Passer, *The Electrical Manufacturers, 1875-1900* (Cambridge: Harvard University Press, 1953), pp. 180-81 ("tener una idea fija"); Arthur A. Bright, Jr., *The Electric Lamp Industry: Technological Change and Economic Development from 1800 to 1947* (Nueva York: Macmillan, 1949), pp. 68-69; Thomas P. Hughes, *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880-1930* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983), pp. 55, 73, 176, 227 ("Londinenses"); Leslie Hannah, *Electricity Before Nationalization* (Londres: Macmillan, 1979), capítulo 1.
3. James J. Flink, *America Adopts the Automobile, 1895-1910* (Cambridge: MIT Press, 1970), pp. 42-50 ("Cómprate un caballo", "escépticos" y "tema para chistosos"), 64 ("el automóvil es el ídolo"); John B. Rae, *American Automobile Manufacturers: The First Forty Years* (Filadelfia: Chilton Company, 1959), pp. 33 ("fiebre de los coches sin caballo"), 31; George S. May, *A Most Unique Machine: The Michigan Origins of the American Automobile Industry* (Grand Rapids, Mich: Eerdmans Publishing, 1975), pp. 56-57; Allan Nevins, *Ford: The Times, the Man, the Company*, vol. 1 (Nueva York: Scribners, 1954), pp. 133, 168, 237, 442-57.

4. Williamson y Daum, *Age of Illumination*, pp. 569-81; Arthur M. Johnson, *The Development of American Petroleum Pipelines: A Study in Private Enterprise and Public Policy, 1862-1906* (Ithaca: Ediciones de la Universidad Cornell, 1956), pp. 173-83 ("mano con guante"); Austin Leigh Moore, *John D. Archbold and the Early Development of Standard Oil* (Nueva York: Macmillan, 1930), pp. 197-202 ("señores de la independencia").
5. White, *Standard Oil of California*, pp. 8-13 ("riqueza fabulosa" y "sin límite").
6. Patillo Higgins Oral History, II, pp. 7-9; Carl Coke Rister, *Oil! Titan of the Southwest* (Norman: Ediciones de la Universidad de Oklahoma, 1949), pp. 3-5, 34, 56-59; James A. Clark and Michael T. Halbouty, *Spindletop* (Nueva York: Random House, 1952), pp. 4-5, 22, 27, 38-42 ("Diga eso, capitán"); John O. King, *Joseph Stephen Cullinan: A Study of Leadership in the Texas Petroleum Industry, 1897-1937* (Nashville: Ediciones de la Universidad Vanderbilt, 1970), pp. 12-21, 17 ("Fuerza y empuje"). F. Lucas a E. DeGolyer, 6 de mayo, 1920, 1074 ("visiones"); John Galey a E. DeGolyer, 22 de agosto, 1941, 535, artículos de DeGolyer. Mody C. Boatwright and William A. Owen, *Tales from the Derrick Floor* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1970), p. 14 ("Doctor barrero"); W. L. Mellon y Boyden Sparkes, *Judge Mellon's Sons* (Pittsburgh, 1948), pp. 148-50 ("embruado"); Robert Henriques, *Marcus Samuel*, p. 346 ("ejemplo").
7. Allen Hamill Oral History, I, pp. 20-21 ("Al!"), 34; James Kinnear Oral History, I, pp. 15-19, II, p. 16; T. A. Rickard, "Anthony F. Lucas and the Beaymont Gusher", *Mining and Scientific Press*, 22 de diciembre, 1917, pp. 887-94; Rister, *Oil!*, pp. 60-67; Clark y Halbouty, *Spindletop*, pp. 88-89 ("ojos de rayos X"); Burt Hall, "Founding of the Texas Company: Some of Its Early History", pp. 8-9, Collection 6850, Continental Oil, Universidad de Wyoming.
8. Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 353 ("pioneros"), 341-45 ("magnitud" y "oponente"), 349, 350 ("fallo de suministros"); Harold F. Williamson, Ralph L. Andreano, Arnold R. Daum, y Gilbert C. Klose, *The American Petroleum Industry*, vol. 2, *The Age of Energy, 1899-1959* (Evanston: Ediciones de la Universidad del Noroeste, 1963), pp. 16-22; Clark and Halbouty, *Spindletop*, pp. 100-01.
9. Mellon, *Judge Mellon's Sons*, pp. 153-162 ("partida de cartas épica" y "dirección real"), 269 ("Estamos fuera"), 276-78 ("justo igual de malo" y "buena dirección"), 274-275 ("principal problema"); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 462-66 (diario de Samuel).
10. Mellon, *Judge Mellon's Sons*, pp. 272-273 ("Standard crea el precio", "por picada" y "con su permiso"), 282 ("comercializable"), 284 ("dificultades en"); John G. McLean y Robert Haigh, *The Growth of Integrated Oil Companies*, pp. 78-79; King, *Cullinan*, p. 179 ("me echaron fuera"). Sobre el Destino de los Pioneros: Rickard, "Anthony E. Lucas", p. 892; *Oil Investors Journal*, 1 de marzo, 1904, p. 3 ("Debiendo" y "demasiado ordeñada"); Clark y Halbouty, *Spindletop*, pp. 123-27 ("honor completo"); Thomas Galey, "Guffey y Galey y el Génesis de la Gulf Oil Corporation", enero 1951, P448 (Gulf Oil) Colección del Petróleo, Universidad de Wyoming ("Tiempos difíciles" y "rastros perdidos"); Al Hamill a Thomas W. Galey, 21 de febrero de 1951, P448 (Gulf Oil), Colección del Petróleo, Universidad de Wyoming ("gota a gota").

11. August W. Giebelhaus, *Sun Oil 1876-1945*, pp. 42-43 ("cinco centavos").
12. Curt Hamill *Oral History*, II, p. 29 ("Hogg es mi nombre"); Robert C. Cotner, *James Stephen Hogg* (Austin: Ediciones de la Universidad de Texas, 1959), pp. 437-39 ("hombres del norte"); King, *Cullinan*, pp. 107 ("Tammany"), 180-82 ("llegará el momento"), 186 ("el objeto de todo"), 190-94 ("acuerdos de Texas" y "el alboroto en la casa de juntas").
13. Con el desarrollo de la producción de la Costa del Golfo y California, el control de Standard sobre la producción del crudo nacional descendió del 90 por ciento en 1880 a algo así como el 60 o 65 por ciento en 1911. *Business History Review*, ed., *Oil's First Century* (Boston: Harvard Business School, 1960); pp. 73-82; Hidy y Hidy, *Standard Oil*, volumen 1, pp. 416, 473, 462; Joseph A. Pratt, "Transición del Sector Petrolero: Antitrustes y el Declive del Monopolio del Control del Petróleo", *Journal of Economic History* 40 (diciembre 1980), pp. 815-37; Ida Tarbell, *All in the Day's Work* (Nueva York: Macmillan, 1939), p. 215 ("no hay fin para el petróleo").

Capítulo 5

1. Hidy y Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 213-214 ("locura" y "nuestros amigos"); Bruce Bringham, *Antitrust and the Oil Monopoly: The Standard Oil Cases, 1890-1911* (Westport, Conn.: Ediciones Greenwood, 1979), pp. 25 ("Almeja"), 52-58 ("Líder Democrático"), 63, 90 ("anuncios de Republic Oil"); Pratt, "Transición del Sector Petrolero", p. 832 ("tigres ciegos").
2. Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 276-78; Hidy y Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 231-32 ("caballeros"); Peter Collier y David Horowitz, *The Rockefellers: An American Dynasty* (Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1976), pp. 45-46, 645.
3. E. V. Cary a J. D. Rockefeller, 8 de noviembre, 1907, archivo 1907-1912, Box 114, John D. Rockefeller, Jr., Intereses del Negocio, archivos de Rockefeller; Moore, *Archbold*, pp. 48-49 ("seguir adelante" y "trabajo arduo"), 17 ("Dios así lo desea"), 53 ("entusiasmo por el petróleo"), 119 ("no... del todo filantrópico"), 109 ("un destello"); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 117-18 ("4 dólares el barril"); vol. 2, pp. 285-86 ("realmente un banco"), 293-94 (tres reglas simples), 457, n.8 ("Se lo dijimos"); Hidy y Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, p. 67 ("lamentable fracaso").
4. Edward C. Kirkland, *Industry Comes of Age: Business, Labor and Public Policy, 1860-1897* (Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1961), p. 312 ("gran batalla... moral"); Lewis L. Gould, *Reform and Regulation: American Politics, 1900-1916* (Nueva York: John Wiley, 1978), pp. 17, 23 ("el tema de los trustes"); Richard Hofstadter, *The Age of Reform: From Bryan to FDR* (Nueva York: Vintage, 1955), pp. 169, 185-186 ("logro crítico"); Alfred D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Ediciones de la Universidad de Harvard, 1977); Naomi R. Lamoreaux, *The Great Merger Movement in American Business, 1895-1904* (Cam-

- bridge: Ediciones de la Universidad de Cambridge, 1985), capítulo 7; Kathleen Brady, *Ida Tarbell: Portrait of a Muckraker* (Nueva York: Seaview/Putnam, 1984), pp. 120-23 ("gran característica" y "nuevo plan de ataque"). H. H. Rogers se quejó a Ida Tarbell de que no podía comprender cómo Harper's podía haber publicado la obra de William Demarest Lloyd *Wealth Against Commonwealth*, ya que él había conocido a Harry Harper socialmente muy bien. La propia teoría de Tarbell fue que "era un claro deseo de mantener a la gente de Standard Oil fuera de la sociedad que tenía algo que ver con los Harpers al publicar ese libro." Entrevista con H. H. Rogers, T-004, artículos de Tarbell.
5. Brady, *Ida Tarbell*, pp. 115 ("mantener a la gente apartada"), 110 ("jugando a cartas"), 123 ("Bien, lo siento"); Tarbell, *All in the Day's Work*, pp. 19, 204 ("la fosa"), 207 ("No lo haga").
 6. Joseph Siddell a Ida Tarbell, T-084 ("la figura más interesante"); Standard Oil - Rachel Crothers Group, T-0144, p. 3 ("confesión de un fracaso"), Entrevistas con H. H. Rogers, T-004 ("pídanos que contribuyamos"), T-003 ("hacerlo bien"), T-001, T-002, artículos de Tarbell. Albert Bigelow Paine, *Mark Twain: A Biography* (Nueva York: Harper and Brothers, 1912), pp. 971-73 ("dejar de andar" y "asuntos de amigos"), 1658-59 ("el mejor amigo"); Justin Kaplan, *Mr. Clemens and Mark Twain* (Nueva York: Simon and Schuster, 1966), pp. 320-23 ("a por los dólares"); Tarbell, *All in the Day's Work*, pp. 217-20 ("nacido jugador" y "prosperamos"), 211-15 ("por todos los diablos"), 10 ("un pirata tan fino"), 227-28; Albert Bigelow Paine, ed., *Mark Twain's Letters* (Nueva York: Harper and Brothers, 1917), pp. 612-13 ("El único hombre que me preocupa"); Hidy y Hidy, *Standard Oil*, volumen 1. p. 662; Brady, *Ida Tarbell*, pp. 125-29 ("narrativa directa"); "¿Verá la señorita Tarbell al señor Rogers?", *Harper's Magazine*, enero 1939, p. 141.
 7. Standard Oil - Rachel Crothers Group, T-014, p. 13, artículos de Tarbell ("mi estómago revuelto"); Brady, *Ida Tarbell*, pp. 137-57 ("muy interesante de destacar", "muy destacable", comentarios de McClure, "culpable de audacia", "amiga" y la respuesta de Rockefeller); Tarbell, *History of Standard Oil*, vol. 1, p. 158; vol. 2, pp. 207, 60, 230, 288 ("dados cargados"), 24; Hidy y Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 652 ("más ampliamente adquirido"), 663; Tarbell, *All in the Day's Work*, p. 230 ("nunca tiene ánimo"); Hawke, *Rockefeller Interview*, p. 5 ("Miss Tar Barrel").
 8. Gould, *Reform and Regulation*, pp. 25-26 ("aplastapiedras", "meteoro" y "dar forma a la personalidad"), 48 (donación de cien mil dólares); Tarbell, *All in the Day's Work*, pp. 241-42 ("fisgón de vidas ajenas" y "vil y degradante"); George Mowry, *The Era of Theodore Roosevelt, 1900-1912* (Nueva York: Harper and Brothers, 1958), pp. 131-32 ("diques"), 124; Henry F. Pringle, *Theodore Roosevelt* (Nueva York: Harcourt, Brace, and Company, 1931), pp. 350-51 ("leer todos los libros" y "La Abisinia más profunda"); Congreso de Estados Unidos, Senado y Subcomité del Comité sobre Privilegios y Elecciones, *Campaign Contributions*, 62º Congreso, 3a. Sesión (Washington, D.C.: GPO, 1913), vol. 1, p. 133; vol. 2, pp. 1574, 1580; Moore, *Archbold*, p. 260 (visita de 1906 a TR).
 9. Bringham, *Antitrust and the Oil Monopoly*, pp. 133, 140 ("todas las medidas"), 136 ("los más grandes criminales"). Starr J. Murphy a J. D. Rockefeller,

- 7 de setiembre, 1907 ("La Administración ha comenzado"); telegrama W. P. Cowan a J. D. Rockefeller, 9 de julio de 1907, Standard Oil Company, archivo misc, Apartado 118, J. D. R., Jr., Intereses del Negocio, Archivos de Rockefeller. White, *Standard Oil of California*, p. 373 ("extrañamente voluminoso"); Moore, *Archbold*, p. 295 ("cuarenta y cuatro años"), 220 ("autoridades federales"); Goulder, *Rockefeller*, pp. 84 ("insolencia" e "incapacidad"), 204-5 (Rockefeller en un partido de golf); John K. Winkler, John D.: *A Portrait in Oils* (Nueva York: Vanguard, 1929), p. 147.
10. David Bryn-Jones, *Frank B. Kellogg: A Biography* (Nueva York: Putnam, 1938), p. 66 ("triumfos importantes"); Bringham, *Antitrust, Antitrust and the Oil Monopoly*, pp. 150-156-57 ("también tengo"); White, *Standard Oil of California*, p. 377 ("mentes no desinteresadas"); *New York Times*, 16 de mayo, 1911; Moore, *Archbold*, p. 278 ("algo detestable").
11. Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 123-35 ("chicos de oficina"); Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 380-81 ("jóvenes compañeros"); Hidy y Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 416, 528, 713-14; White, *Standard Oil of California*, pp. 378-84.
12. Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 141-63 (Burton).
13. Moore, *Archbold*, p. 281; Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 383 (Roosevelt), 404-5.

Capítulo 6

1. Robert Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 158 ("Mr. Abrahams"), 272 ("simple producción"), 163 ("gran desventaja"), 165 ("perder los estribos").
2. Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 186-212 (correspondencia), 267 ("importante papel"), 272; Williamson y Daum, *Age of Illumination*, pp. 336/37.
3. Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 300-23.
4. Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 319-35, 176-79, 223, 234, 298-99; Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 1, pp. 121, 126, 177, 238-39; vol. 2, pp. 324-27, 89, 92-146; Forbes y O'Beirne, *Royal Dutch/Shell*, p. 65.
5. Entrevista con John Loudon; Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 330-31 ("enfermedad nerviosa"), 333; Henri Deterding, *An International Oilman* (como se dijo a Stanley Naylor), (Londres y Nueva York: Harper and Brothers, 1934), pp. 28-30 ("ojo de lince" y "andar un largo camino"), 37 ("olisqueando"), 9-10 ("reglas de simplicidad"); Gerretson, *Royal Dutch*, volumen 1, pp. 199-202 ("hombre de negocios de primera fila"); vol. 2, pp. 173-74 ("sin ganas" y "cuerpo y alma"); Robert Henriques, *Sir Robert Waley Cohen, 1877-1952*, (Londres: Seeker and Warburg, 1966), p. 98 ("Encanto"); Lane a Aron, 11 de enero de 1912, documentos de Rothschild ("clase terrible").
6. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 191-94 ("raqueta de badminton" y "dirección conjunta"); Archbold a Rockefeller, 15 de octubre, 1901, GDR a JDR, 15 de octubre 1901, archivo de 1877-1906; Apartado 114, Intereses del Negocio, J. D. R. Jr., Archivos de Rockefeller ("aquí está").

7. Getterson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 195-201 ("no hay solución" y "cordialidad"), 234-38 ("ninguno de nosotros" y "retrasar peligrosamente"); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 400-3 ("felicitaciones sinceras").
8. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 187-88 ("no... es apropiada una corbata blanca"), 244-45 ("justa y correctamente"); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 436-41 (crítica de Lane), 446-52 ("enfado", "diez Alcaldes Mayores" y "veintiún años"), 470.
9. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 298-301 ("medir las oportunidades de uno"), 345-46 (Deterding y Samuel); Henriques, *Marcus Samuel*, p. 495 ("hombre disgustado"), 509 ("genio"); Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914* (Cambridge: Ediciones de la Universidad de Harvard, 1970), p. 83; Henriques, *Waley Cohen*, pp. 129-48, capítulos 8-10; Deterding, *International Oil Man*, p. 114 ("nuestro presidente").
10. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 3, pp. 303 ("deshacerse de nosotros"), 297-98 ("lo siento"), 307 ("¡a Norteamérica!"); Kendall Beaton, *Enterprise in Oil: A History of Shell in the United States* (Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1957), pp. 123 ("Capital del Petróleo"), 126 ("estamos en Norteamérica").
11. Geoffrey Jones y Clive Trebickock, "Russian Industry and British Business, 1916-1930: Oil and Armaments", *Journal of European Economic History* 11 (Primavera de 1982), pp. 68-69 ("desarrollo demasiado apresurado"); Serge Witte, *The Memoirs of Count Witte*, traducción y edición de Abraham Yarmolinsky (Garden City: Doubleday, Page and Co., 1921), pp. 27-29, 125, 198 ("medios importados"), 183 ("hábitos 'bizantinos'"), 247 ("confusión"), 279; Theodore Von Laue, *Sergei Witte and the Industrialization of Russia* (Nueva York: Atheneum, 1974), pp. 255, 122-23, 250; A. A. Fursenko, *Neftnyanye Trety i Morivaia Politika* (Moscú: Nauka, 1965), pp. 42-43. Sobre los incidentes de Bacú leer la obra de Richard Hare, *Portraits of Russian Personalities Between Reform and Revolution* (Londres: Ediciones de la Universidad de Harvard, 1959), pp. 305; Tolf, *Russian Rockefeller*, pp. 151-55 ("cuna revolucionaria"); Adam B. Ulam, *Stalin: The Man and His Era* (Nueva York: Viking, 1973), pp. 37, 59-60; Isaac Deutscher, *Stalin: A Political Biography* (Nueva York: Ediciones de la Universidad de Oxford, 1966), p. 47; Ronald G. Suny, "Un Viajero para la Revolución: Stalin y el Movimiento Laborista en Bacú", *Soviet Studies* 23, (enero 1972), p. 393.
12. Witte, *Memoirs*, pp. 189 ("monos"), 250 ("situación interna rusa"); Deutscher, *Stalin*, p. 66 ("la hora de la venganza"); Solomon M. Schwarz, *The Russian Revolution of 1905: The Workers' Movement of the Formation of Bolshevism and Menshevikism*, traducción de Gertru Vaka (Chicago: Ediciones de la Universidad de Chicago, 1966), pp. 301-14; Adam B. Ulam, *The Bolsheviks and the Intellectual* (Nueva York: Collier Books, 1965), pp. 219, 227; J. D. Henry, *Baku*, pp. 157-59 (Adamoff), 183-184 ("llamas"); K. H. Kemmedy, *Mining Tsar: The Life and Times of Leslie Urquhart*, (Boston: Allen and Unwin, 1986), capítulos 2 y 3; Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 3, p. 138; Hidy y Hidy, *Standard Oil*, p. 511; Ulam, *Stalin*, pp. 394, 386 ("desconfianza ilimitada").
13. A. Beby Thompson, *The Oil Fields of Russia* (London: Crosby Lockwood and Son, 1908), pp. 195-97, 213; Maurice Peraton, *Oil and the Romanian State* (Oxford: Ediciones de la Universidad de Oxford, 1971), pp. 1-45; Tolf, *Rus-*

sian Rockefellers, pp. 183-85; Lane a Aron, 21 de diciembre, 1911 ("Les puedo asegurar"), 13 de diciembre, 1911 ("su intención"), documentos de Rothschild; V. I. Bovykin, "Rossiyskaya Neft'i Rothshil'dy" *Voprosy Istarii* 4 (1978), pp. 27-41; Syntu, "Stalin", p. 373 ("viajero de la revolución").

Capítulo 7

1. Henry Drummond Woolf, *Rambling Recollections*, vol. 2 (Londres: Macmillan, 1908), p. 329 ("buenos conocimientos de"); Charles Issawi, ed., *The Economic History of Iran, 1800-1914* (Chicago: Ediciones de la Universidad de Chicago, 1971), p. 209 (economía persa); R. W. Ferrier, *The History of the British Petroleum Company*, vol. 1, *The Developing Years, 1901-1932* (Cambridge: Ediciones de la Universidad de Cambridge, 1982), p. 28 ("prodigalidad del Sha"); T.A.B. Corley, *A History of the Burmah Oil Company, 1886-1927* (Londres: Heinemann, 1983); Geoffrey Jones, *The State and the Emergence of the British Oil Industry* (Londres: Macmillan, 1981). Los libros de Ferrier, Corley y Jones — todos hacen un uso extensivo de archivos de empresas y del gobierno — son las mejores obras sobre sus respectivos temas.
2. Ferrier, *British Petroleum*, pp. 29 ("capitalista"), 31 ("ricos"), 35-36 ("café de la mañana"). Sobre D'Arcy, véase *idem*, pp. 30-32; Corley, *Burmah Oil*, pp. 96-97; Henry Longhurst, *Adventure in Oil: The Story of British Petroleum*, (Londres: Sidgwick y Jackson, 1959), pp. 18-19, 25; David J. Jeremy y Christine Shaw, eds., *Dictionary of Business Biography*, (Londres: Butterworths, 1984), volumen 2, pp. 12-14. Sobre las concesiones de Reuter véase Firuz Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia, 1864-1914*, (New Haven: Ediciones de la Universidad de Yale, 1968), pp. 100-34, 210-14.
3. Kazemzadeh, *Russian and Britain in Persia*, pp. 3 ("tablero de ajedrez"), 8, 22 ("Seguro"), 325-28 ("granujas"); Arthur H. Hardinge, *A Diplomatist in the East* (Londres: Jonathan Cape, 1928), pp. 280 ("niño mayor"), 268 ("vasallaje"), 328 ("detestable"); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 39 ("dinero dispuesto"), 43 ("resentimiento"); Hardinge a Lansdowne, 29 de enero, 1902, FO 60/660, PRO ("cosacos"); Briton Cooper Busch, *Britain and the Persian Gulf* (Berkeley: Ediciones de la Universidad de California, 1967), capítulo 4 y pp. 235-42.
4. Issawi, *Economic History of Iran*, p. 41 ("efectos de largo alcance" y "tierra de Persia"); Jones, *State and British Oil*, pp. 131-32; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 43 ("perforación en busca de petróleo"), 107.
5. Hardinge, *Diplomatist*, pp. 281, 273-74 ("chiítas"), 306-11; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 57 ("expedir"), 65 ("calor", "cocina mahometana" y "mullahs").
6. Ferrier, *British Petroleum*, pp. 59-62 ("cada monedero" y "tener quieto el banco"); Jones, *State and British Oil*, pp. 97-99 ("éminence grise"), 133; Corley, *Burmah Oil*, pp. 98-103 ("Noticias gloriosas").
7. Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia*, pp. 442-44 ("amenaza" y "Doctrina Monroe"). Lansdowne a Curzon, 7 de diciembre, 1903, FO 60/731 ("peligro"); Cargill a Redwood, 6 de octubre, 1904, ADM 116/3807, PRO. Corley, *Bur-*

- mah Oil*, pp. 99-102 ("imperial", "patriotas" "coinciden exactamente"); Jones, *State and British Oil*, pp. 133-34 ("manos británicas").
8. A.R.C. Cooper, "A Visit to Anglo-Persian Oil-Fields", *Journal of the Cental Asian Society*, 13 (1926), pp. 154-56 ("miles de calamidades"); Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia*, pp. 444-445; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 67, 86 ("cerveza y bolos"), 79 ("estiercol" y "dientes"); Arnold Wilson, *S. W. Persia: A Political Officer's Diary, 1907-14* (Londres: Ediciones de la Universidad de Oxford, 1941), p. 112.
 9. Wilson, *S. W. Persia*, p. 27 ("dignificado" y "sólido roble británico"); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 79 ("razonable" y "bestias"), 96 ("máquina de escribir"), 73; Corley, *Burmah Oil*, p. 110 ("me sorprende").
 10. Ervand Abrahamian, *Iran Between Two Revolutions* (Princeton: Ediciones de la Universidad de Princeton, 1982, pp. 80-85 ("lujo de Monarcas"); Gene R. Garthwaite, "The Bakhtiar Khans, the Government of Iran, and the British, 1846-1915", *International Journal of Middle East Studies* 3 (1972), pp. 21-44; Ferrier, *British Petroleum*, p. 83 ("ruiseñor" y "Baksheesh"), 85 ("importancia adjunta"). Harold Nicolson, *Portrait of a Diplomatist* (Boston: Houghton Mifflin 1930), p. 171 ("infiltración espontánea"); Spring-Rice a Grey, 11 de abril, 1907, FO 416/32, PRO ("gran ímpetu"); Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia*, pp. 475-500.
 11. Ferrier, *British Petroleum*, pp. 86-88 ("última tirada", "no se encuentra" y "salmo 104"), 96 ("acción estúpida"); Corley, *Burmah Oil*, pp. 128-139 ("chocar de lleno", "abandonar las operaciones", "no decírselo a nadie" y "poder modificar"); Wilson, *S.W. Persia* pp. 41-42 ("aguantar calor").
 12. Ferrier, *British Petroleum*, pp. 105-6 ("hacer público", "cereales", "inmensos beneficios"), 98 ("gran error"), 103 ("abandonar"), 113 ("igual de interesado"). Aunque Ferrier estima el valor de las acciones de D'Arcy en 895.000 libras, Corley las valora en 650.000 libras, aun así muy buenos beneficios, después de todo. Ferrier, *British Petroleum*, p. 112 y Corley, *Burmah Oil*, p. 142. Para consultar las operaciones de Anglo-Persian después del tema de las acciones, véase Wilson, *S.W. Persia*, pp. 84, 103 ("pasar quince días"), 211-12; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 152-53 ("un capítulo"); Jones, *State and British Oil*, pp. 142, 144 ("grave amenaza"), 147; Corley, *Burmah Oil*, p. 189 ("¡Qué lfo!").

Capítulo 8

1. Ferrier, *British Petroleum*, p. 59; John Arbuthnot Fisher, *Memories*, (Londres: Hodder and Stoughton, 1919), pp. 156-57; Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 399-402; John Arbuthnot Fisher, *Fear God and Dread Nought: The Correspondence of Admiral of the Fleet Lord Fisher of Kilverstone*, vol. 1, ed., Arthur J. Marder (Cambridge: Ediciones de la Universidad de Harvard, 1952), pp. 45 ("maníaco del petróleo"), 275 ("mina de oro" y "comprar la mitad sur").
2. Fisher, *Memories*, p. 116 ("Dios Padre del Petróleo"); Arthur J. Marder, *From the Dreadnought to Scapa Flow: The Royal Navy in the Fisher Era, 1904-1919*,

- vol. 1, *The Road to War, 1904-1914* (Londres: Ediciones de la Universidad de Oxford, 1961), pp. 14 ("mezcla"), 205 ("tornado"), 19 ("Eduardo VIII"), 45; Fisher, *Fear God*, vol. 1, pp. 102 ("a toda máquina"), 185 ("levantarse"); Rud-dock F. Mackay, *Fisher of Kilverstone* (Oxford: Clarendon Press, 1961), pp. 268 ("regla de oro"); R. H. Bacon, *The Life of Lord Fisher (Garden City: Doubleday, 1929)*, vol. 2, pp. 157-59.
3. Paul M. Kennedy, *The Rise of the Anglo-German Antagonism* (Londres: George Allen and Unwin, 1982), pp. 416 ("cuestión naval"), 417 ("libertad"), 457 ("estridente"), 221-29 ("dominación del mundo, "mano dura" y "titán cansado"); Zara S. Steiner, *Britain and the Origins of the First World War* (Nueva York: St. Martin's Press, 1977), pp. 40-57, 127; Samuel Williamson, *The Politics of Grand Strategy: Britain and France Prepare for War, 1904-1914* (Cambridge: Ediciones de la Universidad de Harvard, 1969), pp. 16, 18.
 4. William H. McNeil, *The Pursuit of Power: Technology, Armed Force and Society Since A. D. 100* (Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago, 1982), p. 277 ("revolución tecnológica"); Marder, *Draednought to Scapa Flow*, vol. 1, pp. 71, VII, 139 ("pensiones"); Williamson, *Politics of Grand Strategy*, pp. 236, 238. Para datos de política interior alemana véase Volker Berghahn, "Armamento Naval y la Crisis Social: Alemania antes de 1914", en Geoffrey Best y Andrez Wheatcraft, eds., *War, Economy and the Military Mind* (Londres: Croom Held, 1976), pp. 61-88. Randolph S. Churchill, *Winston S. Churchill*, vol. 1, *Youth, 1874-1900* (Londres: Heinemann, 1966), pp. 1888-89.
 5. Randolph S. Churchill, *Winston S. Churchill*, vol. 2, *Young Statesman, 1901-1917* (Boston: Houghton Mifflin, 1967), pp. 494 (tonterías); 518-19 ("Verdaderamente").
 6. Churchill, *Young Statesman*, pp. 545-47 ("enormes fortunas"; Churchill, *World Crisis*, vol. 1, pp. 71-78 ("con intención de preparar", "pasos importantes" y "volcán verdadero"); Fisher *Memories*, pp. 200-1 ("precipicio"); Henriques, *Marcus Samuel*, p. 283; Randolph Churchill, *Winston S. Churchill*, vol. 2, *Companion volume*, parte 3ª, (Boston: Houghton Mifflin, 1969), p. 1926 ("Hasta que punto correcto").
 7. Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volumen*, parte 3ª, pp. 1926-27.
 8. Fisher, *Fear God*, vol. 2, p. 404 ("batalla marina"); Churchill, *World Crisis*, vol. 1, pp. 130-36 ("sobre su decisión").
 9. Ferrier *British Petroleum*, p. 158; Jones, *State and British Oil*, p. 170; Corley, *Burmah Oil Company*, p. 186; Fisher, *Fear God*, vol. 2, pp. 451 ("maltratado"), 467 ("nadie más"); Mackay, *Fisher*, pp. 437-38; Churchill, *Young Statesman*, pp. 567-68; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, parte 3ª, p. 1929 ("Mi querido Fisher").
 10. Fisher *Memories*, pp. 218-20 ("condenado loco"); Lord Fisher, *Records* (Londres: Hodder and Stoughton, 1919), p. 196; Mackay *Fisher*, p. 439 ("Ventajas arrolladoras"); Fisher, *Fear God*, Vol. 2, p. 438 ("no crecer").
 11. Ferrier, *British Petroleum*, p. 94 ("Champagne Charlie" y "decoroso"); Jeremy y Shaw, *Dictionary of Business Biography*, vol. 2, pp. 639-41; Corley, *Burmah Oil*, pp. 184, 205; Jones, *State and British Oil*, pp. 96 ("viejas disputas"), 151-52 ("carácter judaico", "carácter holandés", "bajo el control", "beneficios moderados").
 12. Bacon, *Fisher*, vol. 2, p. 158 ("Hacer una guarrada"); Jones *State and British*

- Oil*, p. 164 ("aprovecharlo como lo hizo" y "asistencia mínima"), 151 ("amenaza de Shell"); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 170-73 ("predominio comercial" y "evidentemente").
13. Jones, *State and British Oil*, pp. 166-67 ("riesgo especulativo"); Marian Kent, *Oil and Empire: British Policy and Mesopotamian Oil, 1900-1920* (Londres: Macmillan, 1976), pp. 47-48 ("mantenerse vivo"); Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, parte 3ª, pp. 1932-48; Corley, *Burmah Oil*, p. 191; Asquith a Jorge V, 12 de julio de 1913, CAB 41/34, PRO ("Controlando intereses"); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 181-82.
 14. *Parliamentary Debates*, Comunes, 17 de julio, 1913, pp. 1474-77 (declaraciones de Churchill); Corley, *Burmah Oil*, pp. 187, 191-95 ("montón de chatarra"); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 195-96 ("enormemente difundido"), "perfectamente seguro" y "desastre nacional").
 15. Ferrier, *British Petroleum*, p. 185; Corley, *Burmah Oil*, pp. 195-97; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, parte 3ª, p. 1964.
 16. *Parliamentary Debates*, Comunes, 17 de junio, 1914, pp. 1131-53, 1219-32; Bradbury a Anglo-Persia Oil Company, 20 de mayo, 1914, POWE 33/242, PRO; Ferrier, *British Petroleum*, p. 199 ("pregunta de Greenway:").
 17. Henriques, *Marcus Samuel*, p. 574; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume* parte 3ª, pp. 1951 ("Napoleón y Cromwell"), 1965 ("Good Old Deterding"); Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 4, p. 293.
 18. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 4, 185; Jones, *State and British Oil*, pp. 144, 12 ("premier cru"); Ferrier, *British Petroleum*, p. 196; Churchill, *World Crisis*, p. 137; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, parte 3ª, p. 1999 (orden de guerra).

Capítulo 9

1. William Langer, "The Well-Spring of Our Discontents", *Journal of Contemporary History* 3 (1968), pp. 3-17; McNeill, *Pursuit of Power*, pp. 334-35; Marttin Van Creveld, *Supplying War: Logistics From Wallenstein to Patton* (Cambridge: Ediciones de la Universidad de Cambridge, 1977), pp. 110-111, 124-25 (general alemán); W.G. Jensen, "La Importancia de la Energía en la Primera y Segunda Guerra Mundial", *Historical Journal* 11 (1968), pp. 538-45. Llewellyn Woodward, *Great Britain and the War of 1914-1918* (Londres: Methuen, 1967), pp. 38-39.
2. Basil Liddell Hart, *A History of the World War, 1914-1918* (Londres: Faber and Faber, 1934), capítulo 4, especialmente pp. 86-87, 115-22 ("no hay funcionarios británicos", "coups de téléphone", "no es un lugar habitual" y "precursor"); Henri Carré, *La Véritable Histoire des Taxis de La Marne* (Paris: Librairie Chapelot, 1921), pp. 11-39 ("¿Cómo nos pagarán?"; Robert B. Asprey, *The First Battle of the Marne* (Westport, Conn.: Greenwood, 1977), pp. 127 ("destino de hoy"), 153 ("ir mal").
3. Woodward, *Great Britain and the War of 1914-1918*, pp. 38-39 ("Esto no es una guerra"); Liddell Hart, *The World War*. pp. 332-43 ("antídoto", "testigo

- presencial", "día negro" y "primacía"); Erich Ludendorff, *My War Memories, 1914-1918* (Londres: Hutchinson, [1945]), p. 679; J. F. C. Fuller, *Tanks in the Great War, 1914-1918* (Londres: John Murray, 1920), p. 19 ("guerra actual"); Churchill, *World Crisis*, vol. 2, (Nueva York: Scribners, 1923) pp. 71-91 ("oruga"... "tanque"); A.J.P. Taylor, *English History, 1914-1945* (Nueva York: Ediciones de la Universidad de Oxford, 1965), p. 122; Francis Delaisi, *Oil: Its Influence on Politics*, traducción C. Leonard Leese (Londres: Labour Publishing and George Allen and Unwin, 1922), p. 29 (tanque sobre la locomotora).
4. Liddell Hart, *The World War*, pp. 457-460 ("buen deporte"), 554-59; Harald Penrose, *British Aviation: The Great War And Armistice, 1915-1919* (Londres: Putnam, 1969), pp. 9-12 ("Desde que estalló la guerra"), 586 ("necesidades de guerra"); Bernadotte E. Schmitt y Harold C. Vedeler, *The World in the Crucible, 1914-1919* (Nueva York: Harper and Row, 1984), pp. 301-4 ("Battle of Britain"); Jensen, "Energía en la Primera y Segunda Guerra Mundial", pp. 554-45; Richard Hough, *The Great War at Sea, 1914-1918* (Nueva York: Ediciones de la Universidad de Oxford, 1983), pp. 296-97.
 5. F.J. Moberly, *History of the Great War Based on Official Documents: The Campaign in Mesopotamia, 1914-1918* (Londres: HMSO, 1923), vol. 1, p. 82 ("pocas posibilidades"); Ferrier, *British Petroleum*, p. 263 ("construir"); Kent, *Oil and Empire*, pp. 125-26; Corley, *Burmah Oil*, pp. 239, 253 ("All-British Company"); Jones, *State and British Oil*, pp. 182-83.
 6. Corley, *Burmah Oil*, p. 258, capítulo 16; Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 593-619; Henriques, *Waley Cohen*, pp. 200-40; P. G. A. Smith, *The Shell That Hit Germany Hardest* (Londres: Shell Marketing Co., [1921], pp. 1-11; Jones, *State And British Oil*, pp. 187-202; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 250-218 ("para asegurar los suministros navales"); Slade, "Importancia Estratégica del Control del Petróleo", "Suministros de Petróleo y Distribución" y "Observaciones sobre el Consejo del Memorando de Comercio del Petróleo", agosto 24, 1916, CAB 37/154, PRO.
 7. Henriques, *Waley Cohen*, pp. 213-20; *Times* (Londres), 14 de enero, 1916, p. 5; 26 de mayo de 1916, p. 5; G. Gareth Jones, "El Gobierno Británico y las Compañías Petroleras 1912-1924; "La Búsqueda de una Política de Petróleo", *Historical Journal* 20 (1977), pp. 654-64; C. Ernest Fayle, *Seaborne Trade*, vol. 3, *The Period of Unrestricted Submarine Warfare* (Londres: John Murray, 1924), pp. 465, 175-76, 319, 371, 196-97; George Gibb y Evelyn H. Knowlton, *History of Standard Oil Company (New Jersey)*, vol. 2, *The Resurgent Years, 1911-1927* (Nueva York: Harper and Brothers, 1956), pp. 221-23; Beaton, p. 100.
 8. Jones, "El Gobierno Británico y las Compañías Petroleras", pp. 661, 665; Paul Foley, "Problemas Petroleros de la Guerra: Estudio en Logística Práctica", *United States Naval Institute Proceedings* 50 (noviembre 1927), pp. 1802-03 ("Fuerza de acción"), 1817-21; Burton J. Hendrick, *The Life and Letters of Walter H. Page* (Londres: Heinemann, 1930), vol. 2, p. 288 ("Los alemanes están teniendo éxito"); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 248-49 (Walter Long); Henry Béreger, *Le Pétrole et la France* (París: Flammarion, 1920), pp. 41-55; Edgar Faure, *La Politique Française du Pétrole* (París: Nouvelle Revue Critique, 1938), pp. 66-69; Pierre L'Espagnol de la Tramerie *The World Struggle*

- for Oil, traducción C. Leonard Leese (Londres: George Allen and Unwin, 1924), cap. 8; Eric D. K. Melby, *Oil and the International System: The Case of France, 1918-1969* (Nueva York: Arno Press, 1981), pp. 8-20 ("tan vital como la sangre").
9. Mark L. Requa, "Informe sobre la División del Petróleo 1917-1919" en H. A. Garfield, *Field Report of the U.S.: Fuel Administrator* (Washington, D.C.: GOP, 1921), p. 261; Gerald D. Nash, *United States Oil Policy, 1890-1964* (Pittsburgh: Ediciones de la Universidad de Pittsburgh, 1968), p. 27. Sobre la política norteamericana del petróleo durante la Primera Guerra Mundial, véase el trabajo de Dennis J. O'Brien, "La Crisis del Petróleo y la Política Exterior de la Administración Wilson, 1917-1921" (Ph. D.: Universidad de Missouri, 1974), capítulos 1-2 y Robert D. Cuff, *The War Industries Board: Business-Government Relations During World War I* (Baltimore: Ediciones de la Universidad Johns Hopkins, 1973).
 10. Joseph E. Pogue e Isador Lubin, *Prices of Petroleum and Its Products During the War* (Washington, D.C.: GPO, 1919), pp. 13-33, 289; Rister, *Oil!*, pp. 120-34. Sobre la escasez de carbón, véase David Kennedy, *Over Here: The First World War and American Society* (Oxford: Oxford University Press, 1980), pp. 122-24 ("manicomio") y Seward W. Livermore, *Politics Is Adjourned: Woodrow Wilson and the War Congress, 1916-18* (Middletown: Ediciones de la Universidad Wesleyan, 1966) pp. 68-69, 86-88. Requa, "Informe sobre la División del Petróleo", p. 270 ("sin justificación") White, *Standard Oil of California*, p. 542. Para consultar el desarrollo de automóviles véase la obra de Beaton, *Shell*, p. 171; White, *Standard of California*, p. 544. H. A. Garfield, *Final Report of the U.S. Fuel Administrator*, p. 8 ("ir andando a la iglesia").
 11. Ludendorff, *War Memories*, pp. 287-88 ("Como ahora lo veo"), 358-59 ("hecho materialmente"); Lidell Hart, *The World War*, pp. 345-50; Schmitt y Vedeler, *World in the Crucible*, pp. 157-60; *Times* (Londres), 5 de diciembre, 1916, p. 7; Pearton *Oil and the Romanian State*, pp. 79-85 ("Sin esfuerzo"); Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 233-35. Sobre Norton-Griffiths, véase la obra de R. K. Middlemas, *The Master-Builders* (Londres: Hutchinson, 1963), pp. 270-83 ("gallardo", sobrenombres y "lenguaje condenado"); Mrs. Will Gordon, *Roumania Yesterday and Today* (Londres: John Lane, 1919), capítulo 9 ("martillo"); *New York Times*, 16 de enero de 1917, p. 1; 20 de febrero, 1917, p. 4. Sobre los efectos de Alemania, véase la obra de Fayle, *Seaborne Trade*, vol. 3, pp. 180-81 ("la diferencia"). Después de la guerra John Norton-Griffiths fue reconocido como "famoso ingeniero mundial" y contratista. En 1930, estaba dirigiendo el proyecto de su empresa de levantar la Presa de Aswan. Se creó un conflicto con las autoridades locales egipcias respecto del tipo de acero que había pedido y a si se le podría imponer una gran penalización —posiblemente con un terrible perjuicio para su prestigio profesional. Como era su costumbre, a las 7:45 de la mañana del 27 de setiembre de 1930, tomó una lancha en su hotel en San Stefano, cerca de Alejandría, y salió a la mar. Un rato después, uno de sus colegas miró desde el hotel y vio que la lancha de Norton-Griffith estaba flotando vacía. Diferentes testigos vieron a un hombre nadando o flotando a una corta distancia. Otra lancha, que enviaron para investigar, recuperó el cuerpo. Era Imperio Jack, "el hombre de la almádena", con uan herida de bala en la sien derecha, un suicidio. Ti-

- mes (Londres), 28 de setiembre, 1930, p. 12; 29 de setiembre, 1930, p. 14; *New York Times* 28 de setiembre, 1930, II, p. 8, 29 de setiembre, 1930, p. 11.
12. Erich Ludendorff, *The Nation at War*, traducción de A.S. Rappoport (Londres: Hutchinson, 1936), p. 79; Z.A.B. Zeman, ed., *Germany and the Revolution in Russia, 1915-1918* (Londres: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1958), pp. 107, 134-35; Ronald Suny, *The Baku Commune 1917-1918* (Princeton: Ediciones de la Universidad de Princeton, 1972), pp. 284-85 ("estamos de acuerdo" y "saqueadores"), 328-43; Firuz Kazemzadeh, *The Struggle for Transcaucasia, 1917-1921* (Nueva York: Philosophical Library, 1951), pp. 136-46 ("destruir"); Moberly, *Campaign in Mesopotamia*, vol. 4, pp. 181-212; Ludendorff, *War Memories*, pp. 659-60 ("grave golpe"); Anastas Mikoyan, *Memoirs of Anastas Mikoyan*, vol. 1. *The Path of Struggle*, ed., Sergo Mikoyan, traducción Katherine T. O'Connors y Diane L. Burgin (Madison, Conn.: Ediciones Sphinx, 1988), pp. 505-9.
 13. Ludendorff, *War Memories*, p. 748; Schmidt y Vedeler, *World in the Crucible*, p. 272; Pearton, *Oil and the Romanian State*, p. 93; Fayle, *Seaborne Trade*, vol. 3, pp. 230, 402, Leo Grebler y Wilhelm Winkler, *The Cost of the World War to Germany and to Austria-Hungary* (New Haven: Ediciones de la Universidad de Yale, 1940), p. 85; Henriques, *Marcus Samuel*, p. 624. Sobre las conferencias véase *Times* (Londres), 22 de noviembre, 1918, p. 6; Delaisi, *Oil*, pp. 86-91 (Curzon); Bérenger, *Le Pétrole et la France*, pp. 175-80.

Capítulo 10

1. *Documents on British Foreign Policy, 1919-1939*, Primera Serie, vol. 4, pp. 452-54, 521; FRUS: *Paris Peace Conference, 1919*, vol. 5, pp. 3-4, 760, 763, 804; David Lloyd George, *The Truth About the Peace Treaties*, vol. 2 (Londres: Victor Gollanez, 1938), pp. 1037-38.
2. Memorando Confidencial de las Negociaciones con la Turkish Petroleum Company, 15 de julio-5 de agosto, 1922, pp. 1-3, 800.6363/T84/48, RG 59, NA; Marian Kent, *Oil And Empire*, pp. 12-80; Edward Mead Earle, "La Turkish Petroleum Company: Un Estudio de la Diplomacia Oleaginosa", *Political Science Quarterly* 39 (junio 1924), 267 ("Talleyrand"); V. H. Rothwell, "Mesopotamia en los Objetivos de Guerra Británicos", *Historical Journal* 13 (1970), p. 277.
3. Ralph Hewins, *Mr. Five Percent: The Story of Calouste Gulbenkian* (Nueva York: Rinehart and Company, 1958), pp. 15-16 ("estupidez académica"), 24 ("bueno y consistente"), 11 ("mano"), 188 (Kenneth Clark); *Financial Times*, 25 de julio, 1955 ("granito"); Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, p. 300; Nubar Gulbenkian, *Portrait in Oil* (Nueva York: Simon and Schuster, 1965), p. 85 ("muy cercano"); "Memorias de Calouste Sarkis Gulbenkian, con Relación en Particular a los Orígenes y Fundación de la Iraq Petroleum Company, Limited", 4 de marzo, 1948, 890.G.6363/3-448, pp. 6-7 ("perforador"), 11 ("no, de ninguna manera"), RG 59, NA.

4. Kent, *Oil and Empire*, pp. 86-93, 170-71 (Acuerdo del Foreign Office); Hewins, *Mr. Five Percent*, p. 81.
5. Kent, *Oil and Empire*, pp. 109, 121-26; David Fromkin, *A Peace to End All Peace: Creating the Modern Middle East, 1914-1922* (Nueva York: Henry Holt, 1989), pp. 188-95; Elie Kedourie, *England and the Middle East: The Destruction of the Ottoman Empire, 1914-1921* (Londres: Bowes and Bowes, 1956); Jones *State and British Oil*, p. 198; Helmut Mejcher, *Imperial Quest for Oil: Iraq, 1910-1928* (Londres: Ithaca Press, 1976), p. 37; Rothwell, "Mesopotamia en los Objetivos de Guerra Británicos", pp. 289-90 (Hankey and Balfour); William Stivers, *Supremacy and Oil: Iraq, Turkey and the Anglo American World Order, 1918-1930* (Ithaca: Imprenta de la Universidad Cornell, 1982), pp. 71-72 (Lansing); Lloyd George, *Peace Treaties*, pp. 1022-38.
6. Melby, *France*, pp. 17-23 (tendero de Clemenceau); Jukka Nevakivi, *Britain, France and the Arab Middle East, 1914-1920* (Londres: Athlone Press 1969), p. 154; Paul Mantoux, *Les Délibérations du Conseil des Quatre (24 Mars-28 Juin 1919)*, vol. 2 (París: Editions du Centre National de la Recherche Scientifique, 1955), pp. 137-43; Jones, *State and British Oil*, p. 214; C.E. Caldwell, *Field-Marshal Sir Henry Wilson: His Life and Diaries*, vol. 2 (Londres: Cassell, 1927), p. 194 ("perro de pelea"); *Documents on British Foreign Policy, 1919-1939*, Primera Serie, vol. 8, pp. 9-10.
7. Melby, *France*, pp. 67 ("enteramente francés"), 100-4 ("brazo industrial"); Richard Kuisel, *Ernest Mercier: French Technocrat* (Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1967), pp. 31-32 ("instrumento" y "dificultades internacionales"), 25 ("Anglo-sajón").
8. Kendall Beaton, *Shell in the United States*, pp. 229-32; B.S. McBeth, *British Oil Policy, 1919-1939* (Londres: Frank Cass, 1985), p. 41, Waley Cohen al Director, Departamento de Petróleo., 15 de mayo, 1923, FO 371/13540: Combinación propuesta de Royal Dutch Shell, Burmah Oil, y Anglo-Persian, notas de la reunión, 2 de noviembre, 1921, W11691, FO 371/7027; Cowdray a Lloyd-Greame, 14 de febrero, 1922, POWE 33-92; Watson a Clarke, 31 de octubre, 1921, POWE 33/92, PRO. *Parliamentary Debate*, Comunes, 18 de marzo, 1920, vol. 126, no. 28, cols. 2375/6; Jones, *State and British Oil*, pp. 223-26 ("exceso de producción", "todas las acciones" y "hotentotes"); Ferrier *British Petroleum*, pp. 372-80 ("todos los ingresos" y "no fue"); Shaul Bakhsash, *The Reign of the Ayatollahs: Iran and the Islamic Revolution* (Nueva York: Basic Books, 1984), pp. 20-23.
9. Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol.5, *The Prophet of Truth, 1922-1939* (Boston : Houghton Mifflin, 1977), pp. 8-17 ("no moriremos de hambre"); Corley, *Burmah Oil*, pp. 298-307; Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol. 5, *Companion volume*, parte 1ª (Boston: Houghton Mifflin, 1981), pp. 54-55 (Churchill sobre Baldwin), 68-69; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 382-85 (El Gobierno de su Majestad").
- 10 Mark Requa, Carta al Subcomité de Materias Primas Minerales, Comité para la Conexión Económica, 12 de mayo, 1919, Biblioteca Baker, Facultad de Empresariales de Harvard; John DeNovo, "El Movimiento para una Política Exterior Norteamericana Agresiva, 1918-1920", *American Historical Review* (julio 1956), pp. 854-76; O'Brien, "Las Crisis del Petróleo y la Política Exterior de la Administración Wilson", p. 176 (Wilson); *National Petroleum News*,

- 29 de octubre de 1919, p. 51 ("dos a cinco años"); Guy Elliott Mitchell, "Miles de Millones de Barriles Encerrados en Rocas", *National Geographic*, febrero de 1918, pp. 195 ("hambre de gasolina"), 201 ("ningún hombre propietario"); George Otis Smith, "¿Donde Conseguirá el Mundo Petróleo y Donde lo Harán Nuestros Hijos Cuando los Pozos Norteamericanos se Sequen?" *National Geographic*, febrero 1920, p. 202 ("apoyo moral"); *Washington Post*, 18 de noviembre, 1920 (nueve años y tres meses); George Otis Smith, ed., *The Strategy of Minerals: A Study of the Mineral Factor in the World Position of America in War and in Peace* (Nueva York: D. Appleton, 1919), p. 304 ("en el plazo de un año"). En 1919, David White, geólogo jefe del Servicio Geológico de Estados Unidos, alarmado con la "ampliación del ángulo entre la decadente curva de producción y la ascendente curva del consumo" en Estados Unidos, fijó las reservas recuperables totales en 6.700 millones de barriles. David White, "El Suministro Continuo de Petróleo en Estados Unidos", documento presentado en el encuentro anual de la Sociedad de Ingenieros Automovilísticos, 4-6 de febrero, 1919. John Rowland y Basil Cadman, *Ambassador for Oil: The Life of John First Baron Cadman* (Londres: Herbert Jenkins, 1960), pp. 95, 97. Requa a Adey, 13 de mayo de 1920, 800.6363/112; Manning a Baker, 8 de marzo, 1920, 811.6363/35; Fall a Hughes, 15 de julio, 1921, 890g.6363/T84/9. RG 59, NA. *Scientific American*, 3 de mayo, 1919, p. 474; Cadman a Fraser, 2 de diciembre, 1920, 4247, documentos de Cadman ("no esperaba"); Cadman, Notas, Reunión del Ejecutivo Petrolero, 16 de junio de 1919, GHC/Iraq/D1, archivos de Shell; Memorándum sobre la Situación del Petróleo, con Envío al Embajador HM, 21 de abril, 1921, POWE 33/228, PRO.
11. Reino Unido, Almirantazgo, Sección Geográfica de la División de Información Naval, *Geology of Mesopotamia and Its Borderlands* (Londres: HMSO, 1920), pp. 84-86, insistió sobre una "estimación precavida" del potencial petrolífero en la región. FRUS, vol. 2, pp. 664-73 Jones, *State and British Oil*, pp. 223, 221; DeNovo, "Política Exterior Norteamericana Agresiva", pp. 871-72; Benneth H. Wall y George S. Gibb, *Teagle of Jersey Standard* (Nueva Orleans: Ediciones de la Universidad Tulane, 1974), p. 130; Michael Hogan, *Informal Entente: The Private Structure of Cooperation in Anglo-American Economic Diplomacy, 1918-1928* (Columbia: Ediciones de la Universidad de Missouri, 1977), p. 165; Nash, *United States Oil Policy*, p. 53. Heizer a Ravndal, 31 de enero, 1920, 800. 6363/134; Memorando de Millspangh, 26 de noviembre, 1921, 890g. -6363/134; Tyrrell a Gulbenkian, 10 de octubre, 1924, con Wiley al Secretario de Estado, 13 de marzo, 1948, 890g.6363/3-448 ("instrumental"), RG 59, NA.
 12. WWC a Dearing, 12 de mayo, 1921, y Memorando para el Secretario sobre la Combinación Propuesta de las Compañías Petroleras Norteamericanas, 811.6363/73; Bedford a Hughes, 21 de mayo, 1921, 890.6363/78. NA 890g.6363/T84; Hoover a Hughes, 17 de abril, 1922, 96; Hughes a Teagle, 22 de agosto, 1922, 41a; Memorando de Allen Dulles, 15 de diciembre, 1922, 81, RG 59. Wall y Gibb, *Teagle*, p. 98 ("extraño aspecto"); Joan Hoff Wilson, *American Business and Foreign Policy, 1920-1933* (Boston: Beacon Press, 1971), p. 189.
 13. Wall y Gibb, *Teagle*, pp. 168 ("Jefazo"), 31-32 (Ir a Casa"), 48-49 ("puro"), 63-

- 66 ("cambios frecuentes"), 71-72 ("zapatos" y "no ir a perforar"), 176-78 ("política actual"). Sobre la reorganización de Jersey, véase Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the Enterprise* (Cambridge: Ediciones MIT, 1962) capítulo 4, p. 173.
14. NA 890g. 6363: Memorandum Confidencial de Negociaciones con la Turkish Petroleum Company, 15 de julio-5 de agosto, 1922, T84/48; Wellham a Hughes, 24 de julio, 1922, 126; Piesse a Teagle, 12 de diciembre, 1922, T84/62, RG 69.
 15. Fromkin, *Peace*, pp. 226 ("destripador"), 306; Elizabeth Monroe, *Britain's Moment in the Middle East, 1914-1971* (Londres: Chatto y Windus, 1981), segunda edición, pp. 61-64 (Lansing), 68 ("espacio vacante"), Peter Sluglett, *Britain in Iraq, 1914-1932* (Londres: Ithaca Press, 1976), pp. 64, 45, 112; Stivers, *Supremacy and Oil*, p. 78 ("respaldado"); Briton Cooper Busch, *Britain, India and the Civil Administration of Mesopotamia*, Cmd. 1061, 1920, p. 94, citado por Elie Kedourie, *The Chatham House Version and Other Middle Eastern Studies* (Londres: Weidenfeld and Nicolson, 1970), p. 437. Wheeler al Secretario de Estado, 2 de febrero, 1922, 890g.6363/72. NA 890g.6363/T84: Wadsworth Memo, 18 de setiembre, 1924, 167; Dulles a Millspaugh, 21 de febrero, 1922, 31; Randolph al Secretario de Estado, 25 de marzo, 1926, 214; Memorando de Allen Dulles, 22 de noviembre, 1924, 208 ("sombrero de tres picos"), RG 59. Edith Penrose y E.F. Penrose, *Iraq: International Relations and National Development* (Londres: Ernest Benn, 1978), pp. 56-74; Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 295-97; "Memorias de Gulbenkian", p. 25 ("colirio"): J.C. Hurewitz, *Diplomacy in the Near and Middle East*, vol. 2, *A Documentary Record, 1914-1956* (Princeton: Van Nostrand, 1956), pp. 131-42.
 16. "Memorias de Gulbenkian", pp. 15 ("amistades del petróleo"), 16 ("trabajamos"), 28 ("por las buenas o las malas") Hewins, *Mr. Five Percent*, p. 161 ("quisquilloso" y "altivo"); Gulbenkian, *Portrait in Oil*, pp. 130-39 ("niños"), 38-39 ("consejo médico"), 94; Henriques, *Waley Cohen*, pp. 285-86; *Financial Times*, 25 de julio, 1955; Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 298-301; Kuisel, Mercier, p. 34; Wall y Gibb, *Teagle*, p. 216 ("lo más difícil"). NA 890g.6363/T84: Memorando de Allen Dulles, 19 de enero, 1926, 236; Houghton al Secretario de Estado, 27 de enero, 1926, 238; Allen Dulles al Secretario de Estado, 11 de noviembre, 1924, 176; Wadsworth Memo, 18 de setiembre, 1924, pp. 8, 167. Swain a Dulles, 8 de diciembre 1925, 245 ("Como le gustaría"); Pisse a Teagle, 19 de enero, 1926, 284; Oliphant a Atherton, 12 de enero, 1926, 239, RG 59, NA. Sobre el almuerzo de Teagle y Gulbenkian, véase la obra de Wall y Gibb, *Teagle*, p. 215 y en el Memorando de Dulles la conversación con Teagle, 18 de setiembre, 1924, 167, pp. 4-5, RG 59, NA.
 17. "Memorandum for Submission to the Foreign Office Setting Out Mr. C. S. Gulbenkian's Position", junio de 1947, pp. 3-4, POWE 33/1965, PRO; Daniel 3:4-6 ("fiero horno"); *FRUS*, 1927, vol. 2, pp. 816-27. NA 890g.6363/T84: Allen Dulles Memo, 2 de diciembre, 1925, 244; Wellman a Dulles, 8 de octubre, 1925, 224; Wellman al Secretario de Estado, 1 de abril, 11 de abril, 28 de abril, 1927, 271, 272, 273; Memo de Wadsworth, 3 de octubre, 1927, 279; Randolph al Secretario de Estado, 19 de octubre, 1927, 281.
 18. William Stivers, "Una Nota Sobre el Acuerdo de la Línea Roja", *Diplomatic History*, 7 (Invierno 1983), pp. 24-25; Hewins, *Mr. Five Percent*, p. 141 ("anti-

guo Imperio Otomano"), Jones, *State and British Oil*, p. 238. NA 890g.6363/T84: Acuerdo de la D'Arcy Exploration Company y Otros y la Turkish Petroleum Company, 31 de julio, 1928, 360' Wellman a Shaw, 7 de diciembre, 1927, 292, 31 de enero, 1928, 297; Shaw a Wellman, 27 de diciembre, 1927, 293. Los mapas de Quai D'Orsay y el Foreign Office están con el escrito de Wellman a Shaw, 22 de marzo, 1928, 307, RG 59, NA. Wall y Gibb, *Teagle*, p. 209 ("imal movimiento!"); Gulbenkian, *Portrait in Oil*, pp. 98-100.

Capítulo 11

1. Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell To Friends* (Garden City, N. Y.: Doubleday, 1967), pp. 155-68, 386-87 ("genuina aventura"); *New York Times*, 6 de julio, 1920, sec. 4, p. 11.
2. Kendall Beaton, *Shell*, p. 171 ("siglo de viajes"); Williamson y otros, *Age of Energy*, pp. 443-446; Frederick Lewis Allen, *Only Yesterday: And Informal History of the Nineteen-Twenties* (Nueva York: Blue Ribbon Books, 1931), p. 164 ("Ciudades"); Jean-Pierre Bardou, Jean-Jacques Chanaron, Patrick Fridenson, James M. Laux, *The Automobile Revolution: The Impact of an Industry* (Chapel Hill: Imprenta de la Universidad de Carolina del Norte, 1982).
3. Warren C. Platt, "Competencia: Producida por la Naturaleza del Sector Petrolero", *National Petroleum News*, 5 de febrero, 1936, p. 208 ("nueva forma"); McLean y Robert Wn. Haigh, *The Integrated Oil Companies*, pp. 107-8: *Standard Oil Company* (Indiana), pp. 318-20, 283; Thomas F. Hogarty, "El Origen y Evolución de la Comercialización de la Gasolina", Documento de Investigación No. 022, Instituto Norteamericano del Petróleo, 1 de octubre, 1981; Walter C. Ristow, "Medio Siglo de Mapas de Carreteras de las Compañías Petroleras", *Surveying and Mapping* 34 (diciembre 1964), pp. 167 ("solamente norteamericano"); Beaton, *Shell*, pp. 267-79 ("cuidadosos en sus ayudas" y Barton sobre la gasolina); Bruce Barton, *The Man Nobody Knows* (Indianapolis: Grosset and Dunlap, 1925), pp. IV, V, 140.
4. Beaton, *Shell*, pp. 286-87; Senado de Estados Unidos, Subcomité del Comité de Fabricantes, *High Cost of Gasoline and Other Petroleum Products*, 67^o Congreso, 2^a y 4^a sesiones (Washington D. C. GPO, 1923), p. 28 ("manipular los precios del petróleo") John H. Maurer; "El Combustible y la Batalla Naval: Carbón, Petróleo y Estrategia Naval Norteamericana, 1898-1925", *Naval War College Review* 34 (noviembre-diciembre 1981), p. 70 ("fallo de suministros"). *El Secretario Naval Josephus Daniels estaba tan preocupado por los suministros (y los precios) que argumentó que el gobierno de Estados Unidos debería seguir el camino que Winston Churchill tomó con Anglo-Persian y entrar directamente en el negocio petrolero. John De Novo, "Petróleo y la Marina de Estados Unidos antes de la Primera Guerra Mundial", Mississippi Valley Historical Review* 61 (marzo 1955), pp. 651-52. Burl Noggle, *Teapot Dome: Oil and Politics in the 1920s* (Baton Rouge: Imprenta de la Universidad del Estado de Louisiana, 1962), pp. 16-17 ("el suministro estaba mal"). 3-4 ("parecía un Pre-

- sidente" y "armonía"). Sobre Albert Fall, véase el escrito de Bruce Bliven, "El Petróleo Dirige la Política", *The New Republic*, 13 de febrero, 1924, pp. 302-3 ("el héroe de Zane Grey"); David H. Stratton, "Más allá de Teapot Dome: Algunas Ideas Personales", *Business History Review* 23 (invierno 1957), p. 386 ("disposición ilimitada") Noggle, *Teapot Dome*, p. 13 ("No del todo fácil"): John Gunther, *Taken at the Flood: The Story of Albert D. Lasker* (Nueva York: Harper and Brothers, 1960), pp. 136-137 ("huele"; J. Leonard Bates, *The Origins of Teapot Dome: Progressives, Parties, and Petroleum, 1909-1921* (Urbana: Imprenta de la Universidad de Illinois, 1963).
5. Sobre Harry Sinclair, Sinclair Oil, véase a *A Great Name in Oil: Sinclair Through 50 Years* (Nueva York: F.W. Dodge/Mc-Graw-Hill 1966), pp. 13-20, 45. Noggle, *Teapot Dome*, pp. 30 ("naturaleza oleaginosa), 35, 51-57 ("mis... amigos" y "enfermedad"), 71-72 ("tetera"), 79, 85 ("pequeña bolsa negra"), 201 ("no se puede condenar"); M.R. Werner y John Star, *The Teapot Dome Scandal* (Londres: Cassell, 1961), p. 146; Edith Bolling Wilson, *My Memoir* (Indianápolis: Bobbs-Merrill, 1939); pp. 298-99 ("En qué modo"); Bliven, "El Petróleo Dirige la Política", pp. 302-3 ("hasta los hombros"); Norman Nordhauser, *The Quest for Stability: Domestic Oil Regulation, 1917-1935* (Nueva York: Garland, 1979), p. 20 (lámpara de petróleo) William Allen White, *A Puritan in Babylon: The Story of Calvin Coolidge* (Nueva York: Macmillan, 1938), pp. 272-77; J. Leonard Bates, "El Escándalo de Teapot Dome y la Flección de 1924", *American Historical Review* 55 (enero 1955), pp. 305-21.
 6. Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 366-434 (la batalla); M.A. y R., "Continental Trading Co. Ltd.," 10 de marzo, 1928, J.- D.R., Jr., Intereses del Negocio, Archivos de Rockefeller; Brady, *Ida Tarbell*, pp. 210, 232 (Tarbell y Rockefeller, Jr.) Sobre John D. Rockefeller, Jr., véase la obra de Collier y Horovich, *Rockefellers*, pp. 79-83, 104-6.
 7. Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 485 (leagle), 429-30; Owen, *Trek of the Oil Finders*, pp. 449-57, 502-20, 460; Institución de Tecnólogos del Petróleo, *Petroleum: Twenty Five Years Retrospect, 1910-1935* (Londres: Institución de Tecnólogos del Petróleo, 1935), pp. 33-73; Henrietta M. Larson y Kenneth Wiggins Porter, *History of Humble Oil and Refining Company: A Study in Industrial Growth* (Nueva York: Harper and Brothers, 1959), pp. 139-42, 276; Frank J. Taylor and Earl M. Welty, *Black Bonanza: How an Oil Hunt Grew into the Union Oil Company of California* (Nueva York: Whittlesley House, McGraw-Hill, 1950), p. 201; E.L. DeGolyer, "Cómo los Hombres Encuentran Petróleo", *Fortune*, agosto de 1949, p. 97; Walker A. Tompkins, *Little Giant of Signal Hill: An Adventure in American Enterprise* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964), p. 2; Comisión de Comercio Federal de Estados Unidos, *Foreign Ownership in the Petroleum Industry* (Washington, D.C.: GPO, 1923), p.x. ("agotados con demasiada rapidez").
 8. *Literary Digest*, 2 de junio, 1923, pp. 56-58 ("el enfoque más cercano"). Doherty a Smith, 2 de febrero, 1929 ("peor que Satán"); Doherty a Veasey, 13 de agosto, 1927 ("extremadamente crudo"), documentos de Doherty. Doherty a Roosevelt, 14 de agosto, 1937, Petróleo, Archivo Oficial 56, documentos de Roosevelt; Erich W. Zimmermann, *Conservation in the Production of Petroleum: A Study in Industrial Control* (New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1957), pp. 97 ("hacerlo de un modo similar"), 122-24; Nordhauser,

- Quest for Stability*, p. 9-18; Williamson y otros, *Age of Energy*, pp. 317-19; Nash, *United States Oil Policy*, pp. 82-91; Leonard M. Fanning, *The Story of the American Petroleum Institute* (Nueva York: Políticas Petroleras Mundiales [1960]), pp. 68, 104-9 ("hombre loco"); Linda Lear, "Harold L. Ickes y la Crisis Petrolera de los Primeros Cien Días", *Mid-America* 63 (enero 1981), p. 12 ("barbarie"). Robert Ed. Hardwicke, *Anti-trust Laws, et al. v. Unit Operations of Oil or Gas Pools* (Nueva York: Instituto Norteamericano de Ingenieros de Minería y Metalurgia, 1948), pp. 179-186 ("Si el público").
9. Williamson y otros, *Age of Oil*, p. 311 ("supremacía"); Zimmermann, *Conservation*, pp. 126-128 ("mercancía general"); Larson y Porter, *Humble*, pp. 257-63 ("métodos de producción"); Henrietta Larson, Evelyn H. Knowlton, y Charles H. Popple, *History of Standard Oil Company (New Jersey)*, vol. 3, *New Horizons, 1927-50* (Nueva York: Harper and Row, 1971), pp. 63-64, 88; Giebelhaus, *Sun*, p. 118 ("Mi Padre").
 10. *Rister Oil!*, pp. 244-46, 255, 293-97; Hartzell Spence, *Portrait in Oil: How the Ohio Oil Company Grew to Become Marathon* (Nueva York: McGraw-Hill, 1962), pp. 118-29; *Phillips Petroleum Company, Phillips: The First 66 Years* (Bartlesville: Phillips Petroleum, 1983), p. 67; United States Federal Trade Commission, *Prices, Profits and Competition in the Petroleum Industry*, Documento del Senado de Estados Unidos N.º. 61, 70º Congreso, 1ª sesión (Washington, D.C.: GPO, 1928), pp. 108-16; McLean y Haigh, *Integrated Oil Companies*, pp. 90-91; Williamson y otros, *Age of Energy*, pp. 394-97; Beaton, *Shell*, pp. 259-60.
 11. SC7/G-32, documentos de Shell; Larson y Porter, *Humble*, pp. 307-9 ("el sector no tiene poder"); Roger M. Olien y Diana D. Olien, *Wildcatters; Texas Independent Oilmen* (Austin: Ediciones Texas Monthly, 1984), p. 52 (Tom Slick); Nordhauser, *Quest for Stability*, p. 55 ("más bien alocados"), 58; Nash, *United States Oil Policy*, pp. 102-3.
 12. Joseph Stanislaw and Daniel Yergin, Cambridge Energy Research Associates, "El Impulso de la Reintegración: El Sector Petrolero en la Década de 1990", Informe de Cambridge Energy Research Associates, 1987 Larson y Porter, *Humble*, pp. 72-75; Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 42, 414; Wall y Gibb, *Teagle*, pp. 140-41, 249; Giddens, *Standard of Indiana*, capítulo 9, p. 318; McLean y Haigh, *Integrated Oil Companies*, pp. 95-102; Phillips, *First 66 Years*, p. 37 (Phillips); Beaton, *Shell*, pp. 298-330, 353.
 13. McLean y Haigh, *Integrated Oil Companies*, p. 105 ("protección"); Ida M. Tarbell, *The New Republic*, 14 de noviembre, 1923, p. 301 ("derrumbarse"); FTC, *Prices, Profits and Competition*, pp. 22-23, XVII-XIX ("ya no hay más unidad").
 14. Beaton, *Shell*, pp. 206-7 (Deterding); FTC, *Prices, Profits and Competition*, p. 29; FTC, *Foreign Ownership*, p. 86 ("partes extranjeras"); Ralph Arnold a Herbert Hoover, 22 de setiembre, 1921, Millspaugh a Dearing, 24 de setiembre, 1921, 811.6363/75 ("viciosamente opuesto"), RG 59, NA; Taylor y Welty, *Union Oil*, pp. 176-78; Phillips, *First 66 Years*, p. 31; Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 238-40; Wall and Gibb, *Teagle*, pp. 261-65 ("soleado").
 15. Doherty a Veasey, 6 de agosto, 1927; Doherty a Smith, 26 de enero, 1929; Doherty a Smith, 2 de febrero, 1929, documentos de Doherty.

Capítulo 12

1. Middlemas, *Master Builders*, pp. 169, 178 ("Dama Fortuna" y "autócrata"), 211 ("movimientos marcados"), 217 ("aventurero cobarde"); Jonathan C. Brown, "Políticas Interiores e Inversiones Extranjeras: Desarrollo Británico de Mexican Petroleum 1889-1911", *Business History Review* 61 (otoño 1987), p. 389 ("Pobre México"); Pearson a Body, 19 de abril, 1901, Box C-43, LCO-2313, documentos de Pearson ("locura del petróleo"); Pan American Petroleum, *Mexican Petroleum*, (Nueva York: Pan American Petroleum, 1922) pp. 13-28, 185-214; J. A. Spender, *Weetman Pearson: First Viscount Cowdray* (Londres: Cassell, 1930), pp. 149-55 ("entrar suavemente" y "superficial").
2. Memorando, 7 de octubre, 1918 ("tranquilidad de espíritu"), Cowdray a Cadman, 8 de mayo, 1919 ("llevar indefinidamente"), archivo de Royal Dutch/Shell, apartado C44, documentos de Pearson: Egan a Frost, adjunta memoria, 23 de abril, 1920, p. 4, 811.6363/352, RG 59, NA; Robert Waley Cohen, "Economics of the Oil Industry", en *Proceedings of the Empire Mining and Metallurgical Congress, 1924*, p. 13; Beeby-Thompson, *Oil Pioneer*, p. 373; Wall y Gibb, *Teagle*, p. 186. Algunos años después el representante de Pearson que inicialmente había destacado las filtraciones del petróleo en México comentó, "Si el Jefe no hubiese perdido el tren de enlace para Laredo, hubiese pasado de un vagón de tren a otro, hasta entrar en un comportamiento a guisa de despacho y, como era habitual en él, tras abrir su maletín lleno de libros, se habría puesto a trabajar inmediatamente, con la excepción, tal vez, de unos cuantos minutos para leer el periódico local en busca de noticias extranjeras, y de este modo hubiese evitado entrar en la excitación petrolera de Laredo y San Antonio. Esa fue la coincidencia que nos decidió a entrar en el petróleo mexicano." J. B. Body, "Cómo Entramos en el Petróleo", 21 de noviembre, 1928, Apartado C43-LCO-2312, documentos de Pearson.
3. Lufkin a Dearing, 20 de abril de 1921, 800.6363/253: Subcomité sobre Materias Primas Minerales, Comité Económico, "Política Petrolera de Estados Unidos", p. 11, 11 de julio, 1919 811.6363/45; "La Situación General del Petróleo", 19 de febrero, 1921, pp. 32-33, 800.6363/325, RG 59, NA. Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 364-65; George Phillip, *Oil and Politics in Latin American: Nationalist Movements and State Companies* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1982), pp. 16-18; N. Stephen Kane, "Poder Corporativo y Política Exterior: Esfuerzos de las Compañías Petroleras Norteamericanas para la influencia de las Relaciones de Estados Unidos con México, 1910-28", *Diplomatic History* 1 (primavera 1977), pp. 170-98; Lorenzo Mayer, *Mexico and United States in the Oil Controversy, 1917-1942*, traducción de Muriel Vasconcellos (Austin: Imprenta de la Universidad de Texas, 1976), pp. 24-99; O'Brien, "La Crisis del Petróleo y la Política Exterior de la Administración Wilson", capítulos 4-6.
4. FTC, *Foreign Ownership*, pp. 11-13 ("lucha por la nueva producción"); "Situación Petrolera General", 19 de febrero, 1921, p. 44, 800.6363/325, RG 59, NA; Stephen G. Rabe, *The Road to OPEC: United States Relations with Venezuela, 1919-1976* (Austin: Imprenta de la Universidad de Texas, 1982), pp. 4-

- 5, 20, ("canalla"), 38 ("monarca"); Thomas Rourke, *Gomez: Tyrant of the Andes* (Garden City, N.Y.: Halcyon House, 1936), capítulo 11.
5. Philip, *Oil and Politics in Latin America*, pp. 13-15; Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 284-90 ("malaria" y "gastar millones"); B.S. McBeth, *Juan Vicente Gomez and the Oil Companies in Venezuela, 1908-1935* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge 1983), pp. 17-19, 67, 91-108; Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 4, p. 280; Owen *Trek of the Oil Pioneers*, pp. 1059-60 ("espejismo"); Edwin Lieuwen, *Petroleum in Venezuela* (Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1954), pp. 36-41; Ralph Arnold, George A. Macready y Thomas W. Barrington, *The First Big Oil Hunt: Venezuela, 1911-1916* (Nueva York: Vantage Press, 1960), pp. 19, 343, 54, 164, 285.
6. McBeth, *Gómez and the Oil Companies*, pp. 114, 163-68; Mira Wilkins, *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 a 1970* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1974), pp. 115-16 ("no hay vida para siempre"), 507, n. 51; Giddens, *Standard Oil of Indiana*, pp. 489-93; Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, p. 384 ("no productores"); Jonathan C. Brown, "Jersey Standard and the Politics of Latin American Oil Production, 1911-1930", en John D. Wirth, ed., *Latin American Oil Companies and the Politics of Energy* (Lincoln: Universidad de Nebraska, 1985), pp. 38-39.
7. Wall y Gibb, *Teagle*, p. 222 ("base de rebaja"); Jones, *State and British Oil*, pp. 209-11 ("ser aclarado"); Actas del Encuentro Celebrado en la Britannic House, 26 de noviembre, 1919, archivo ruso 2, caja C-8, documentos de Pearson ("establecimiento"); Tölf, *The Russian Rockefellers*, pp. 211-17.
8. Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 332-35 ("no hay otra alternativa"); Richard H. Ullman, *Anglo-Soviet Relations, 1917-1920*, vol. 3, *The Anglo-Soviet Accord* (Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1972), pp. 93-99 ("cada pulgada" y "¡Curzon!"); 117 ("zagal"); E. H. Carr, *The Bolshevik Revolution, 1917-1923*, vol. 3 (Nueva York: Norton, 1985), p. 352 ("no podemos con nuestra propia fuerza" y "cuarto"), 349, ("los mejores espías"). NA 861.6363: Teagle a Hughes, 19 de agosto, 1920, 18; "Doble Victoria", 49 ("oro líquido"); Bedford a Hughes, mayo 11 de 1922, 59; memorando de Bedford, 22; memorando de Bedford, diciembre 1920, 31 RG 59, *Times* (Londres), 22 de diciembre 1920; Jones, *State and British Oil*, pp. 211-12 ("varios buenos asientos"). Para consultas sobre la nacionalización véase William A. Otis, *The Petroleum Industry in Russia: Supplement to Commerce Reports* (Washington: Oficina de Comercio Exterior e Interior, División Mineral, 1924), y "Posición Consolidada en los Campos Petrolíferos de Bacú de Propiedad Británica en Rusia", *Times*, (Londres), 23 de diciembre, 1920.
9. *FRUS*, 1922, vol. 2, p. 773; *FRUS*, 1923, vol. 2, pp. 802-04; Tölf, *Russian Rockefellers*, pp. 221-24; Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 340-47 ("niño enfermo"), "participación", "mirar hacia atrás"); Wall y Gibb, *Teagle*, pp. 222-25 ("pasado de moda"), 350-53 ("animar al ladrón", "nuevas esperanzas" y "tan contento"). NA 861.6363: Teagle a Bedford, telegrama, 19 de julio 1922, 84; Sussdorf a Hughes, 27 de julio, 1922, 88, 19 de setiembre, 1922, 104; memorando sin firma con el memorando de Poole, 6 de octubre, 1922, 112; memorando de DeVault, 8 de octubre, 1923, 169; telegrama de Deterding, febrero de 1926, 262 (Deterding a J. D. R. jr.), RG 59.

10. Deterding a Riedemann, 20 de octubre, 1927 ("ni honor ni" y "enormes acontecimientos"), archivo 5-5-35, carpeta 6, documentos de Compañías Petroleras; *Financial Times*, 16 de enero, 1928; Gibb y Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 352-56 ("gente pensante" y "quemada Rusia"). NA 861.6363: memorando de Kelley, 8 de febrero, 1927, 222; memorando de la conversación con sir John Broderick, 4 de febrero, 1928, 239 ("agua caliente" y "perder su cabeza"); Tobin al Secretario de Estado, 18 de junio, 1928, Standard Oil Company 4 ("atacados repentinamente"); Waley a Kellogg, 14 de marzo, 1928, 240, RG 59. Peter. G. Filene, *Americans and the Soviet Experiment, 1917-1933* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1967), p. 118 ("de poco rigor"); Joan Hoff Wilson, *Ideology and Economics: U.S. Relations With the Soviet Union, 1918-1933* (Columbia;: Imprenta de la Universidad de Missouri, 1974), app. D.

Capítulo 13

- Olien y Olien, *Texas Independent*, pp. 15-16 (Eslóganes de lanzamiento del petróleo), 56-57 ("estudiosos de las tendencias"); James A. Clark y Michael T. Halbouty, *The Last Boom* (Texas: Shearer Publishing, 1984), pp. 4-9 ("tesoro escondido" y "Espectáculo de medicina"), 43 ("todas las mujeres"), 31-32 ("Beberé"), 67 ("No es un pozo de petróleo"), 80 (¡fuegos!); Owen, *Trek of the Oil Finders*, p. 857; entrevista con E. C. Laster sobre historia oral, Centro de Historia de Texas.
- Henderson Daily News*, 4 de octubre, 1930; Olien y Olien, *Texas Independent*, pp. 57-58 ("teteras"); Clark y Halbouty, *Last Boom*, pp. 67-72 ("segundo Moisés"); Larson y Porter, *Humble*, pp. 451-54; Nordhauser, *Quest for Stability* p. 72; Harry Hurt III, *Texas Rich: The Hunt Dynasty from the Early Days Through the Silver Crash* (Nueva York: Norton, 1981), capítulos 3, 5; C.M. Joiner y otros contra *Hunt Production Company y otros*, NO 9650, "Petición Original del Demandante", 25 de noviembre, 1932; "Declaración de H. L. Hunt", 16 de enero, 1933, pp. 44 ("comienzo del vuelo"), 83 ("había comerciado"); "Declaración adicional de C.M. Joiner", 16 de enero, 1933, Juzgado de distrito de Rusk Country, Texas. El descubrimiento de Dad Joiner fue, después de esto, un punto extremadamente delicado para los geólogos profesionales. "El descubrimiento del campo East Texas", escribió Wallace Pratt, geólogo jefe de Jersey en 1941, "es algo que la gente considera meramente casual. El hecho de que un perforador itinerante descubriese el pozo, en un punto recomendado por un pseudogeólogo, parecería justificar el veredicto de un descubrimiento casual, sin el beneficio de la geología. Pero además hay que reflejar el hecho de que durante quince años se efectuaron exploraciones geológicas en las zonas cercanas... por lo que las prospecciones que entonces se hicieron quedaron limitadas a un territorio perforable de no más de diez millas de anchura." Humble, Shell, Atlantic y otras compañías ya habían perforado un montón de pozos, y Humble tenía más de 30.000 acres arrendados

- en lo que resultó ser el campo East Texas. "El trabajo había progresado hasta que no quedó más que una pequeña franja sin explorar. El pozo descubierto por Dad Joiner tenía que estar a la fuerza situado en esa franja para evitar los agujeros ya existentes. ¿Se merece la geología algún reconocimiento por este descubrimiento?" Pratt a DeGolyer, 10 de julio, 1941, 1513, documentos de DeGolyer.
3. David F. Prindle, *Petroleum Politics and the Texas Railroad Commission* (Austin: Imprenta de la Universidad de Texas, 1981), p. 24 ("suicidio"); Jacqueline Lang Weaver, *Unitization of Oil and Gas Fields in Texas: A Study of Legislative, Administrative and Judicial Politics* (Washington: Recursos para el Futuro, 1986), pp. 48-50 ("amenazado de muerte"); Lear, "Harold Ickes", pp. 6-7; Nordhauser, *Quest for Stability*, pp. 66-67 ("desperdicio físico"), 85; Frederick Godber, "Notas de la Visita a Norteamérica", mayo-junio 1931, SC 7/G 30/12, documentos de Shell; Rister, *Oil!*, p. 264 ("un dólar"); Nash, *United States Oil Policy*, pp. 124, 116; Williamson y otros, *The Age of Energy*, p. 561.
 4. Clark y Halbouty, *Last Boom*, pp. 168-73 ("insurrección", "rebelión" "gusanos" y "lo suficientemente caliente"); Olien y Olien, *Texas Independent*, p. 55 ("derroche económico"); Owen, *Trek of the Oil Finders*, p. 471 ("dirección del agua"); Larson y Porter, *Humble*, pp. 475-76 ("uñas y dientes").
 5. Graham White y John Maze, *Harold Ickes of the New Deal: His Private Life and Public Career* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1985), pp. 98 ("rechoncho"), 174 ("Dimisión"), 48 ("sin descanso"), 31 ("óptimos perdedores"), 116 ("sudar tinta"), 104-7 ("Embadurnados de petróleo"); T.H. Watkins, *Rigtheous Pilgrim: The Life and Times of Harold L. Ickes, 1874-1952* (Nueva York: Henry Holt, 1990), 6ª parte; Harold L. Ickes, *The Secret Diary of Harold L. Ickes*, vol. 1, *The First Thousand Days, 1933-36*, Nueva York: Simon and Schuster, 1953), p. 82 ("El fantasma de Albert B. Fall").
 6. Ickes a Roosevelt, 1 de mayo, 1933, ("desmoralización" y "diez centavos"), Doherty a Roosevelt, 12 de mayo, 1933, ("colapso"); Moffett a Roosevelt, 31 de mayo, 1933, Petróleo, Archivo Oficial 56, documentos de Roosevelt, Lear, "Harold Ickes", p. 10 ("autoridad sin precedentes"); Ickes, *Secret Diary*, vol. 1, pp. 31-32 ("más allá del control" y "humillado"); Ickes a Hiram Johnson, 31 de mayo, 1933, Apartado 217, documentos de Ickes, "Después del Diluvio de Petróleo, ¿Qué Precio de Gasolina?" *Saturday Evening Post*, 16 de febrero, 1935, pp. 5-6 ("era del petróleo").
 7. Ickes, "Después del Diluvio de Gasolina", p. 39 ("astuto"). Roosevelt a Rayburn, 22 de mayo, 1934 ("horribles condiciones"); Grilling a Pearson, telegrama, con Ickes a McIntyre, 9 de junio, 1934 ("calientes chicos del petróleo"); Ayudante Personal a McIntyre, 19 de octubre, 1934 ("cielo y tierra"); Cummings a Roosevelt, 30 de diciembre, 1934 ("buen progreso"), Petróleo, Archivo Oficial 56, documentos de Roosevelt. Ickes, *Secret Diary*, vol. 1, pp. 65 ("plenos poderes"), 86 ("preparando la localización"; Hardwicke, *Anti-truste Laws*, pp. 51-53; Nordhauser, *Quest for Stability*, p. 124 ("ahora al día del juicio final"); James A. Veasey, "Control Legislativo del Negocio de Producción de Petróleo y Gas", en *Report of the 15th Annual Meeting of American Bar Association* (Baltimore: Lord Baltimore Press, 1927), pp. 577-630.
 8. Thompson a Roosevelt, s.f., 1937 ("este tratado"); Ickes a Roosevelt, 4 de mayo, 1935, Petróleo, Archivo Oficial 56, documentos de Roosevelt. Joe S. Bain,

- The Economics of the Pacific Coast Petroleum Industry*, pt. 1, *Market Structure* (Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1944), pp. 60-66; Zimmermann, *Conservation*, p. 207; Wilkins, *Maturing of Multinational Enterprise*, pp. 210-11; Fanning, *American Petroleum Institute*, pp. 133-36; Lieuwen, *Petroleum in Venezuela, 1932-1933* (Washington, D. C.: GPO, 1933), p. 497 (arancel).
9. Thompson a Roosevelt, s. f., 1937, Petróleo, Archivo Oficial 56, documentos de Roosevelt ("cooperación y coordinación"); McLean a Haigh, *Integrated Oil Companies*, p. 113; Robert E. Hardwicke, "La Demanda del Mercado como Factor en la Conservación del Petróleo", en *First Annual Institute on Oil and Gas Law* (Nueva York: Matthew Bender, 1949), pp. 176-79; Nordhauser, *Quester for Stability*, p. 127; Williamson y otros, *Age of Energy*, pp. 559-60.

Capítulo 14

1. "Pormenores Referentes al Castillo de Achnacarry, temporada de 1928", SC7/A24, documentos de Shell (Malcolm y Hillcart); *Daily Express*, 13 de agosto, 1928 ("sin advertencia"); Wall y Gibb, *Teagle*, pp. 259-61 ("gamberros").
2. Actas de Loxley y Collier, 4 de abril, 1930, N2149/FO 371/14816, PRO; Deterding a Riedemann, 20 de octubre, 1927, archivo 5-5-35, caja 6, documentos de Compañías Petroleras; Jones, *State and British Oil*, p. 236; Larson, *Standard Oil*, vol. 3, p. 306; Leslie Hannah, *The Rise of the Corporate Economy*, 2ª edición, ed. (Londres: Methuen, 1976), capítulos 2, 4, 7; Wilkins, *Multinational Enterprise*.
3. Rowland, *Cadman*, p. 55 (opponente académico de Cadman). Discusión de Cadman con Fisher, Barstow y otros, febrero 1928, T161/284/533048/1 ("alianza"); Comité de Defensa Imperial, Acuerdo propuesto, 16 de febrero, 1928, T8/T10, T161/284/33045/2; Tesoro y Almirantazgo, "Anglo Persian Oil Company: Esquema de Distribución en Oriente Medio", T161/284/533048 ("irritabilidad", "largo camino" y "alianzas similares"); Churchill a Hopkins, 12 de febrero, 1928, T161/284/533048 ("singularmente inoportuno"); acta de Oliphant, 15 de febrero, 1928, A1270/6, FO 371/12835; Barstow y Packe al Tesoro, 15 de marzo, 1928, T161/284/33045/2; Wilson a Waterfield, 13 de febrero, 1928, T161/284/533048/1 ("amalgama"), PRO. Ferrier, *British Petroleum*, pp. 514, 510.
4. Weill al Barón, 5 de marzo, 1929, 132 AQ 1052, documentos de Rothschild; Congreso de Estados Unidos, Senado, Comité de Relaciones Exteriores, Subcomité de Corporaciones Multinacionales, *Multinational Corporations and United States Foreign Policy*, 8ª parte (Washington, D.C.: GPO, 1975), pp. 30-33 ("Como estamos:"), 35-39 ("problema:", "destrutivo" y "Asociación") – a partir de ahora *Multinational Hearings*; Larson *Standard Oil*, vol. 3, pp. 308-9; Congreso de Estados Unidos, Senado. Comité de Pequeñas Empresas, Subcomité de Monopolios, *The International Petroleum Cartel: Staff Report to*

- the Federal Trade Commission* (Washington, D.C.: 1952), a partir de ahora FTC, *International Petroleum Cartel*, pp. 199-229; Ferrier, *British Petroleum*, p. 513; Jones, *State and British Oil*, p. 236; Tölf, *Russian Rockefellers*, p. 224.
5. Campbell a Cushendun, 29 de octubre, 1928, A7452/1270/45, FO 371/12835; Jackson a Broderick, 26 de setiembre, 17 de noviembre, 1930, A6632, FO 371/14296, PRO. FTC, *International Petroleum Cartel*, p. 270 ("gabela"); Kessler a Teagle, 13 de setiembre, 1928, "misc" archivo, caja 9, Documentos de las Compañías Petroleras, ("cifras").
 6. Roy Leigh, "Entrevista con Deterding", 18 de febrero, 1930, SC7/G32, archivos de Shell, *Multinational Hearings*, parte 8, pp. 39-51 ("acuerdos locales" y "carteles locales"). Sadler a Harden y otros, 2 de marzo, 1931, archivo 6-9-18, caja 1 ("abogado"); memorando de Sadler a Teagle, 15 de junio, 1931, archivo desconocido, caja 9 ("gran sacrificio" y "guerra de precios"), documentos de las Compañías Petroleras. Weill al Barón, 14 de marzo, 1930, 132 AQ 1052; 23 de marzo, 1932, 132A AQ 1052, p. 572 ("mal por todas partes"), documentos de Rothschild. Larson, *Standard Oil*, vol. 3, p. 311; John Cadman, "Petróleo y Política", en el Instituto Norteamericano del Petróleo, 13 th Annual Meeting: Proceedings, 1932; FTC, *International Petroleum Cartel*, pp. 235-50.
 7. Acta de Shuckburgh, 15 de enero, 1934, F.W.S.; 12 de diciembre, 1933, Memorando del Departamento de Petróleo, 12 de enero, 1934, p. 4, W 488, FO 371/18488; PRO; *Multinational Hearings*, 8ª parte, pp. 51-70 (sobre economía); FTC, *International Petroleum Cartel*, pp. 255, 264 ("estandarizado"), 266. Teagle a Kessler, 14 de agosto, 1931, archivo "varios números", caja 2, memorando de Harden, 19 de enero, 1935, archivo 12-1-3, caja 6; memorando de Sadler, 15 de junio, caja 9 ("ambición"); Riedemann a Teagle, 26 de junio, 1935, y extracto del 6 de junio, 1935, reunión del Comité Ejecutivo, archivo 4-2-9, caja 4; a Harper, 29 de setiembre, 1933, Brown Envelope, caja 9; archivo "Gulf, SONJ, otros", caja 1, documentos de las Compañías Petroleras. Deterding a Riedemann, 4 de noviembre, 1936, SC7, A14/1 ("municiones muy necesitadas"); Emmert a Parker, 21 de diciembre, 1934, SC7/A12 ("Unánimemente opuestos" y "paredes privadas"); Godber a Agnew, 31 de diciembre, 1934, SC7/A12, archivos de Shell. Peter F. Cowhey, *The Problems of Plenty: Energy Policy and International Politics* (Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1985), pp. 90-93.
 8. Wilkins, *Multinational Enterprise*, pp. 234-38 ("modo defensivo", "fracaso de cooperación" y "90 por ciento político"); acta de Shuckburgh, 15 de enero, 1934, F.W.S., 12 de diciembre, 1933, Memorando del Departamento de Petróleo, 12 de enero, 1934, p. 4 ("tendencia general"), W 488, FO 371/18488 PRO; memorando de Harden, 19 de enero, 1935, archivo 12-1-3, caja 6 ("políticas nacionalistas"), documentos de las Compañías Petroleras.
 9. Peter J. Beck, "La Disputa Petrolera de Anglo-Persian en 1932-33", *Journal of Contemporary History* 9 (octubre, 1974), pp. 127-43; Rowland, *Cadman*, pp. 123-33; Ferrier, *British Petroleum*, p. 610 ("sospechas"); Stephen H. Longrigg, *Oil in Middle East: Its Discovery and Development* (Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1968), 3d., pp. 59-60 ("Persianización").
 10. Jonathan C. Brown, "Por qué las Compañías Petroleras Pasaron su Producción de México a Venezuela Durante la Década de 1920". *American Histori-*

- cal Review* 90 (abril 1985), pp. 362-85; Roosevelt a Daniels, 15 de febrero, 1939, Archivo Oficial 146, documentos de Roosevelt; Meyer, *Oil Controversy*, pp. 102, 127-54; Philip, *Oil and Politics*, p. 211.
11. O'Malley, "Personalidades Líderes en México", 15 de marzo, 1938, A 1974/26, FO 371, PRO ("ojos obsidianos", "jefe" y "obsesión"); William Weber Johnson, *Heroic Mexico: The Violent Emergence of a Modern Nation* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1968), pp. 403-22; Meyer, *Oil Controversy*, pp. 152-56 ("territorio conquistado"); Anita Brenner, *The Wind That Swept Mexico: The history of the Mexican Revolution, 1910-1942* (Austin: Imprenta de la Universidad de Texas, 1977), p. 91. Body a DeGolyer, 21 de marzo, 1935, 128 ("bastante rojo"); DeGolyer a McCollum, 23 de agosto, 1945, 1110 (DeGolyer y Holman), documentos de DeGolyer. J.B. Body, "Aguila", 2 de agosto, 1935, pp. 4, 6, apartado C44, documentos de Pearson; Philip, *Oil and Politics*, pp. 206-9 ("incapaz" y "medio bolchevique"); Clayton R. Koppes, "La Política de Buenos Vecinos y la Nacionalización del Petróleo Mexicano: Una Reinterpretación", *Journal of American History* 69 (junio 1982). Carta de Assheton, 21 de febrero, 1934, A 1947, FO, 371; Murray al Foreign Office, 17 de setiembre, 1935, A8586, FO 371/18708 (fulminaciones del director), PRO. Deterding a Riedemann, 4 de noviembre, 1936, SC7/A14/1, archivos de Shell. Sobre otras confrontaciones en Iberoamérica véase la obra de Stephen J. Randall, *United States Foreign Oil Policy, 1919-1948* (Kingston: Imprenta de la Universidad McGill-Queen, 1985), pp. 69-77, 91-96 y Herbert S. Klein, "Compañías Norteamericanas en Iberoamérica: La Experiencia Boliviana", *Inter-American Economic Affairs* 18 (otoño 1964), pp. 47-72.
 12. Philip, *Oil and Politics*, p. 218 ("Hombres sin respeto"). Gallop y Eden, 17 de junio, 1937, 149/16/31/37, FO 371/20639 ("notorio pero sincero"); Memorando, "Relacionado con las Circunstancias de la Expropiación", A2306/10/26, FO 371/21464; O'Malley al Foreign Office, 8 de marzo, 1938, A1835, FO 371/20637; Murray al Foreign Office, 6 de febrero, 1937, A1623, FO371/20639 ("asesores y funcionarios" y "completamente unánime"); O'Malley al Foreign Office, 8 de marzo, 1938, A1835, FO 371/21463, PRO. Godber a Starling, 25 de mayo, 1938, SC 7/G3/1, archivos de Shell; Meyer, *Oil Controversy*, pp. 158-70; *FRUS, 1938*, pp. 724-27; sobre el programa de Cárdenas consúltese *Antología de la Planeación en México (1917-1985)*, vol. 1, *Primeros Intentos de Planeación en México (1917-1946)* (Ciudad de México: Ministerio de Presupuestos y Planificación, 1985), p. 207.
 13. Archivos de Shell, SC7/G3: Davidson a Godber, 3; Godber a Starling, 27 de octubre, 1938, 4; Legh-Jones a Coleman, 25 de agosto, 1938, 3 ("precedente"); Memorando de la conversación con el Sr. Hackworth, 24 de agosto, 1938, 3; conversación telefónica con Nueva York, 27 de junio, 1938, 1; Wilkinson a Godber con memorando, 30 de agosto, 1938, 3. Roosevelt a Daniels, 15 de febrero, 1939, FO146, documentos de Roosevelt ("justa compensación"). Hohler a Halifax, 28 de agosto, 1938, A. 7045/10/26, FO 371/21476; Davidson a Godber, 5 de marzo, 1940, FO 372/24215; Departamento del Petróleo, "La Expropiación del Gobierno Mexicano de las Propiedades de las Compañías Petroleras en México", 8 de abril, 1938, FO 371/21469 ("fuentes dudosas" y política mexicana); Comité de Defensa Imperial, "Expropiación de las Propiedades de las Compañías Petroleras en México", mayo de 1938, 1428-B.

- A3663, FO 371/29468; "Disputa Petrolera Mexicana", 11 de octubre, 1940, A4486/57/26, FO 371/24216; Nota del Consejo del Petróleo, 9 de mayo, 1938, A3663/10/26/21469; Memorando, "La Cuestión del Petróleo Mexicano", 1 de diciembre, 1938, pp. 2, 18, A8808/10/26, FO 371/21477 ("consideración amplia"), PRO.
14. Meyer, *Oil Controversy*, pp. 219-24 ("Julio César"), Halifax a Cadogan, 11 de junio, 1941, A4467, FO 371/26063; Cadogan a Halifax, 12 de junio, 1941, FO 371/26063 ("poner ideas"), PRO. Philip, *Oil and Politics*, p. 34; Arthur W. MacMahon y W.R.: Dittman, "El Sector Petrolero Mexicano desde la Expropiación II", *Political Science Quarterly* 57 (junio 1942), pp. 169-78.

Capítulo 15

1. Archibald H. T. Chisholm, *The First Kuwait Oil Concession Agreement: A Record of the Negotiations* (Londres: Frank Cass, 1975), pp. 5-6, 93-95, 161; Thomas E. Ward, *Negotiations for Oil Concessions in Bahrein, El Hasa (Saudi Arabia), the Neutral Zone, Qatar, and Kuwait* (Nueva York: impreso en privado, 1965), pp. 11, 255; H. St. J.B. Philby, *Arabian Oil Ventures* (Washington: Middle East Institute, 1964), p. 98 ("brusco, animado").
2. Fox al Secretario de Estado, 24 de junio, 1933, 890F.6363/Standard Oil Co./17, RG 59, NA ("travesura"). Encuentro Relacionado con el Petróleo del Golfo Pérsico, 26 de abril, 1933, párrafo 16, POWE 33/241/114869 ("vagabundo"); Entrevista Relacionada con la Concesión Petrolera Koweit, 4 de enero, 1934, P. Z. 145/1934; p. 4, POWE 33/242/224864 (no... "especialmente satisfactorio"), PRO. Longrigg, *Oil in the Middle East*, pp. 42, 98-99; Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, p. 161 ("Padre del petróleo"); Ward, *Negotiations*, pp 23-26.
3. Randolph al Secretario de Estado, 19 de mayo, 1924, 741. 90G/30; 15 de agosto, 1924, 890G.6363/T84/164; 26 de noviembre, 1924, 890G.6363/t84/189, RG 59, NA. Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 127 ("pequeña habitación"), 162; Ferrier, *British Petroleum*, p. 555 ("desprovisto").
4. Ballantyne a Gibson, 16 de diciembre, 1938, P.Z. 8299/38, POWE 33/195/114869, PRO; Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 106-9 ("no...ninguna...promesa" y "puro juego"), p. 13; Jerome Beatty, "Se ha Sonrojado el Inglés", *American Magazine*, enero 1939 ("la peor de las tonterías").
5. P.T. Cox y R. O. Rhoades, Un Informe sobre la Geología y las Prospecciones Petroleras en el Territorio de Kuwait, 11 de junio, 1935, 638-107-393, archivos de Gulf; Standard Oil of California, "Informe sobre Bahrin y las Concesiones Saudíes", 5 de diciembre, 1940, 3465, documentos de DeGolyer; Ward, *Negotiations*, pp. 80-81 ("Los Jeques de Nueva York"); Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 13-14 ("substancia pegajosa"); Frederick Lee Moore, Jr., "Origen de las Concesiones Petroleras Norteamericanas en Bahrain, Kuwait y Arabia Saudí" (Tesis doctoral, Universidad de Princeton, 1951), pp. 22-34; Ir-

- vine H. Anderson, *Aramco, the United States, and Saudi Arabia, 1933-1950* (Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1981), pp. 22-23.
6. Stone y Wellman a Piesse, 5 de octubre, 1928, Brown a Piesse, 12 de noviembre, 1928, archivo 5-5-35, caja 6, documentos de las Compañías Petroleras; Longrigg, *Oil in Middle East*, pp. 26-27 ("cláusula" e "intereses").
 7. Concesión petrolera de Bahrain y los Intereses de Estados Unidos, memorando de Rendel, 30 de mayo, 1929, E2521/281/91, FO 371/13730/115395, PRO; Standard Oil of California, "Informe sobre las Concesiones Saudíes y de Bahrain", 5 de diciembre, 1940, pp. 7-9, 21-22, 3665, documentos de DeGolyer.
 8. Dickson al Residente Político, 27 de abril, 1933, POWE 33/241/114869, PRO ("El astuto Ibn Saud"); H. St. J. B. Philby, *Arabian Jubilee* (Londres: Robert Hale, 1952), p. 49; Elizabeth Burgoyne, ed., *Gertrude Bell: From Her Personal Papers, 1914-1926* (Londres: Ernest Benn, 1962), p. 50 ("árabe bien criado").
 9. Philby, *Arabian Jubilee*, pp. 5, 75; Karl S. Twitchell, *Saudi Arabia: With an Account of the Development of Its Natural Resources*, 3ª edición, (Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1958), pp. 144-45; Jacob Gooberg, *The Foreign Policy of Saudi Arabia: The Formative Years* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1986), capítulo 2 (Mubarak), p. 136 ("nuestra ventaja"); H. St. J. B. Philby, *Saudi Arabia, The Cohesion of Saudi Arabia: Evolution of Political Identity* (Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1981), p. 211 ("zonas neutrales"); David Holden y Richard Johns, *The House of Saud* (Londres: Pan Books, 1982), pp. 51, 80.
 10. Clive Leatherdale, *Britain and Saudi Arabia, 1925-1939: The Imperial Oasis* (Londres: Frank Cass, 1983), pp. 114-20.
 11. Mohammed Almana, *Arabia Unified: A Portrait of Ibn Saud* (Londres: Hutchinson Benham, 1980), p. 90.
 12. Kim Philby a Monroe, 27 de octubre 1960, archivo 3, apartado 23, documentos de Philby, *Arabian Jubilee*, p. 54; Kin Philby, *My Secret War* (MacGibbon y Kee, 1968), p. 99; Almana *Arabia Unified*, pp. 153 ("auténtica réplica"), 151; Elizabeth Monroe, *Philby of Arabia* (Londres: Faber y Faber, 1973), pp. 158-62 ("qué agradable"); Philby, *Oil Ventures*, p. 126 ("dominio occidental tradicional"); 283, 253 ("Estaba seguro"); Memorando a S. Wilson, Funcionarios del Gabinete, 13 de agosto, 1929, CO 732/41/3 ("Desde que se retiró"), PRO; L. Leatherdale, *Britain and Saudi Arabia*, p. 194 ("farsante").
 13. Diario de la visita de Crane a Jiddah, 25 de febrero -3 de marzo, 1931, capítulo 9 del original de Edgar Snow, documentos de Crane; Philby, *Arabian Jubilee*, pp. 175-77 ("¡Oh Philby!"); "Negociaciones del Petróleo", archivo 3, apartado 29, Philby a Crena, 29 de diciembre, 1929, archivo 2, apartado 16, documentos de Philby, ("uno de sus ojos").
 14. Notas sobre el viaje del Jeque Ahmad a Raith, apartado 2 en el N° 44, 6 de abril, 1932, E2469/27/25, FO 46/69/115218, PRO; h.S. Villard, Memorando de la conversación con Twitchell, 1 de noviembre, 1932, 890F.6363/10, RG 59, NA.
 15. Lombardi a Philby, 30 de enero, 1933, Philby a Hamilton, 4 de marzo, 1933, archivos de Aramco/Socal, documentos de Philby; Loomis al Secretario de Estado, 25 de octubre, 1932, 890 F. 6363/ Standard Oil of California/1, RG 59, NA; Almana, *Arabia Unified*, pp. 191-99 (Suleiman); Ryan a Warner, 15 de

- marzo, 1933, E1750/487/25 POWE 33/320/114964, PRO ("se ha establecido el escenario").
16. Hamilton a Philby, 28 de febrero, 1932 ("entrar en contacto"); Philby a Lees, 17 de diciembre, 1932 ("dispuesto a ayudar"); Philby a Loomis, 1 de abril, 1933, archivos de Aramco/Socal, documentos de Philby. Twitchell a Murray, 26 de marzo, 1933, 890 F.6363/Standard Oil Co./9, RG 59, NA; Philby, *Oil Ventures*, p. 83 ("No está bien"); Wallace Stegner, *Discovery: The Search for Arabian Oil* (Beirut: Imprenta de Middle East Export, 1974), p. 19.
 17. Philby, *Oil Ventures*, p. 106 ("no se necesita"); Philby a Hamilton, 14, 15 de marzo, 1933, archivos de Aramco/Socal, documentos de Philby, Ryan a Warner, 15 de marzo, 1933, E 1750/487/25, POWE 33/320 ("gato por liebre"); Informe de Jiddah para abril de 1933, 9 de mayo, 1933, E2839/902/25, FO 4061/71, PRO. Longrigg, *Oil in the Middle East*, pp. 5860, 73-75; Benjamin Shwadran, *The Middle East, Oil and the Great Powers*, 3d. ed. (Nueva York: John Wiley, 1973), pp. 43-47, 238.
 18. Twitchell a Philby, 26 de marzo, 1933; Philby a Loomis, 1 de abril, 1933; Hamilton a Suleiman, 21 de abril. 1933, archivos de Aramco/Socal, documentos de Philby. Telegrama de Ryan, 30 de mayo. 1933, E 2844/487/25 POWE: 33/320/114964, PRO; contrato entre el gobierno de Arabia Saudí y la Standard Oil Company of California, 29 de mayo, 1933, con Loomis a Hull, 2 de mayo, 1938, 890F.6363/Standard Oil Co./97, RG 59, NA; Philby, *Oil Ventures* pp. 100 ("lamentable punto muerto"), 119 ("hacer las maletas"), 99 ("distensión"), 124 ("placer"); Wilkins, *Maturing of Multinational Enterprise*, p. 215.
 19. Cancillería al Departamento, 24 de agosto, 1933, E 5455/487/25, CO 732/60/10/115125, PRO; Philby, *Oil Ventures*, pp. 125 ("truenos"), 46-48; Monroe, *Philby*, pp. 208-9 (Kim Philby).
 20. Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, p. 19 ("puñalada en mi corazón"), 176 ("flanco" y "esfera"). Telegrama de Ryan, 1 de junio, 1933, E3073/487/25, POWE 33/320/114964; Rendel, Gira en el Golfo Pérsico y Arabia Saudí, febrero-marzo 1937, CO 732/79/17/115218 ("política peligrosa"); Carta de los Residentes Políticos en el Golfo Pérsico, 13 de diciembre, 1927, P1341, CO 732/33/10; memorando de Warner, 2 de noviembre, 1932, E5764 (121/91, FO 371/16002/115578 ("chacal"); Rendel a Warner, 3 de febrero, 1933, POWE: 33/2451/114829 ("desperdiciar"), PRO.
 21. Biscoe al Foreign Office, 29 de octubre, 1931, N° 18, FO 371/15277/115659; Bullard a Halifax, capítulo 1-Arabia, 10 de enero 1939, E246/246/25, FO 406/77, PRO. R. I. Lawless, *The Gulf in the Early 20th Century: Foreign Institutions and Local Responses* (Durham: Centro de Estudios Sobre Oriente Medio y el Islam, 1986), pp. 91-92; Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 19, 37; Jacqueline S. Ismael, *Kuwait: Social Change in Historical Perspective* (Siracusa: Imprenta de la Universidad de Siracusa, 1982), pp. 61-71; Fatimah H. Y. al-Abdul Razzak, *Marine Resources of Kuwait: Their Role in the Development of Non-Oil Resources* (Londres : KPI Limited, 1984), pp. 59-60; Comité para el Estudio de las Perlas Cultivadas, *Report on the Study of Mikimoto Culture Pearl* (Tòkio: Asociación Imperial para el fomento de las Invenciones, 1926).
 22. Almirantazgo, Concesión Petrolera de Kuwait, 15 de marzo, 1932, FO

- 371/16001/115578; Momorando de Rendel, Concesión Petrolerra Propuesta de Koweit, 30 de enero, 1932, FO 371/160001/115578 ("protección"); Residentes Políticos al Secretario de Estado para India, 7 de febrero, 1932, FO 371/16001, 115578 ("perdiendo influencia"); Olipant a Vansittart, 20 de enero 1932, FO 371/16001/115578; Oliphant a Wakely, 22 de enero 1932, FO 371/16001/115578 ("guerra del petróleo"); Ref. Petróleo en Koweit: Conclusiones del Gabinete, 6 de abril, 1932, E 1733/121/91, FO 371/16002/115578; Simon a Atherton, 9 de abril, 1932, E1733/121/91, FO 371/16002/115578; Oliphant al Secretario de Estado, 11 de abril, 1932, FO 371/16002/115578 ("los norteamericanos son bien recibidos"), PRO.
23. Dickson a los Residentes Políticos, 1 de mayo, 1932, POWE 33/241/114869 ("victoria maravillosa"); Memorando, 20 de febrero, 1933, p.2, POWE 33/241/114869, PRO, David E. Koskoff, *The Mellons: The Chronicle of American's Richest Family* (Nueva York: Thomas Y. Crowell, 1978), pp. 271-98 ("precisamente lo mismo"); Chisholm, *Kuwait Oil Concessions*, p. 160.
24. P.T. Cox, "Un Informe sobre las perspectivas Petroleras en el Territorio de Kuwait", 12 de mayo, 1932, pp. 26-27, 638-107-393, archivos de Gulf; Chisholm, *Kuwait Oil Company*, pp. 26 ("dos ofertantes"), 160 ("beneficio personal"), 141 ("ir bien"), 67, 27-30 ("cuerpo muerto"). Memorando de Rendel, 23 de diciembre, 1932, sobre la Concesión Petrolera de Kuwait, E 6801/121/191, FO 371/16003/115659 ("un interés personal muy marcado:"); Oliphant a Cadman, 30 de diciembre, 1932, E 6830/121/191, POWE 331/241/114869, PRO.
25. Fowle a la Oficina Colonial: Ref.: Petróleo de Kuwait, 27 de junio, 1933, POWE 33/241/114869, PRO; Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 27-28, 175-79 ("mantener sus manos" y Cadman y el jeque Ahmad") Ward, *Negotiations*, p. 227.
26. Rendel a Laithwaite, 14 de diciembre, 1933, E 7701/12/91, POWE 33/241/114869 ("bendición" y "manos británicas"); Koweit Oil: Acuerdo Político del 4 de marzo, 1934, E 2014/19/91, FO 905/17/115218; Concesiones Petroleras en Kuwait, 8 de marzo, 1935, pp. 8-11, POWE 33/246/114964, PRO. 1934 Acuerdo de Concesión, 23 de diciembre, 1934, 78-135-043, archivos de Gulf; Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, p. 45 ("gemelos"); Ward, *Negotiations*, p. 229 ("puro de corazón").
27. Nomland a Knabenshue, 7 de junio, 1935, con Knabenshue a Murray, 20 de junio, 1935, 89OF. 6363 Standard Oil Co./82 ("tiro seguro"), RG 59, NA. *Sun and Flare*, (revista de Aramco), 6 de febrero, 1957; "Gulf Pionero Persa" [1956] ("días de camellos"); "La Era de la Exploración en Arabia Saudí", *Standard Oil Bulletin*, diciembre 1938, pp. 2-10; "Un Nuevo Campo Petrolífero en Arabia Saudí", *Standard Oil Bulletin*, setiembre 1936, pp. 3-16, archivos de Chevron. Wilkins, *Multinational Enterprise*, pp. 215-17 ("pérdidas totales").
28. Seidel a Teagle, 20 de noviembre, 1935, 10 de febrero, 1936, archivo 5-5-36, caja 6; Memorando de Walden, 7/26/34, archivo con varios números, caja 2; Halman a Sadler, 15 de noviembre, 1938, archivo con varios números, caja 2, documentos de las Compañías Petroleras. Memorando de Rendel, Petróleo en Arabia, 7 de julio, 1937, P. Z. 612/37, POWE 33/533/115294 ("molesto" y "comprarles su parte"); Starling a Clauson, 3 de julio, 1936, P. Z. 674/36, FO 371/19965/115659 ("todo para bien"), PRO. William Lenathan a Abdulla Sulaiman, 10 de febrero 1934, con Loomis a Hull, 2 de mayo. 1938, 890 F. 6363/

- Standard Oil Co./97, RG 59,NA; Anderson *Aramco*, pp. 26-28; FTC, *International Petroleum Cartel*, pp. 73-74, 115; Wilkins, *Multinational Enterprise*, pp. 214-17.
29. P.T. Cox y R.O. Rhoades, "Informe sobre la Geología y las Perspectivas Petrolíferas en el Territorio Kuwait", 1 de junio, 1935, 638-107-393; Memorando a Bleecker, Revisión del Sumario de Burgan N° 1, 537-149-501; L. W. Gardner, Historial del Campo Burgan, 621-74-107, archivos de Gulf. Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 81, 250.
30. Murray, "La Lucha por las Concesiones en Arabia Saudí", 2 de agosto, 1939, 890F.6363/Standard Oil Co./118 ("proporciones astronómicas"), RG 59, NA. Standard Oil of California, "Informe sobre las Concesiones de Bahrein y Saudíes", pp. 75-77, 5 de diciembre, 1940, pp.75-77, 3465, documentos de DeGolyer; Hull a Roosevelt, 30 de junio, 1939, OF 3500, documentos de Roosevelt, *New York Times*, 8 de agosto, 1939; Wilkins, *Multinational Enterprise*, p. 217; Uriel Dann, ed., *The Great Power in the Middle East, 1919-1939* (Nueva York: Holmes and Meier, 1988), capítulo 19.
31. Standard Oil of California, "Informe sobre las Concesiones de Bahrain y Saudíes", 5 de diciembre, 1940, p. 80, 3465, documentos de DeGolyer; Holden y Johns, *House of Saud*, pp. 121-22; Monroe, *Philby*, pp. 295-96 ("tan aburrido" y "El Más Grande"); Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 93-95 ("mi geólogo").

Capítulo 16

1. Takehiko Yoshihashi, *Conspiracy at Mukden: The Rise fo the Japanese Military* (New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1963), p. 14 ("línea de la vida" y "espacio de vida"); Seki Hiroharu, "El Incidente del Manchurian, 1931" traducción de Marius B. Jansen, en *Japan Erupts: The London Naval Conference and the Manchurian Incident, 1928-1932*, ed. James William Morley (Nueva York: Ediciones de la Universidad de Columbia, 9184), pp. 139-225-30; Sadako N. Ogata, *Defiance in Manchuria: The Making of Japanese Foreign Policy, 1931-32* (Berkeley: Imprenta de la Univesidad de California, 1964), pp. 59-61, 1-16; G.R. Storry, "El Incidente de Mukden del 18-19 de setiembre, 1931", en *St. Antony's Papers: Far Eastern Affairs* 2 (1957), pp.1-12.
2. Franklin D. Roosevelt, "¿Debemos Confiar en Japón?" *Asia* 23 (julio 1923), pp. 475-78, 526-28.
3. James B. Crowley, *Japan's Quest for Autonomy: National Security and Foreign Policy, 1936-1938* (Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1966), pp. 244-45 ("gobierno por asesinato"); Mira Wilkins, "El Papel de las Empresas de Estados Unidos" en *Pearl Harbor as History: Japanese-American Relations, 1931-1941*, eds. Dorothy Borg y Shumpei Okamoto (Nueva York: Imprenta de la Universidad de Columbia, 1973), pp. 341-45; Stephen E. Pelz, *Race to Pearl Harbor: The Failure of the second London Naval Conference*

- and the Onset of World War II* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1974), p. 15; Yoshihashi, *Conspiracy at Mudken*, capítulo 6; *FRUS: Japan, 1931-1941*, vol. 1, p. 76.
4. *FRUS: Japan, 1931-1941*, vol. 1, pp. 224-25 ("misión" y "responsabilidades especiales"); Crowley, *Japan's Quest*, pp. 86-90 ("estado de defensa nacional"), 284-86 (*hokushu*) 289-97 ("espíritu"); Robert J. C. Butow, *Tojo and the Coming of War* (Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1961), pp. 23, 55-70; Akira Iriye, *Across the Pacific: An Inner History of American-East Asian Relations* (Nueva York: Harcourt, Brace y World, 1967), pp. 207-08, Jerome B. Cohen, *Japan's Economy in Ward and Reconstruction* (Mineapolis: Imprenta de la Universidad de Minesota, 1949), pp. 133-37; Irvine H. Anderson, *The Standard-Vacuum Oil Company and United States Asian Policy, 1933-1941* (Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1975), pp. 221-31; Anderson es una fuente clave sobre los aspectos del petróleo, Michael A. Barnhart, *Japan Prepares for Total War: The Search for Economic Security, 1919-1941* (Ithaca: Imprenta de la Universidad Cornell, 1987), pp. 28-29.
 5. Laura E. Hein, *Fueling Growth: The Energy Revolution and Economic Policy in Postwar Japan* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1990), pp. 46-52; Anderson, *Standard-Vacuum*, pp. 81-90 ("atemorizador" y "resistencia"); Ickes, *Secret Diary*, vol. 1, p. 192.
 6. Crowley, *Japan's Quest*, p. 335 ("crimen imperdonable"); Herbert Feis, *The Road to Pearle Harbor: The Coming of War Between the United States and Japan* (Nueva York: Atheneum, 1966), pp. 9-10 ("golpe profundo"), 12. La historia de Feis es la obra histórica diplomática clásica, que se ve complementada por la obra de Jonathan G. Utley, *Going to War With Japan, 1937-1941* (Knoxville: Imprenta de la Universidad de Tennessee, 1985). James William Morley, ed., *The China Quagmire: Japan's Expansion on the Asian Continent, 1933-1941* (Nueva York: Imprenta de la Universidad de Columbia, 1983), pp. 233-86; Michael A. Barnhart, "Seguridad Económica Japonesa y los Orígenes de la Guerra del Pacífico", *Journal of Strategic Studies*, (4 junio 1981), p. 113; Robert Dallek, *Franklin D. Roosevelt and American Foreign Policy, 1932-1945* (Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford), pp. 147-55 ("cuarentena" y "sin declarar la guerra").
 7. Utley, *Going to War*, pp. 36-37 ("embargo moral"); Feis, *Pearl Harbor*, p. 19 ("todavía no").
 8. Joseph Grew Diary, 1939, pp. 4083-84, documentos de Joseph Grew ("interceptar su flota"); Theodore H. White, *In Search of History: A Personal Adventure* (Nueva York: Harper and Row 1978), pp. 280-83 ("terror aéreo"); Utley, *Going to war*, p. 54 ("suministros japoneses").
 9. Anderson, *Standard-Vacuum*, pp. 118-21 (Walden y Elliott).
 10. *New York Times*, 11 de enero, 1940; Ickes, *Secret Diary*, vol. 3, pp. 965, 132, 274; Edwin P. Hoyt, *Japan's War: The Great Pacific Conflict* (Nueva York: McGraw-Hill, 1986), p. 215 ("ABCD"); Butow, *Tojo*, p. 7 ("navaja"); James William Morley, ed., *The Fateful Choice: Japan's Advance into Southeast Asia, 1939-1941* (Nueva York: Imprenta de la Universidad de Columbia, 1980), pp. 122, 241-86.
 11. Diario de Henry Stimson, 18-19 de julio ("única salida"), 24, 26, 1940, documentos de Henry Stimson; Diario de Morgenthau, vol. 319, p. 39, 4 de octu-

- bre, 1940; John Morton Blum, *From Morgenthau Diaries: Years of Urgency, 1938-1941* (Boston: Houghton Mifflin, 1965), pp. 349-59; Nobutaka Ike, ed., *Japan's Decision for War: Records of the 1941 Policy conferences* (Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1967), pp. 7, 111 Ickes, *Diaries*, vol. 3, pp. 273, 297-99 ("Hostilidad"), Morley, *Fateful Choice*, pp. 142-45, capítulo 3; Cohen, *Japan's Economy*, p. 25. Véase la obra de H. P. Willmott, *Empires in the Balance: Japanese and Allied Pacific Strategies to April 1942* (Annapolis: Imprenta del Instituto Naval, 1982), p. 68: "Está relacionado con la seguridad de sus suministros de petróleo que principalmente moldearon la estrategia japonesa al comienzo de la guerra."
12. Roosevelt a Grew, 21 de enero, 1941, Diario de Grew, p. 4793 ("único conflicto mundial"); Sir Llenvelyn Woodward, *British Foreign in the Second World War*, vol. 2 (Londres: Imprenta Nacional de Su Majestad, 1971), p. 137, Ickes, *Secret Diary*, vol. 3, p. 339; Ike, *Japan's Decision for War*, p. 39; Anderson, *Standard Vacuum*, p. 143 ("Primer Europa").
 13. Congreso de Estados Unidos, 79º Congreso, 1ª sesión, *Hearings Before the Joint Committee on the Investigation of the Pearl Harbor Attack* (Washington, D. C.: GPO, 1946), parte 17, p. 24-63: Feis, *Pearl Harbor*, pp. 38-39 ("las partículas más pequeñas"); Kichisaburo Nomura, "Escalón para Llegar a la Guerra", *United States Naval Institute Proceedings* 77 (setiembre 1951); *FRUS: Japan, 1931-1941*, vol. 2, p. 387 ("amigo"); *FRUS, 1941*, vol. 4, p. 836 (labios y corazón); Gordon W. Prange, *At Dawn We Slept: The Untold Story of Pearl Harbor*, con Donald M. Goldstein y Katherine V. Dillon (Nueva York: McGraw-Hill, 1981), pp. 6 ("un pilar"), 119; Cordelle Hull, *The Memoirs of Cordell Hull* (Nueva York: Macmillan, 1948), vol. 2, p. 987; David Kahn, *The Codebreakers: The Story of Secret Writing* (Nueva York: Macmillan, 1967), pp. 22-27; Roberta Wohlstetter, *Pearl Harbor: Warning and Decision* (Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1962), p. 178.
 14. Prange, *At Dawn We Slept*, pp. 10-11 ("escolar" y "Argumentos de butaca"); Hiroyuki Agawa, *The Reluctant Admiral: Yamamoto and the Imperial Navy*, traducción John Bester (Tokio: Kodansha International, 1982) pp. 2-13, 32, 70-91, 141, 148-58 ("científico"), 173-89.
 15. Prange, *At Dawn We Slept*, pp. 28-29 ("lección" y "lamentable"), 15-16 ("golpe fatal" y "primer día"); Morley, *Fateful Choice*, p. 274 ("todo el mundo"); Grew al Secretario de Estado, 27 de enero, 1941, 711.94/1935, PSF 30, documentos de Roosevelt (Advertencia de Grew.)
 16. Feis, *Pearl Harbor*, p. 204 ("emergencia"); Roosevelt a Ickes, 18 de junio, 30 de junio, Ickes a Roosevelt, 27 de enero, 23 de junio, 1 de julio, 1941, archivos de Ickes, PSF 75, documentos de Roosevelt (comunicación Ickes-FDR).
 17. Morley, *Fateful Choice*, p. 255, capítulo 4; Ike, *Japan's Decision*, pp. 56-90 ("vida o muerte"); Congreso de Estados Unidos, Comité Conjunto de Investigación sobre el Ataque a Pearl Harbor, 79º Congreso, 1ª sesión, *Pearl Harbor: Intercepted Messages Sent by the Japanese Government Between July 1 and December 8, 1941*, (Washington, D. C.: GPO, 1945), pp. 1-2 ("lo siguiente en nuestro esquema"); Diarios Presidenciales Morgenthau, vol. 4, 09146-47 18 de julio, 1941 ("Cuestión" y "guerra significado"): "Exportaciones de Productos Derivados del Petróleo, Chatarra de Hierro y de Acero", Oficina del Secretario del Tesoro. Informes Semanales, PSF 918. Tesoro, documentos de

- Roosevelt; Congreso de Estados Unidos, *Pearl Harbor Hearings*, parte 32, p. 560; Feis, *Pearl Harbor*, pp. 228-29 ("siempre escaso"); *FRUS: Japan 1931-1941*, vol. 2, pp. 527-30 ("amargas críticas" y "más movimiento"). Para las críticas, véase la obra de Eliot Janeway, "Socio de Japón", *Harper Magazine*, junio 1938, pp. 1-8; Heryny Douglas, "Nuevo Orden de las Finanzas Norteamericanas en Japón", *Amerasia*, julio 1940, pp. 221-24; Douglas, "Un Poco de Historia, Exito del embargo contra Japón en 1918", *Amerasia*, agosto 1940, pp. 258-60. Woodward, *British Foreign Policy*, vol. 2, pp. 138-39 y Blum, Morgenthau: *Years or Uncertainty*, p. 378 ("día a día"); Waldo Heinrichs, *Threshold of War: Franklin D. Roosevelt and America's Entry into World War II* (New York: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1988), pp. 134, 153, 178, 246-47; Dean Acheson, *Present at the Creation: My Years at the State Department* (New York: New American Library, 1970), pp. 50-52 ("situación de las cosas"); *FRUS*, 1941, vol. 4, pp. 886-87.
18. Peter Lowe, *Great Britain and the Origins of the Pacific War: A Study of British Policy in East Asia, 1937-1941* (Oxford: Clarendon Press, 1977), pp. 239-40 ("tan drásticamente"); Woodward, *British Foreign Policy*, vol. 2, pp. 138-39 Congreso de Estados Unidos, *Intercepted Messages*, pp. 8 ("miradas duras"), 11; Iriye, *Across the Pacific*, p. 218; *FRUS: Japan, 1931-1941*, vol. 2, p. 751 ("movimientos japoneses").
 19. Diario de Grew, julio 1941, p. 5332 ("círculo vicioso"); Feis, *Pearl Harbor*, p. 249 ("dragón astuto"); Arika Iriye, *Power and Culture: The Japanese-American War, 1941-1945* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1981), p. 273, n. 32; Arthur J. Marder, *Old Friends, New Enemies: The Royal Navy and the Imperial Japanese Navy* (Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1981), pp. 166-67 ("espantapájaros"); Congreso de Estados Unidos, *Intercepted Messages*, p. 9; Blum, *Morgenthau: Years of Urgency*, p. 380 ("sin contar la fuerza"); *FRUS*, 1941, vol. 4, pp. 342, 359.
 20. Butow, *Tojo*, pp. 236-37 ("todo un problema"); Fumimaro Konoye, "Memorias del Príncipe Konoye", en el Congreso de Estados Unidos, *Pearl Harbor Attack*, parte 20, pp. 3999-4003 ("receta de inteligencia"); Hull, *Memoirs*, vol. 2, p. 1025; Gordon W. Prange, *Pearl Harbor: The Verdict of History*, con Donald M. Goldstein y Katherine V. Dillon (Nueva York: McGraw-Hill 1986), p. 186.
 21. Ike, *Japan's Decision*, pp. 154 ("punto débil"); 139 ("día a día"), 133-57, 188, 201-16; Konoye, "Memorias", pp. 4003-12 (Emperador); Congreso de Estados Unidos, *Intercepted Messages*, pp. 81-82 ("caballo muerto"), 141; Hull, *Memoirs*, vol. 2, pp. 1069-70 ("no hay últimas palabras"); *FRUS*, 1941, vol. 4, pp. 590-91; Diario de Grew, octubre 1941, p. 5834; Cohen, *Japan's Economy*, p. 135.
 22. Grew al Secretario de Estado, 3 de noviembre, 1941, 711.94/2046, PSF 30, documentos de Roosevelt; Diario de Stimson, 25 de noviembre, 1941; Congreso de Estados Unidos, *Intercepted Messages*, pp. 92, 101, 165 ("más allá de nuestra habilidad" y "automáticamente"); Ike, *Japan's Decision*, pp. 238-39 (cita de Tojo); Hull, *Memoirs*, pp. 1063-83; *FRUS: Japan, 1931-1941*, pp. 775-56.
 23. Diario de Stimson, 26 de noviembre ("bastante estropeado"), 27 ("lavé mis manos"), 1941; Prange, *At Dawn We Slept*, p. 406 ("advertencia de guerra");

- Konoye, "Memorias", pp. 4012-13; Congreso de Estados Unidos, *Intercepted Messages*, p. 128.
24. Kahn, *Codebreakers*, p. 41; Agawa, *Yamamoto*, p. 245 ("aquí no allí"); Congreso de Estados Unidos, *Intercepted Messages*, p. 215; Dallek, *Roosevelt*, p. 309 ("nubes" e "hijo de hombre"); *FRUSS: Japan, 1931-1941*, vol. 2, pp. 784-87; Feis, *Pearl Harbor*, pp. 340-42 ("juego loco" y "desagradable"); Hull, *Memoirs*, pp. 1095-97 ("Los Japoneses han Atacado"); Woodward, *British Foreign Policy*, vol. 2, p. 177 ("falsedades infames" y "perros").
25. Diario de Stimson, 28 y 30 de noviembre, 6, 7 de diciembre ("tomados por sorpresa"); Prange, *At Dawn We Slept*, p. 527, 558; Forrest C. Pogue, *George C. Marshall: Ordeal and Hope, 1939-1942* (Nueva York: Viking, 1966), p. 173 ("fortaleza"); Wholstetter, *Pearl Harbor*, pp. 3, 386-95; Prange, *Verdict of History*, p. 624.
26. Hoyt, *Japan's War*, pp. 236-246; Anderson *Standard Vacuum*, p. 192; Prange, *At Dawn We Slept*, pp. 504, 539; Agawa, *Yamamoto*, pp. 261-65; Prange, *Verdict of History* p. 566 (Nimitz).

Capítulo 17

1. Joseph Borkin, *The Crime and Punishment of I. G. Farben* (Nueva York: Free Press, 1978), p. 54 ("lores financieros" y "necesidad de dinero"); Tribunales Militares de Nuremberg, *Trials of War Criminals*, vol. 7 (Washington, D. C.: GPO, 1953), pp. 536-41 ("economía sin petróleo"), 544-54; Peter Hayes, *Industry and Ideology: I. G. Farben in the Nazi Era* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1987) pp. 64-68. La obra de Hates es la principal fuente académica sobre I. G. Farben. Henry Ashby Turner, Jr., *German Big Business and the Rise of Hitler* (Nueva York: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1987), pp. 246-49 ("este hombre").
2. Estudio de Bombardeos Estratégicos por Estados Unidos. *The Effects of Strategic Bombing on the German War Economy* (Washington D. C.: USSBS, 1945), p. 90; Raumont G. Stokes, "El Sector Petrolero en la Alemania Nazi, 1936-45", *Business History Review* 59 (verano 1985), p. 254; Terry Hunt Tolley, "El Plan Alemán para la Autosuficiencia de Combustibles Sintéticos, 1933-1942" (Tesis doctoral, Universidad Texas A and M. 1978), pp. 25-26 ("punto de partida"); Estudio de Bombardeos Estratégicos de Estados Unidos, *Oil División Final Report* (Washington, D. C.: USSBS, 1947), p. 14.
3. Arnold Krammer, "Combustible para el Tercer Reich", *Technology and Culture* 19 (junio 1978), pp. 397-399; Neal P. Cochran, "Del Carbón al Petróleo y el Gas", *Scientific American* mayo 1976, pp. 24-29; Ministerio Británico de Combustible y Energía, *Report on the Petroleum and Synthetic Oil Industry in Germany* (Londres: HMSO, 1947), p. 82; Thomas Parke Hughes, "Momento Tecnológico en la Historia: Hidrogenación en Alemania, 1898-1933" *Past and Present* 44 (agosto 1969), pp. 114-23.
4. Teagle a Bosch, 27 de febrero, 1930, archivo con varios números, caja 2, do-

- cumentos de las Compañías Petroleras; Borkin, *I. G. Farben*, pp. 47-51 (Telegrama de Howard, "Somos niños" y "el I. G. "); Frank A. Howard, *Buna: The Birth of an Industry* (Nueva York: Van Nostrand, 1947), pp. 15-20 (Howard sobre la hidrogenación); *New York Times*, 23 de mayo, 1945, p. 21; W. J. Reader, *Imperial Chemical Industries: A History*, vol. 1, *The Forerunners, 1870-1926* (Londres: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1970), pp. 456-66.
5. Tooley, "Combustibles sintéticos", pp. 14,28 ("fijados en principio"), 72; Edward L. Homze, *Arming the Luftwaffe: The Reich Air Ministry and the German Aircraft Industry, 1919-1939* (Lincoln: Imprenta de la Universidad de Nebraska, 1976) p. 140; Tribunales de Nuremberg, *Trials*, vol. 7, pp. 571-73; Stokes, "Sector Petrolero en la Alemania Nazi", p. 261; Berenice A. Carroll, *Design for the Total War: Arms and Economics in the Third Reich* (La Haya: Mouton, 1968), pp. 123-30.
 6. Anthony Eden, *The Eden Memoirs: Facing the Dictators* (Londres: Cassell, 1962), pp. 296-306 ("Perro rabioso" y Laval); Robert Goralski y Russell W. Freeburg, *Oil and War: How the Deadly Struggle for Fuel in WWII Meant Victory or Defeat* (Nueva York: William Morrow, 1987), pp. 23-24 ("desastre incalculable"). Las obras de Goralski y Freeburg son importantes fuentes para este y los siguientes capítulos de la guerra. John R. Gillingham, *Industry and Politics in the Third Reich: Ruhr Coal, Hitler and Europe* (Londres: Methuen, 1985), pp. 69, 75 ("avispero"); *New York Times*, 1'6 de febrero, 1936, p. 1 ("millas recorridas" e "importancia política"); Alan Bullock, *Hitler: A Study in Tyranny* (Nueva York: Harper Torch Books, 1964), edición revisada, p. 345 ("perder los nervios").
 7. Tribunales de Nuremberg, *Trials*, vol. 7, pp. 793-803 (Plan de Cuatro Años de Hitler); Borkin, *I. G. Farben*, p. 72; Haydes, *I.G.Farben*, pp. 196-202, 183. USSBS, *Oil Division Final Report*, pp. 15-27, gráficos 22, 23; Krammer, "Combustible para el Tercer Reich", pp. 398-403; USSBS, *German War Economy*, p. 75; Anne Skogstad, *Petroleum Industry of Germany During the War (Santa Mónica: Rand Corporation, 1950)*, p. 34; Homze, *Luftwaffe*, p. 148; Gabinete de guerra, Comité Sobre la Posición Petrolera del Enemigo, 1 de diciembre, 1941, apéndice 10, POG (L) (41) 11, Cab 77/18, PRO.
 8. Norman Stone, *Hitler* (Boston: Little, Brown, 1980), pp. 107-8 ("misión de la vida"); Alan Clark, *Barbarossa: The Russian-German Conflict, 1941-1945* (Londres: Macmillan, 1985), p. 25 ("pequeños canallas"); Walter Warlimont, *Inside Hitler's Headquarters, 1939-1945*, traducción R. H. Barry (Londres: Weidenfeld y Nicolson, 1964), pp. 113-14; Paul Carell, *Hitler Moves East, 1941-1943* (Boston: Little, Brown, 1965), pp. 536-37 ("obsesión de Hitler"); USSBS, *German War Economy*, p. 17; Robert Cecil, *Hitler's Decision to Invade Russia, 1941* (Londres: Davis-Poynter, 1975), p. 84; Barry A. Leach, *German Strategy Against Russia, 1939-1941* (Londres: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1973), pp. 146-48; USSBS, *Oil Division Final Report*, pp. 36-39 ("necesidad de petróleo").
 9. Pearton, *Oil and the Romanian State*, pp. 232-33, 249; USSBS, *German War Economy*, pp. 74-75; John Ericson, *The Road to Stalingrad* (Londres: Panther, 1985), pp. 80-87 ("importante apoyo"), capítulo 3; W.N. Medlicott, *The Economic Blockade*, vol. 1 (Londres: HMSO, 1952), pp. 658, 667; B. H. Lid-

- dell Hart, *History of Second World War* (Nueva York: Putnam, 1970), pp. 143-50 ("esos campos petrolíferos"); Barton Whaley, *Codeword Barbarossa* (Cambridge: Imprenta del ITM, 1973); Gerhard L. Weinberg, *Germany and the Soviet Union, 1939-1941* (Londres: E. J. Brill, 1954), p. 165.
10. Earl F. Ziemke, *Stalingrad to Berlin: The German Defeat in the East* (Washington, D. C. : Oficina del Jefe de la Historia Militar, Ejército de Estados Unidos, 1968), p. 7; USSBS, *German War Economy*, p. 18; Heinz Guderian, *Panzer Leader* (Londres: Michael Joseph, 1952), p. 151; Stone, *Hitler*, p. 109; Franz Halder, *The Halder Diaries* (Boulder: Colo.: Westview Press, 1976), p. 1000; B. H. Liddell Hart, *The Other Side of the Hill* (Londres: Cassell, 1973), p. 126.
 11. Van Creveld, *Supplying War*, p. 169; H. R. Trevor-Roper, *Hitler's War Directives, 1939-1945* (Londres: Sidgwick and Jackson, 1964), p. 95 ("Hacerse con Crimea"); Guderian, *Panzer Leader*, p. 200 ("portaaviones", y "Mi General"); Ronald Lewin, *Hitler's mistakes* (Nueva York: William Morrow, 1984), pp. 122-23 ("nuestro Mississippi"); Leach, *German Strategy*, p. 224 ("final de nuestros recursos"). Sobre los campos petrolíferos destruidos, consúltese: El Comité de Lord Hankey para Evitar que El Petróleo Llegue a las Potencias Enemigas, 19 de agosto, 19 de setiembre, 30 de octubre, 4 de diciembre, 1941, POG (41) 16, CAB 77/12, PRO.
 12. Warlimont, *Hitler's Headquarters*, pp. 226, 240; F. H. Hinsley, F. E. Thomas, C. F. G. Ranson, y L. C. Knight, *British Intelligence in the Second World War*, vol. 2 (Londres: HMSO, 1981), pp. 80-100. Un analista del petróleo, Walter J. Levy, trabajando en el OSS, realizó un estudio de las tarifas ferroviarias alemanas. Descubrió una nueva entrada que cubría los envíos procedentes de Bacú. Esto dio la pista de que los esfuerzos del primer ministro alemán se dirigirían hacia el Cáucaso. Walter J. Levy, *Oil Strategy and Politics, 1941-1981*, ed. Melvin Conant (Boulder, Colo.: Westview Press, 1982), p. 36. Trevor-Roper, *Hitler's War Directives*, p. 131; Liddell Hart, *Other Side of the Hill*, pp. 301-5; USSBS, *German War Economy*, p. 18; Albert Seaton, *The Russo-German War, 1941-1945* (Londres: Arthur Barker, 1971), pp. 258, 266; Halder, *Halder Diaries*, p. 1513. Albert Speer, *Inside the Third Reich*, traducción Richard y Clara Winston (Nueva York: Macmillan, 1970), pp. 238-39.
 13. USSBS, *Oil Division Final Report*, gráfico 23; Ziemke, *Stalingrad*, pp. 19, 355; Guderian, *Panzer Leader*, p. 251 ("frío helador"); Erich von Manstein, *Lost Victories*, traducción, Anthony G. Powell (Londres: Methuen, 1958), p. 339; Felix Gilbert, ed., *Hitler Directs His War* (Nueva York: Octagon, 1982), pp. 17-18; USSBS, *German War Economy* pp. 19, 24. Alexander Stahlberg, *Bounden Duty: The Memoirs of a German Officer, 1932-1945*, traducción Patricia Crampton (Londres: Brassey's 1990), pp. 226-27 (llamada telefónica de Manstein).
 14. B.H. Liddell Hart, ed., *The Rommel Papers*, traducción Paul Findlay (1953; reedición, Nueva York: Da Capo Press, 1985), pp. 198 ("movilidad completa"), 58 ("nunca imaginado"), 85 ("gira relámpago"), 96 ("Empleados superiores"), 141 ("medida estándar de petróleo"), 191; James Lucas, *War in the Desert: The Eighth Army at El Alamein* (Nueva York: Beaufort Books, 1982), pp. 49-51.
 15. Liddell Hart, *Rommel Papers*, pp. 514-15 ("condiciones" y "colosos"), 235-37

- ("obtener pasaportes"), 269; Goralski y Freeburg, *Oil and War*, pp. 203-7 ("Destino"); Carell, *Hitler Moves East*, p. 519; Halder, *Halder Diaries*, p. 885; Van Cleveid, *Supplying War*, capítulo 6.
16. Bernard Montgomery, *The Memoirs of Field Marshal Montgomery* (1958: reedición Nueva York: Da Capo Press, 1982), pp. 72 ("todo lo que poseía"), 126 ("pellizcar"): Nigel Hamilton, *Monty*, vol. 1, *The Making of a General, 1887-1942* (Londres: Sceptre, 1984), p. 589 ("ligeramente loco"); Liddell Hart, *Other Side of the Hill*, p. 247 ("todas sus batallas"); Liddell Hart, *Rommel Papers*, pp. 278-80 ("agotados de mal manera").
 17. Liddell Hart, *Rommel Papers*, pp. 359 ("transporte del petróleo"), 380 ("homenaje apropiado"), 394 ("dos años"); Hinsley, *British Intelligence*, vol. 2, pp. 454-55 ("catastrófico"); Denis Richards y Hilary St. George Saunders, *Royal Air Force, 1939-1945*, vol. 2 (Londres: HMSO, 1954), pp. 239-41; Hamilton, *Monty*, vol. 1, pp. 795-98. Para conocer el dicho habitual de Rommel sobre el combustible, véase *Rommel Papers* pp. 342-89.
 18. Alan Bullock, *Hitler*, p. 751 ("corazón"); Liddell Hart, *Rommel Papers*, pp. 328 ("el hombre más valiente"), 453 ("llorar").
 19. Leach, *German Strategy*, p. 151. Las propias memorias de Speer, *Inside the Third Reich*, debería complementarse con la obra de Matthias Schmidt, *Albert Speer: The End of a Myth* (Nueva York: Collier Books, 1982); J. K. Galbraith, *Economics, Peace and Laughter* (Boston: Houghton Mifflin, 1971), pp. 288-302; y el informe sobre el interrogatorio real de Speer como parte del Estudio Estratégico de Bombardeos de Estados Unidos en 1945, reeditado en *Atlantic Monthly*, julio 1979, pp. 50-57. USSBS, *German War Economy*, pp. 23-25, 7, 76; Liddell Hart, *Second World War*, p. 599 ("punto más débil"); Williamson Murray, *Strategy for Defeat: The Luftwaffe, 1933-1945* (Maxwell: Imprenta de la Universidad Air, 1983), pp. 272-74; Tooley, "Combustible Sintético", p. 110; USSBS, *Oil Division Final Report*, pp. 19-20.
 20. Lucy S. Dawidowicz, *The War Against the Jews, 1933-1945*, (Nueva York: Bantam, 1978), pp. 199-200; Tribunales de Nuremberg, *Trials*, vol. 8, pp. 335 ("favorablemente situado"), 386, 375, 393 ("escenas desagradables"), 405 ("fuerza bruta"), 436-37, 455, 491-92 (partida de caza); Borkin I. G. *Farben*, pp. 117-27; Toley, "Combustible Sintético", p. 106; Goralski y Freeburg, *Oil and War*, pp. 282-83; Krammer, "Combustible para el Tercer Reich", p. 416 ("no escapar"); Primo Levi, *Survival in Auschwitz and the Reawakening: Two Memoirs*, traducción, Stuart Woolf (Nueva York: Summit Books, 1985), pp. 72, 85, 171. Para obtener datos sobre la Conferencia Wannsee, véase la obra de J. Noakes y G. Pridham, editores., *Nazism 1919-1945: A History and Eyewitness Accounts*, vol. 2 (Nueva York: Schocken Books, 1990), pp. 1127-36.
 21. Speer, *Third Reich*, pp. 553, n. 3, 346-48 ("guerra tecnológica" y "obsesión por la perforación"); Wesley Frank Craven y James Lea Cate, *The Army Air Forces in World War II*, vol. 3 (Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago, 1951), pp. 172-79, 287 ("pesadilla"); David Eisenhower, *Eisenhower at War, 1943-1945* (Nueva York: Random House, 1986), pp. 154-57, 184-86; USSBS, *German War Economy, 1944-45; Allied Air Power and the German National Railway* (Chapel Hill: Imprenta de la Universidad de California del Norte, 1988), Alfred C. Mierzejewski argumenta que, en términos de ataque a la economía de guerra alemana, los centros de clasificación de los ferrocarriles eran

el objetivo número 1. Pero reconoce que la destrucción de la fábrica de combustibles sintéticos podría haber inmovilizado a los militares, ídem, p. 185.

22. Craven y Cate, *Army Air Forces*, vol. 3, p. 179; USSBS, *German War Economy*, pp. 4-5 ("principal objetivo estratégico"); Borkin, *I. G. Farben*, pp. 129-30; Goralski y Freeburg, *Oil and War*, pp. 247-48 ("golpe fatal"); Speer, *Third Reich*, pp. 350-52 ("cometiendo estupideces"); USSBS, *Oil Division Final Report*, pp. 19-29, 87; Ministerio de Combustibles y Energía del Reino Unido, *Synthetic Oil Industry*, p. 116; Milward, *War, Economy, and Society*, p. 316; Krammer, "Combustible para el Tercer Reich", p. 418; Paul H. Nitze, *From Hiroshima to Glasnost: At the Center of Decision* (Nueva York: Grove Wiedefeld, 1989), pp. 35-36.
23. Bullock, *Hitler*, pp. 759-61; Liddell Hart, *Other Side of the Hill*, pp. 450-51 ("permanecer todavía"), 463; Hugh M. Cole, *The Ardennes: The Battle of the Bulge* (Washington, D. C. : Departamento del Ejército, 1965), pp. 259-69; John S. D. Eisenhower, *The Bitter Woods* (Nueva York: Putnam, 1969), pp. 235-42.
24. USSBS, *German War Economy*, p. 80; Speer, *Third Reich*, pp. 472 ("divisiones no existentes"), 406; Liddell Hart, *Second World War*, p. 679; Bullock, *Hitler*, pp. 772-73, 781; Warlimont, *Hitler's Headquarters*, p. 497 ("últimas órdenes alocadas"); Stone, *Hitler*, p. 179.

Los combustibles sintéticos, en la economía de guerra alemana, representaron hasta un 60 por ciento de los suministros totales. La caída de la producción hacia el final de la guerra refleja la campaña de bombardeos de los aliados. La mayoría de los combustibles sintéticos se fabricaban por hidrogenación y el sistema Fischer-Tropsch, pero también se incluía el alcohol, benzol, y el producto de la destilación del alquitrán de carbón.

Suministros alemanes de petróleo, 1938-1945 (barriles por día)

Año	Sintético	Otros	Total	Participación de los sintéticos
1939	47,574	121,973	169,547	28.1 %
1941	89,007	119,614	208,621	42.7 %
1943	124,299	112,865	237,164	52.4 %
1944				
Q1	131,666	100,782	232,448	56.6 %
Q2	107,120	66,862	173,981	61.6 %
Q3	48,473	40,245	88,719	54.6 %
Q4	43,240	36,455	79,695	54.3 %
1945				
Q1	5,437	17,726	23,163	23.5 %

Fuente: USSBS, *German War Economy*, tablas 37, 38 y 41, pp. 75-76, 79.

Capítulo 18

1. Johan Fabricus, *East Indies Episode* (Londres: Shell Petroleum Company, 1949) pp. 1, 41-67, 57 ("ya no es posible").
2. S. Woodburn Kirby, *The War Against Japan*, vol. 1, *The Loss of Singapore* (Londres: HMSO, 1957), p. 449; Butow, *Tojo*, p. 416; Cohen, *Japan's Economy*, pp. 52-53 ("fiebre de victoria"). La obra de Cohen es el más útil análisis de la economía japonesa. El Estudio del Bombardeo Estratégico por Estados Unidos (Pacífico), *Interrogations of Japanese Officials*, vol. 2 (Toyoda). OPNAU-P-03-100, p. 320 ("borrachos de victoria"); Ronald H. Spector, *Eagle Against the Sun: The American War with Japan* (Nueva York: Vintage, 1985), pp. 418 (DFR), 146 (Nimitz). La obra de Spector es una excelente fuente sobre la guerra del Pacífico. E. B. Potter, *Nimitz* (Annapolis: Imprenta del Instituto Naval, 1976), p. 48 ("principales objetivos").
3. Agawa, *Yamamoto*, p. 299 ("hora de los adultos").
4. Jiro Horikoshi, *Eagles of Mitsubishi: The Story of the Zero Fighter* (Seattle: Imprenta de la Universidad de Washington, 1981), p. 130; Estudio del Bombardeo Estratégico por Estados Unidos, *The Effects of Strategy Bombing on Japan's War Economy* (Washington, D. C.: GPO, 1946), pp. 18, 135; *Pipeline to Progress: The Story of PT Caltex Pacific Indonesia* (Jakarta: 1983), pp. 27-34; Saburo Ienaga, *The Pacific War, 1931-1945* (Nueva York: Pantheon, 1978), p. 176.
5. USSBS, *Japan's War Economy*, p. 46 ("debilidad fatal"); Japón, Ocupación de los Aliados, *Report of General MacArthur: Japanese Operations in the Southwest Pacific Area*, vol. 2, parte 1 (Washington, D.C.: Ejército de Estados Unidos, 1966), pp. 48 ("Talón de Aquiles"), 45 (originalmente impreso pero no publicado por el cuartel general del general MacArthur en 1950); Goralski y Freiburg, *Oil and War*, pp. 191-93; Kirby, *War Against Japan*, vol. 3, *The Decisive Battles* (Londres: HMSO, 1961), p. 98; Estudio del Bombardeo Estratégico por Estados Unidos, División Química y Petrolífera, *Oil in Japan's War* (Washington, D. C.: USSBS, 1946), p. 55 ("solamente aviones norteamericanos").
6. Ronald Lewin, *The American Magic: Codes, Ciphers and the Defeat of Japan* (Nueva York: Farrar Straus Giroux, 1982), pp. 223-24 ("posiciones al mediodía"), 227-28; Cohen, *Japan's Economy*, pp. 104, 58 ("golpe mortal"), 137-46 (capitán japonés y "combustible sintético"); Clay Blair, Jr., *Silent Victory: The U. S. Submarine War Against Japan* (Filadelfia: J. B. Lippincott, 1975), pp. 361-362, 435-39, 553-54.
7. USSBS, *Interrogations of Japanese Officials* (Toyoda), p. 316 ("mucho combustible"); Cohen, *Japan's Economy*, pp. 142-145 ("muy interesados" y "demasiado combustible"); Spector, *Eagle Against the Sun*, p. 370 ("Golpe Turco"); Kirby, *War Against Japan*, vol. 4, *The Reconquest of Burma* (Londres: HMSO, 1965), p. 87; *Reports of General MacArthur: Japanese Operations*, vol. 2, parte 1, p. 305; Ejército de Estados Unidos, Comando del Lejano Oriente, Sección de Espionaje Militar, "Interrogatorio a Soemu Toyoda", 1 de setiembre, 1949, DOC 61346, pp. 2-3; USSBS, *Japan's War Economy*, p. 46.
8. Spector, *Eagle Against the Sun*, pp. 294 (MacArthur), 440 ("viento divino");

- USSBS, *Interrogations of Japanese Officials* (Toyoda), p. 317; Cohen, *Japan's Economy*, pp. 144-45 ("Escasez"); Rikihei Inoguchi, Tadashi Nakajima, y Roger Pineau, *The Divine Wind: Japan's Kamikaze Force in World War II* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1978), pp. 74-75; *Reports of General MacArthur: Japanese Operations*, vol. 2, parte 2, p. 398. Toshikaze Kase, *Journey to the Missouri*, ed., David N. Rowe (New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1950), pp. 247-48. Liddell Hart en su obra *History of the Second World War* ofrece otros motivos para el brusco giro de Kurita, pp. 626-27.
9. Samuel Elliot Morison, *History of United States Naval Operations in World War II*, vol. 7, pp. 107-9; vol. 8, pp. 343-45; James A. Huston, *The Sinews of War: Army Logistics, 1775-1953* (Washington D.C.: Ejército de Estados Unidos, 1966), p. 546 ("piernas largas"); Goralski y Freeburg, *Oil and War*, pp. 316. 310 ("patatas"); USSBS, *Japan's War Economy*, p. 32; Thomas R. H. Havens, *Valley of Darkness: The Japanese People and World War II* (Nueva York: Norton, 1978), pp. 122-130.
 10. USSBS, *Interrogations of Japanese Officials* (Toyoda), p. 316 ("operaciones a gran escala"); Spector, *Eagle Against the Sun*, p. 538 ("el fin").
 11. *Reports of General MacArthur: Japanese Operations*, vol 2, parte 2, pp. 617-19, 673-74; Cohen, *Japan's Economy*, pp. 146-47; USSBS, *Oil in Japan's War*, p. 88 ("el final del camino").
 12. Robert J. C. Butow, *Japan's Decision to Surrender* (Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1954), pp. 30, 64, 77. 90-92, 121-22; Estudio del Bombardeo Estratégico por Estados Unidos, *Japan's Struggle to End the War* (Washington: GPO, 1946), pp. 16-18; Kase, *Journey to the Missouri*, pp. 171-76 ("falta de esperanza interna" y "dispuestos a morir").
 13. Lewin, *American Magic*, p. 288; Richard Rhodes, *The Making of the Atomic Bomb* (Nueva York: Touchstone, 1988), pp. 617-99; y Daniel Yergin, *Shattered Peace: The Origins of the Cold War* (Nueva York: Penguin, 1990), p. 120-22.
 14. Ejército de Estados Unidos, Comando de Oriente Lejano, Sección de Espionaje Militar, "Declaraciones de Koichi Kido", 17 de mayo, 1949, DOC 61476, pp. 13-15, DOC 61541, pp. 7-8; Butow, *Japan's Decision*, pp. 161, 205-19; Kase, *Journey to the Missouri*, p. 247; Cohen, *Japan's Economy*, pp. 144, 147.
 15. D. Clayton Jones, *The Years of MacArthur: His Rendezvous with Destiny* (Nueva York: Knopf, 1956), pp. 214-16; Robert L. Eichelberger, *Our Jungle Road to Tokyo* (Nueva York: Viking, 1950), pp. 262-263; John Costello, *The Pacific War, 1941-1945* (Nueva York: Quill, 1982), p. 599; Butow, *Tojo*, pp. 449-54.

Capítulo 19

1. D. T. Pauton-Smith, *Oil: A Study of War-Time Policy and Administration* (Londres: HMSO, 1971), pp. 21-23, 44 ("parafernalia de la competencia"), 62 ("reserva estratégica de petróleo"). "Monopolio Español del Petróleo", 18 de noviembre, 1927, W 10770, FO 371/12719 ("palabra de Sir Henri"); J. V. Pe-

- rowne, acta, 30 de setiembre, 1935, C6788, FO 371/18868 ("acciones adecuadas" y "conseguir un anciano"); Thornton a Montgomery, 1 de enero, 1937, H2/1937, FO, 371/2075 con C137/105/2/37 (Primer Ministro Holandés); Draft, Series de Personalidades, 1938, Fo 371/21795, PRO. Sobre el esfuerzo de obtener el control de Shell, véase la carta de Bland a Halifax, 27 de abril, 1939, no. 228, 233, C6277, C6278, memo de Watkins, 12 de abril, 1939, C5474, FO 371/23087, PRO y Anthony Sampson, *The Seven Sisters: The Great Oil Companies and the World They Shaped*, rev. ed (Londres: Coronet, 1988), pp. 96-97; en el otoño de 1939, C574, FO 371/23087, PRO y Anthony Sampson, *The Seven Sisters: The Great Oil Companies and the World They Shaped*, edición revisada (Londres: Coronet, 1988), pp. 96-97; En el otoño de 1939, los británicos y franceses destinaron 60 millones de dólares a pagar a los rumanos por destruir sus propios pozos petrolíferos, con objeto de evitar que los alemanes tuviesen acceso al petróleo rumano. Los rumanos, sin embargo, querían más, y el petróleo rumano pasó a manos de los alemanes. Gabinete de Guerra, notas del encuentro, 22 de noviembre, 1939, POG (S), CAB 77/16, PRO.
2. Payton-Smith, *Oil*, p. 85 ("ración básica"); George P. Kerr, *Time's Forelock: A Record of Shell's Contribution to Aviation in the Second World War* (Londres: Shell Petroleum Company, 1948), p. 40; Arthur Bryant, *The Turn of the Tide* (Garden City, N. Y.: Doubleday, 1957), p. 203.
 3. Payton-Smith, *Oil*, pp. 195-199 ("arsenal"), 210-11; Huston, *Sinews of War*, p. 442 ("señal del dólar"); Dallek, *Roosevelt and American Foreign Policy*, p. 443 ("Dr. Gana-la-Guerra"). Roosevelt a Ickes, 28 de mayo, 1941, OF 4435; FDR a Smith, 6 de mayo, 1941, Of 56, documentos de Roosevelt. Cifras de la excedente de capacidad extraídas de la obra de John W. Frey y H. Chandler Ide, *A History of the Petroleum Administration for War, 1941-1945* (Washington, D. C.: GPO, 1946), p. 444, que es una fuente muy importante de datos sobre los suministros de petróleo de los Aliados. Para obtener datos del proceso, llamado el caso "Madre Hubbard" debido a que todos los defendidos parecían incluir la mayor parte del sector petrolero norteamericano, véase Comisión de Aranceles de Estados Unidos, *Petroleum*, Informe No. 17, en *War Changes in Industry Series* (Washington, D. C.: GPO, 1946), p. 94.
 4. Everett DeGolyer, "Gobierno e Industria en el Petróleo", 813; PAW, "Transporte del Petróleo al Este de Estados Unidos", 15 de mayo, 1942, 4435, documentos DeGolyer. Ickes a Roosevelt, 18 de julio, 1939, OF 56, documentos de Roosevelt; Nash, *United States Oil Policy* pp. 152-63; Ickes, *Secret Diary*, vol. 3, p. 530; *Oil Weekly* 2 de junio, 1941; Harold Ickes, *Fightin' Oil* (Nueva York; Knopf, 1943), p. 71.
 5. Goralski y Freeburg, *Oil and War*, p. 109 (Reader); Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol. 6, *Finest Hour, 1939-1941* (Boston: Houghton Mifflin, 1983), pp. 1020-21 ("perfil sin medidas"), 1036 ("la nube más negra"); Davies a Ickes, 8 de julio, 1941, Ickes a Roosevelt, 9 de julio, 1941, PSF 12, documentos de Roosevelt ("sorprendente"); Ickes, *Secret Diary*, vol. 3, pp. 561, 543 ("condiciones de aparcamiento"); Williamson y otros, *The Age of Energy* p. 758 ("domingos sin gasolina"); Frey e Ide, *Petroleum Administration*, pp. 118-19 ("un tercio menos").
 6. Beaton, *Shell*, p. 604 ("escasez fingida"); Hinsley, *British Intelligence*, vol. 2,

- pp. 169-74 ("estrechamiento de márgenes"); Frey e Ide, *Petroleum Administration*, p. 119 ("escasez de suministros"); Ickes, *Secret Diary*, vol. 3, p. 617 ("rellenarlo"), 630-33 (quejas de Ickes). Writz a Ickes, 15 de mayo, 1941, Ickes a Roosevelt, 19 de mayo, 1941, OF (4435; Lloyd a Ickes, 24 de noviembre, 1941, OF 4226; Ickes a Roosevelt, 17 de enero, 1942, PSF 75 (nueva estrategia de Ickes), documentos de Roosevelt.
7. Goralski y Freeburg, *Oil and War*, pp. 108 ("amplios objetivos"), 114-15. Davies a Ickes, 21 de marzo, 1942, Ickes a Roosevelt, 23 de marzo, 1942, PSF 75; Ickes a Roosevelt, 21 de abril, 1942, PSF 12 ("desesperado"), documentos de Roosevelt. Morison, *Naval Operations*, vol. 1, pp. 254, 200-1, 130; Bryant, *Turn of the Tide*, pp. 295-96.
 8. Ickes a Nelson, 17 de junio, 1942, caja 209, documentos de Hopkins; Nash, *U. S. Oil Policy*, pp. 164-65.
 9. NA800.6363: Actas del Consejo Federal del Petróleo, 20 de marzo, 1942, 411; Thorburgh a Collado y otros, 25 de junio, 1942, 786 RG 59. John Keegan, *The Price of Admiralty: The Evolution of Naval Warfare* (Nueva York: Viking, 1989), p. 229 ("Rescatar a nadie"); Morison, *Naval Operations vol. 1*, pp. 157, 198 ("tonelaje del enemigo"); Michael Howard, *Grand Strategy*, vol. 4, *August 1942 - September 1943* (Londres: HMSO, 1972), p. 54; Bryant, *Turn of the Tide*, p. 387; Goralski y Freeburg, *Oil and War*, pp. 113 ("vacas lecheras"); 116; Stanton Hop, *Tanker Fleet: The War Story of the Shell Tankers and the Men Who Manned Them* (Londres: Anglo-Saxon Petroleum, 1948), m capítulo 9.
 10. Wilkinson a Ickes, 5 de diciembre, 1942, Ickes a Roosevelt, 10 de diciembre, 1942, PSF 75, documento de Roosevelt; Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol. 7, *Road to Victory, 1941-1945* (Boston: Houghton-Mifflin, 1986), pp. 265, 289; S. W. Roskill, *The War at Sea, 1939-1945*, vol. 2 (Londres: HMSO, 1956), pp. 355, 217 ("no parece del todo bueno"); Howard, *Grand Strategy*, vol. 4, pp. 244-245 ("dominio completo"), 621; Liddell Hart, *Second World War*, pp. 387-90 ("nunca se ha ido tan cerca" y "grandes pérdidas"); Larson, *Standard Oil*, vol. 3, p. 529.
 11. Ickes a Roosevelt, 4 de agosto, 1942, 7 de agosto, 1942, 3 de setiembre, 1942, Smith a Roosevelt, 1 de octubre, 1942, OF 4435; Roosevelt a Land, 6 de noviembre, 1941, OF 56; archivo del memorando de Nelson, 1 de mayo, 1942, OF 12, documentos de Roosevelt. Ickes a Nelson, 26 de noviembre, 1942, caja 209, documentos de Hopkins; Consejo de la Corporación para Reservas de Petróleo, Registro, 25 de abril, 1944, pp. 88-91, RG 234, NA ("cualquier cuestión sobre el petróleo"); Administración del Petróleo para la Guerra, *Petroleum in War and Peace* (Washington, D. C.: PAW, 1945), pp. 39-44.
 12. Pratt a Farish, 16 de mayo, 1941, Pratt a DeGolyer, 17 de marzo, 1942, 1513; DeGolyer a Herbert, 16 de enero, 1943/3470, documentos de DeGolyer. Cole a Roosevelt, 22 de octubre, 1942, pp. 20, 22, OF 4435, documentos de Roosevelt; Ickes a Brown, 7 de abril, 10 de junio, 1943, Davies a Hopkins, 26 de julio, 1943, apartado 209, documentos de Hopkins: Frey e Ide, *Petroleum Administration*, p. 5 y tablas estadísticas; John G. Clark, *Energy and the Federal Government: Fossil Fuel Policies, 1900-1946* (Urbana: Imprenta de la Universidad de Illinois, 1987), p. 327 ("equipo comunista"); E. DeGolyer, "Prospección y Explotación de Petróleo en Tiempo de Guerra", *Mining and Metallurgy*, abril 1943, pp. 188-90.

13. Roosevelt a Ickes, 12 de agosto, 1942, OF 4435, documentos de Roosevelt ("gas natural"); Clark, *Energy and Federal Government*, p. 316 (Bea Jyle a Ickes); Frey a Kyle, agosto 1941, documentos de Davies; actas del Consejo Federal para el Petróleo, 20 de marzo, 1942, 811.6363/411, RG 59, NA ("dado por supuesto").
14. Hertz al Subsecretario de Guerra, 13 de agosto, 1942, Hertz a Hopkins, 13 de agosto, 1942, apartado 209, documento de Hopkins; John Kenneth Galbraith, *A Life in Our Times: Memoirs* (Boston: Houghton Mifflin, 1981), p. 130 ("escepticismo privado"); James Conant, *My Several Lives: Memoirs of a Social Inventor* (Nueva York: Harper and Row, 1970), p. 314 (Cena de Baruch).

Sobre el "hambre de caucho", véase la publicación del Congreso de Estados Unidos, Senado, Comité Especial de Investigación del Programa de Defensa Nacional, *Investigation of the National Defense Program*, parte 11, *Rubber*, 77º Congreso, 1ª sesión, (Washington, D.C.: GPO, 1942) (a partir de ahora, *Truman Hearings*); Howard, *Buna*; Larson, *Standard Oil*, vol. 3, pp. 405-18, capítulo 15.

En un caso presentado por Thurman Arnold, el ayudante del fiscal general perseguidor de los trustes, y en una serie de comparecencias en el Congreso, Jersey fue acusada de colusión y de la creación de un cártel en sus relaciones con I.G. Farben relacionado todo con el caucho sintético. Los acuerdos entre las dos compañías, dijeron los críticos, habían privado a Estados Unidos de los conocimientos de fabricación de caucho y su producción. Antes de Pearl Harbor, el caucho natural había constituido la mayor partida de importación de Estados Unidos. El cese abrupto de los suministros, resultado de la captura por parte de Japón de las principales fuentes de producción en el Sudeste de Asia, provocaron "hambre de caucho" en Estados Unidos, poniendo en peligro todo el esfuerzo de guerra de los Aliados.

Arnold insistió en que el origen del hambre de caucho era lo que él llamaba "matrimonio con todas las consecuencias" entre Jersey e I.G. Farben (*Truman Hearings*, p. 4811). Y en relación a la sustancia de los propios cargos, Arnold defendió su caso de una manera muy singular, aunque en algunas ocasiones sacó los acontecimientos fuera de contexto (*Truman Hearings*, p. 4313, 4427, 4598). Jersey había establecido su acuerdo con I. G. Farben antes de que los nazis llegaran al poder. Como resultado del trato, la parte norteamericana obtuvo unos importantes beneficios derivados de la organización química y de la investigación, incluyendo los conocimientos de producción del caucho sintético. Después de todo, Alemania e I. G. Farben, no Norteamérica y Jersey, mantuvieron el liderazgo en el mundo químico. La dirección de Jersey mostró una considerable cerrazón e inocencia política a partir de 1937 al no darse cuenta del grado en que I. G. Farben se había convertido en un cautivo y una herramienta del estado nazi. Véase la obra de Hayes, *Industry and Ideology*. Pero la acusación de que Jersey evitó la difusión de la tecnología de fabricación del caucho sintético antes de la Segunda Guerra Mundial no se corresponde con las realidades económicas. En un mundo que sufría un período de Depresión con mercancías de bajo precio y grandes excedentes, no había incentivos económicos o motivos lógicos para desarrollar tecnologías sintéticas, a menos que un país estuviese preparándose para la guerra. Si Estados Uni-

dos se hubiera preparado así, entonces la innovación y el perfeccionamiento hubiesen necesitado unas importantes subvenciones o protecciones arancelarias del gobierno. Aunque el precio de importación del caucho natural fluctuó sustancialmente en los años antes de la entrada norteamericana en la Segunda Guerra Mundial, los costes de producción del caucho sintético se estimaron en unas cinco veces el coste del caucho natural. Ninguna compañía podía haber asumido previsiblemente el compromiso a gran nivel de tal producción en vista de esos costes económicos. De hecho, desde 1939 en adelante, Jersey, junto con otras compañías, había intentado obtener el apoyo de Washington para el desarrollo de la tecnología y producción del caucho sintético, pero el esfuerzo fue en vano, debido a la falta de interés administrativa y las rivalidades en Washington, la falta de consenso sobre la necesidad, y una fuerte aversión al compromiso de inversión de grandes cantidades de dinero del gobierno. El punto de vista generalizado era que los suministros de caucho natural del Sudeste Asiático no se interrumpirían, y también se mostraba un enorme escepticismo sobre la viabilidad de los sustitutivos sintéticos (véase *Truman Hearings*, pp. 4285-89, 4407-79, 4805, 4937). El "hambre de caucho" se produjo no por las patentes intercambiadas entre Jersey e I. G. Farben, lo que por el contrario aumentó el conocimiento norteamericano sobre el caucho sintético, sino de un fallo del programa del gobierno de preparación en los tres años anteriores a Pearl Harbor. El "hambre de caucho" surgió principalmente de la misma psicología que excluyó la posibilidad de que pudiesen producirse los incidentes de Pearl Harbor.

15. Clark, *Energy and the Federal Government*, pp. 337-44 ("conducción innecesaria").
16. Payton-Smith, *Oil*, pp. 249-53; Standard Oil (New Jersey), *Ships of the Esso Fleet in World War II* (Nueva York: Standard Oil, 1946), pp. 151-54.
17. Ickes, *Fighting Oil*, p. 6 (brindis de Stalin); Erna Risch, *Fuels for Global Conflict* (Washington, D.C.: Oficina del Intendente General, 1945), pp. 1-2, IX, X, 59-60 (latas de gasolina).
18. Congreso de Estados Unidos, Senado, Comité sobre las Relaciones Extranjeras, Subcomité de Coporaciones Multinacionales. *A Documentary History of the Petroleum Reserves Corporation* (Washington, D.C.: GPO, 1974) (Patterson a Ickes); Agnew a Lloyd, 15 de junio, 1942, POWE 33/768, 121286 PRO; "Gasolina de Aviación de 100 Octanos: Informe para el Consejo de Producción de Guerra", 16 de marzo, 1942, 29 de mayo, 1942, pp. 9-10 ("sin aumento"), 15 de octubre, 1942; Ickes a Roosevelt, 19 de octubre, 1942, Nelson a Roosevelt, 28 de octubre, 1942, Roosevelt a Ickes, 7 de noviembre, 1942, PSF 12, documentos de Roosevelt, Beaton, *Shell*, pp. 560-76, 579-87 ("fuera del sombrero"); Charles Sterling Popple, *Standard Oil Company (New Jersey) in the World War II* (Nueva York: Standard Oil, 1952), pp. 29-30; Consejo de Producción de Guerra, *Industrial Mobilization for War: History of the War Production Board and Its Predecessor Agencies, 1940-1945*, vol. 1 (Washington, D.C. (Shell y 100 octanos), Giebelhaus, *Sun*, capítulos 7 y 9.
19. Administración del Petróleo para la Guerra, *Petroleum in War and Peace* (Washington, D. C.: GPO, 1945), p. 204 ("No una simple operación"); van Creveld, *Supplying War*, p. 213; Roland G. Ruppenthal, *Logistical Support of the Armies*, vol. 1, (Washington, D.C.: Departamento del Ejército. 1953), pp.

- 499-516. Goralski y Freeburg, *Oil and War*, p. 254 ("hombres y caballos"); Martin Blumenson, *The Patton Papers*, vol. 2, 1941-1945 (Boston: Houghton Mifflin, 1974), p. 492 (pocma); Dwight Eisenhower, *Crusade in Europe* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1948), p. 275; Alfred D. Chandler, Jr., y Stephen E. Ambrose, *The Papers of Dwight David Eisenhower*, vol. 4, *The War Years* (Baltimore: Imprenta de la Universidad de Johns Hopkins, 1970), p. 2060, n. 4 ("gran líder"); Martin Blumenson, *Patton: The Man Behind the Legend, 1885-1945* (Nueva York: William Morrow, 1985), p. 216; Forrest C. Pogue, *George C. Marshall, vol. 3, Organizer of Victory, 1943-1945* (Nueva York: Viking, 1973), pp. 385 ("completamente desgastado" y "en la brecha"), 371-72 ("buenas cualidades de Patton").
20. Van Creveld, *Supplying War*, p. 221; Nigel Hamilton, *Monty, vol 2, Master of the Battlefield, 1942-1944* (Londres: Sceptre, 1987), p. 754 ("espectacularmente exitoso"); Eisenhower, *Eisenhower at War*, p. 438 ("días deplanificación"); Blumenson, *Patton Papers*, vo. 2, pp. 841, 571, 533, 529-30 ("dificultades de jefe").
21. Stephen E. Ambrose, *The Supreme Commander: The War Years of General Dwight D. Eisenhower*, (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1970), p. 515; Blumenson, *Patton Papers*, vol. 2, p. 523 ("topo ciego"); Omar N. Bradley, *A Soldier History* (Nueva York: Henry Holt, 1951), pp. 402-405 ("toro enfurecido"); Ruppenthal, *Logistical Support*, vol. 1, tabla 10, p. 503; Hamilton, *Monty*, vol. 2, p. 777.
22. Blumenson, *Patton Papers*, vol. 2 p. 531 ("minuto imperdonable"); Liddle Hart, *Second World War*, pp. 562-63 ("comerse los cinturones"); Robert Ferrel, ed., *The Eisenhower Diaries* (Nueva York: Norton, 1981), p. 127 ("consequir que Patton se mueva").
23. Cole, *Battle of the Bulge*, pp. 13-14; Liddell Hart, *Second War World*, p. 563; Goralsky y Freeburg, *Oil and War*, p. 264-65; Blumenson, *Patton*, capítulo 10, p. 216; Eisenhower, *Crusade in Europe*, pp. 292-93 ("finales del verano... derrota inevitable"); Ruppenthal, *Logistical Support*, esp. pp. 515-16; General George Marshall, jefe del Estado Mayor del Ejército, compartía el punto de vista de Eisenhower. Una década después de que terminase la guerra, dijo: "Desde luego él [Patton] quería más gasolina; desde luego Montgomery quería más gasolina y mayor libertad de acción. Esto desde luego es habitual en los comandantes bajo estas circunstancias. Lo que estaba ocurriendo es que el Primer Ejército estaba realizando movimientos muy rápidos de una manera muy positiva y obteniendo muy poco reconocimiento por ello en su país. El Tercer Ejército estaba obteniendo mucho más reconocimiento debido a la carrera y a la teatralidad de Patton... Patton quería más libertad –con la gran tentación de ir directamente hacia el Rhin– y prácticamente no quedaba gasolina... Creo que el control de las operaciones de Eisenhower en ese momento fue adecuado. Y todos los demás estaban maldiciendo, como era normal que lo hiciesen. No había nada que destacar excepto que uno era el comandante supremo del ejército británico, que en aquellos momentos era muy pequeño, y el otro era un comandante gallardo con mucho poder que estaba sometido a su voluntad –General Patton... Tratando juzgar cuál sería el reparto correcto de la gasolina disponible, uno tenía que recordar los grandes hechos y perspectivas posibles. Por ejemplo, tomemos la operación alemana

en el Bølge posteriormente. Si tenía éxito, sería una gran cosa. Pero no tuvo éxito... En algunas ocasiones se puede lograr una gran victoria con una acción muy arriesgada. Pero a menudo, y casi siempre, las acciones muy arriesgadas exponen a un resultado fatal si no se tiene éxito." Pogue, *Marshall*, vol. 3, pp. 429-30.

24. Hamilton, *Monty*, vol. 2, pp. 776-821; Nigel Hamilton, *Monty*, vol. 3, *The Field Marshall* (Londres: Sceptre, 1987), pp. 3-8; Liddel Hart, *Second World War*, pp. 565-67 ("la mejor oportunidad").

Esta tabla de los suministros mundiales de petróleo muestra cómo Estados Unidos continuó dominando la producción mundial de petróleo durante los 85 años iniciales del sector. La tabla también muestra la importancia que tomaron las producciones rusa y mexicana —y que luego perdieron— la importancia de Venezuela en la Segunda Guerra Mundial, y el comienzo del impacto de Oriente Medio en los suministros mundiales.

Producción mundial de petróleo, 1860-1945

Año	Estados Unidos	México	Venezuela	Rusia URSS	Rumania	Indias Orientales	Persia/Irán	Otros	Total
1865	6.8			0.2	0.1			0.3	7
1875	32.8			1.9	0.3			1.1	36
1885	59.9			38.2	0.5			2.2	101
1895	144.9			126.4	1.6	3.3		7.9	284
1905	369.1	0.7		150.6	12.1	21.5		35.3	589
1915	770.1	90.2		187.8	33.0	33.7	9.9	58.9	1,184
1925	2,092.4	316.5	53.9	143.7	45.6	70.4	93.3	112.8	2,929
1935	2,730.4	110.2	406.2	499.7	169.2	144.4	156.9	317.0	4,534
1945	4,694.9	119.3	885.4	408.1	95.3	26.6	357.6	521.6	7,109

Las Indias Orientales incluyen Indonesia, Sarawak y Brunei. Fuente: Instituto Norteamericano del Petróleo, *Petroleum Facts and Figures: Centennial Edition, 1959* (Nueva York: API, 1959) pp. 432-37.

Capítulo 20

1. Pratt a Farish, 3 de agosto, 1934, 1513, necrológicas, documentos de DeGolyer; Anderson, *Aramco*, p. 111; Philips O. McConnell, *The Hundred Men* (Peterborough: Currier Press, 1985); Lon Tinkle, *Mr. De: A Biography of Everette Lee DeGolyer* (Boston: Little, Brown, 1970), pp. 212, 227, 255; Herbert K. Robertson, "Everette Lee DeGolyer", *Leading Edge*, noviembre 1986, pp. 14-21.

2. E. DeGolyer, "Petróleo en Oriente Próximo", conferencia, 10 de mayo, 1940, 2288 ("No hay tal galaxia"); notas, 3466; Itinerario, 3459; y cartas a su esposa, 7 y 10 de noviembre ("ningún Lindbergh), 14, 1 de diciembre ("tierra muy árida"), 1943, documentos de DeGolyer.
3. Leavell a Alling, 3 de febrero, 1943 ("único premio"), Resumen del Informe sobre el Petróleo en Oriente Medio, 800.6363/1511-1512, RG 59, NA; E. DeGolyer, "Informe Preliminar sobre la Misión Petrolera Técnica en Oriente Medio", *Bulletin of the American Association of Petroleum Geologist* 28 (julio 1944), p. 919-23 ("centro de gravedad").
4. Moffet a Roosevelt, 16 de abril, 1941, PSF 93; Hull a Roosevelt, 30 de junio, 1939, OF 3500, documentos de Roosevelt. Duce a DeGolyer, 29 de abril, 1941, 360, documentos de DeGolyer ("la apariencia más estrecha"); Conversaciones con Ibn Saud, 10 de mayo, 1942, con memorando de Alling, 18 de junio, 1942, 890F. 7962/45, RG 59, NA ("tener el dinero"); Aaron David Miller, *Search for Security: Saudi Arabian Oil and American Foreign Policy, 1939-1949* (Chapel Hill: Imprenta de la Universidad de Carolina del Norte, 1980), pp. 29-35.
5. Knox a Roosevelt, 20 de mayo, 1941, Hull con memorando a Roosevelt, 25 de abril, 1941, Hopkins a Jones, 14 de junio, 1941, PFS 68, documentos de Roosevelt; Miller, *Search for Security*, pp. 38-39; Michael B. Stoff, *Oil, War and American Security: The Search for a National Policy in Foreign Oil, 1941-47* (New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1980), pp. 52-54. Stoff, junto con Anderson en nota 1, Miller en nota 4 y Painter en nota 9, son las principales monografías sobre la política petrolera de la posguerra.
6. Pratt a Farish, 16 de mayo, 1941, 1513; Willian B. Heroy, "Los Suministros de Crudo Dentro de Estados Unidos", 29 de julio, 1943, pp. 4-9, 3417 ("beneficios decrecientes" y "días de bonanza"), documentos de DeGolyer; E. DeGolyer, "Prospección y Explotación Petroleras de la Posguerra", *Mining and Metallurgy*, abril de 1943, pp. 189-90; Departamento de Investigación de Política Exterior, "Política Exterior para el Petróleo" Memorando de Estados Unidos, 16 de mayo, 1944, AN 1926, FO 371/38543/125169, PRO; Congreso de Estados Unidos, Senado, Comité Especial de Investigación de Recursos Petroleros, *Investigation of Petroleum Resources*, (Washington, D.C.: GPO, 1946), pp. 276-77; "Evolución de la guerra de la Política Petrolera de la Posguerra", 29 de mayo, 1947, 811.6363/5-2947, RG 59, NA.
7. Harold Ickes, "¡Nos Estamos Quedando sin Petróleo!" *American Magazine*, diciembre 1943 ("multitud norteamericana"); Campbell a Eden, 28 de setiembre, 1943, A9193, FO 371/34210/120769, PRO ("intereses privados"); Herbert Feis, *Seen From E.A.: Three International Episodes* (Nueva York: Knopf, 1947), p. 102 ("un punto y lugar"). Posteriormente, a mediados de 1944, Roosevelt paró los esfuerzos por parte del embajador norteamericano en la Ciudad de México para renegociar la entrada de capital privado norteamericano y en su lugar sugirió que Estados Unidos financiase la prospección petrolera para el gobierno mexicano. "Cuando se encuentra una nueva y adecuada bolsa", dijo Roosevelt, "podría dejarse aparte totalmente por el gobierno mexicano a fin de añadirla a la defensa del Continente" y el gobierno de Estados Unidos satisfaría un canon anual de mantenimiento a México, Roosevelt a Ickes,

- 28 de febrero, 1942, Roosevelt a Hull, 19 de julio 1944, OF 56; documentos de Roosevelt.
8. Moose a Hull, 12 de abril, 1944, 890F.6363/124; Stimson a Hull, 1 de mayo 1944, 890F.6363/123, RG 59. NA. Kline a Ickes, Resumen del informe de Dillon Anderson, 4 de marzo, 1944, 3459, documentos de DeGolyer; Subcomité Multinacional, *History of the Petroleum Reserves Corporation*, p. 4, ("Estafar"); Woodward, *British Foreign Policy*, vol. 4, pp. 402-5, 410; Feis, *Seen from E.A.*; pp. 110-111. *Standard Oil of California*, "Planes para las Asociaciones Extranjeras", 7 de diciembre, 1942, archivo 25391-25617, caja 1, documentos de las Compañías Petroleras.
 9. Kline a Ickes, Resumen del informe de Dillon Anderson, 4 de marzo, 1944, 3549, documentos de DeGolyer; El Subjefe de Operaciones Navales a los Jefes de Estado Mayor, 31 de mayo, 1943, U69139 (SC) JJT/E6, RG 218, NA; La Posición del Departamento en la Corporación de Reservas Petrolíferas, p. 1, 800.6363/2-644, RG 59, NA. Feis, *Seen from E.A.*; p. 1045; *Congreso de Estados Unidos, Senado, Comité Especial de Investigación del Programa de Defensa Nacional. Investigation of the National Defense Program*, Comparecencias, parte 42, pp. 25435, 25386-25387; Anderson, *Aramco*, pp. 46-48 ("empresa puramente norteamericana"), 51; David Painter, *Oil and the American Century: The Political Economy of U.S. Foreign Oil Policy, 1941-1954* (Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1986), p. 37 ("el campo petrolífero más rico"), Stoff, *Oil, War and American Security*, p. 54 ("lejos del campo").
 10. Thornburg a Hull, 27 de marzo, 1943, 800.6363/1141-1/2; Feis a Hull, 10 de junio, 1943, 890F.6363/80, RG 59, NA. Hull a Roosevelt, 30 de marzo, 1943, OF 3500, documentos de Roosevelt; Painter, *Oil and the American Century*, pp. 41 ("nuevas e intensas disputas" y "olor del petróleo"), 43 ("quedarse pasmado"). Notas, 12 de junio, 1943, 3468 ("disminuir rápidamente"); Corporación de Reservas de Petróleo, Informe de las Negociaciones, 2-3 de agosto, 1943, 3463 ("tremenda conmoción"), documentos de DeGolyer. Feis, *Seen from E.A.*, pp. 122 ("nota juvenil"), 129-30 ("armó la gorda").
 11. NA 890F.6363 Feis a Hull, 16 de setiembre, 1943, 65; 23 de setiembre, 1943, 70; Merriam, memorando de la conversación con Apul Bohannon, 4 de octubre, 1943, 84, RG 59; Actas de la Reunión Extraordinaria de los Directores de la Corporación de Reservas de Petróleo, 3 de noviembre, 1943, 3463, documentos de DeGolyer.
 12. Herbert Feis, *Petroleum and American Foreign Policy*, (Standford: Instituto de Reservas de Alimentos, 1944), p. 45 ("competencia favorecida"); Ralph Zook, *The Prospect Arabian Pipeline: A Threat to Our National Security* (Tulsa: IPAA, 1944) ("movimientos hacia el fascismo"); Anderson, *Aramco*, p. 101 ("monopolios" y "necesidad militar"); RGH Jr. a Berle, 20 de abril, 1944, 890F.6363/122-1/2, Rg 59, NA; Ickes a Roosevelt, 29 de mayo, 1944, Roosevelt a Ickes, 31 de mayo, 1944, PSF 68, documentos de Roosevelt; Kline a DeGolyer, 22 de mayo, 1944, 946, documentos de DeGolyer ("atenuación").
 13. Jefes de Estado Mayor al Gabinete de Guerra, 5 de abril, 1944, WP (44) 187, FO 371/42693/120769 ("ayuda norteamericana" y "recursos continentales"); Documento del Gabinete, "Política Petrolera", MOC (44) 5, CAB 77/15/184,

- PRO. Actas, Comité Especial sobre el Petróleo, 21 de setiembre, 1943, 3468, documentos de DeGolyer.
14. Ickes a Roosevelt, 18 de agosto, 1943 ("petróleo disponible") con memorando de Duce sobre las conversaciones con Jackson, 13 de agosto 1943 (Jackson), PSF 68, documentos de Roosevelt. Efen al Primer Ministro, 11 de febrero, 1944, POWE 33/1495; Beaverbrook al Primer Ministro, 8 de febrero, 1944, POWE 33/1495 ("nido de paloma"); Halifax al Foreign Office, 19 de febrero, 1944, No. 846, FO 371/42688 (mapa de Roosevelt), PRO. NA 800.6363: Feis a Ickes, con memorando, 1 de octubre, 1943, /1330A; memorando de Alling, 3 de diciembre, 1943/1402; Sappington a Murray, 13 de diciembre, 1943, /1466. RG 59; Feis, *Seen from E.A.*, p. 126; Woodward, *British Foreign Policy*, vol. 4, pp. 393-94 ("horriblemente"). Para conocer los comentarios de DeGolyer, véase el memorando con DeGolyer a Snodgrass, n.d., 3468, documentos de DeGolyer.
 15. *FRUS, 1944*, vol. 3, pp. 101-05; Francis L. Lowenheim, Harold D. Langley, y Manfred Joans, editores, *Roosevelt and Churchill: Their Secret Wartime Correspondence*, (Nueva York: E. P. Dutton, 1975), pp. 440-41 ("lucha"), 459 ("promesas"); Painter, *Oil and the American Century*, p. 55 ("entrometerse"); Stoff, *Oil, War and American Security*, p. 156 ("racionamiento de la escasez").
 16. Duce a DeGolyer, 1 de agosto, 1944, 360, documentos de DeGolyer ("chuletas de cordero"); Stoff, *Oil, War and American Security*, p. 167 ("cartel monstruo"); Actas de las Conversaciones anglo-norteamericanas sobre el Petróleo: Sesiones Plenarias, 1 de agosto, 1944, 800.6363/7-2544, RG 59, NA ("Carácter 'Como Estamos' y 'Acuerdo del Petróleo'"); Anderson, *Aramco*, pp. 218-23 ("reservas" y "dar efecto").
 17. Duce a DeGolyer, 11 de setiembre, 1944, 360, documentos de DeGolyer. NA 800.6363: Pew a Connally, 17 de agosto, 1944, con Pew a Hull, 23 de agosto, 1944, 8-2344, memorando de Rayner, Reunión con el Comité del Senado, 17 de agosto, 1944, 8-1744, RG 49. Zook a Roosevelt, 28 de noviembre, 1944, PSF 56, documentos de Roosevelt.
 18. DeGolyer a Duce, 13 de noviembre, 1944, 360, documentos de DeGolyer; Ickes a Roosevelt, 29 de noviembre, 1944, 800.6363/12-344, RG 59, NA ("viendo fantasmas").
 19. Roosevelt a Ibn Saud, 13 de febrero, 1942, OF 3500, documentos de Roosevelt; William A. Eddy, *F.D.R. Meets Ibn Saud* (Nueva York: Amigos Norteamericanos de Oriente Medio, 1954), pp. 19-35 (FDR e Ibn Saud); *FRUS, 1945*, vol. 8, pp. 1-3, 7-9; Miller, *Search for Security*, pp. ix-xii, 130-131; Robert E. Sherwood, *Roosevelt and Hopkins: An Intimate History* (Nueva York: Harper and Brothers, 1948), pp. 871-72; Charles E. Bohlen, *Witness to History, 1929-1969* (Nueva York: Norton, 1973), p. 203.
 20. Miller, *Search for Security*, p. 131 ("inmensos depósitos de petróleo"); William D. Leahy, *I Was There* (Nueva York: Whittlesey House, 1950), pp. 325-27; Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol. 7, *Road To Victory, 1941-1945* (Boston: Houghton Mifflin, 1986), pp. 1225-26 ("permitir fumar" y "el mejor de los automóviles"); Laurence Grafftey-Smith, *Bright Levant* (Londres: John Murray, 1970), pp. 253, 271 (Rolls-Royce). La irritación de Churchill está muy bien descrita en el borrador de Eddy, *F.D.R. Meets Ibn Saud*, p. 5, con Kidd a DeGolyer, 22 de octubre, 1953, 3461, documentos de DeGolyer.

21. Roosevelt a Stettinius, 27 de marzo, 1945, PREM 8/857/122019, PRO; Anderson, *Aramco*, pp. 224-28 (texto del Acuerdo Revisado); Congreso de Estados Unidos, Senado, *Investigation of Petroleum Resources*, pp. 278-79, 34, 37 ("optimista"); Robert E. Wilson, "Petróleo para el Futuro de Norteamérica", *Stanolind Record*, octubre-noviembre 1945, pp. 1-4; Ickes a Truman, 12 de febrero, 1946, documentos de Davies; Harry S. Truman, *Years of Decisions* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1955), p. 554 ("tipo de carta"); Alonzo L. Hambly, *Beyond the New Deal: Harry S. Truman and American Liberalism* (Nueva York: Imprenta de la Universidad de Columbia, 1973), p. 73 ("falta de adherencia"); Margaret Truman, Harry S. Truman (Nueva York: William Morrow, 1973), p. 291 ("monarca").
22. Forrestal al Secretario de Estado, 11 de diciembre, 1944, 890F.6363/12-1144 ("no poder equivocarse"); Forrestal a Byrnes, 5 de abril, 1946, 811.6363/4-546 ("sección esperanzadora"); Collado a Clayton, 27 de marzo, 1940, 890F.6363/3-2745, RG 59, NA. Walter Millis, ed., *The Forrestal Diaries* (Nueva York: Viking, 1951) p. 81 ("primera importancia").
23. Wilcox a Clayton, 19 de febrero, 1946, 800.6363/2-1946 ("peligroso o inútil" y "huérfano"), RG 59, NA; Stoff, *Oil, War and American Security*, p. 97 ("salvación").

Capítulo 21

1. NA 811.6363: Sandifer a McCarthy, 2 de julio, 1948, 6-1847; Departamento de Estado, Actual y Posible Situación Petrolera Mundial, 17 de febrero, 1948, 2-1748, RG 59. Larson, *Standard Oil*, vol. 3, pp. 667-72; Beaton, *Shell*, pp. 637-42; Shell Transport and Trading, *Annual Report 1947*, p. 8 ("sorprendentemente"); Giddens, *Standard Oil of Indiana*, pp. 682-84 ("liebre grande"); Arthur M. Johnson, *The Challenge of Change: the Sun Oil Company, 1945-1977* (Columbus: Imprenta de la Universidad del Estado de Ohio, 1983), p. 40 ("indicaciones muy útiles").
2. R. Gwin Follis al autor, 18 de setiembre, 1989 ("difícil trato" y "entusiasmo sorprendente"); Anderson, *Aramco*, p. 120 ("mercados suficientes"), 140-45 (Forrestal); Hart al Secretario de Estado, 2 de julio, 1949, 890F.6363/7-249, RG 59, NA ("nuestro mercado de petróleo" y "grandioso"); Robert A. Pollard, *Economic Security and the Origins of the Cold War, 1945-1950* (Nueva York: Imprenta de la Universidad de Columbia, 1985), p. 213; "Los Grandes Tratos del Petróleo", *Fortune*, mayo 1947, p. 176 (Collier).
3. Sellers a Foster, 12 de junio, 1946, archivos "memorandos IPC, 1946", caso 5 ("cayó como una bomba"); "Memorandos de IPC sobre la Situación Legal Presente", 10 de julio, 1946, archivo 127274-127448, caso 2, documentos de las compañías petroleras. *Multinational Hearings*, 8ª parte, pp. 111-15 ("no aconsejable e ilegal"), 124 ("ilegalidad sobrevenida"); Anderson, *Aramco*, pp. 148-51 ("extraños" y "frustrados"). NA 890F.6363: Meloy al Secretario de Estado, 12 de diciembre, 1948, 12-1248; Hart al Secretario de Estado, 2 de ju-

- lio, 1949, 7-249, 6 de agosto, 1949, 8-649; Sappington al Secretario de Estado, 5 de diciembre, 1945, 800.6363/12-545, RG 49.
4. *Multinational Hearings*, parte 8, pp. 115-19 ("interés mutuo", Sheets, "estrecheces", "cuestión política" y "círculo familiar"); Entrevista con Pierre Guillaumat ("enfadado con Dios"); CFP, "Acontecimientos Provocados por la Guerra", 27 de febrero, 1945; Gulbenkian a la Corporación de Desarrollo de Oriente Próximo, 6 de enero, 1947, archivo, 4-5-35, caso 6, documentos de las Compañías Petroleras ("no consentir").
 5. FTO. *International Petroleum Cartel*, p. 104; Nitze a Clayton, 21 de febrero, 1947, 800.6363/2-2147, RG 59, NA ("arresto" y "retraso"); Carta de Paul Nitze al autor, 3 de octubre, 1989. Sellers y Shepard a Harden y Sheets, 7 de febrero, 1947, archivo "Menorandos de IPC, 1946"; Earl Neal, "Alternativas a IPC", 19, 1947, archivo 126898-127063, caso 2, documentos de las Compañías Petroleras. *Multinational Hearings*, parte 8, pp. 160-61 ("plan factible").
 6. Childs al Secretario de Estado, 3 de enero, 1947, 890F.6363/1-347, RG 59, NA (Aramco e Ibn Saud); R. Gwin Follis al autor, 18 de setiembre, 1989 ("quitárnoslo de encima"); Anderson, *Aramco*, pp. 158, 152 (presidente de Socony); *Multinational Hearings*, parte 8, pp. 156-66 ("buena cosa" y "problemas"); Daniel Yergin, *Shattered Peace: The Origins of the Cold War* (Nueva York: Penguin, 1990), pp. 282-83 ("todo fuera").
 7. "Notas sobre Calouste Sarkis Gulbenkian", 6 de junio, 1947, con Berthoud a Butler, 9 de junio, PE 650, POWE 33/1965, PRO (funcionario británico); Gulbenkian, *Portrait in Oil*, pp. 210-15 ("debe"), 251 ("práctica del padre"); Entrevista con John Loudon; Anderson, *Aramco*, pp. 155-59 ("condujo tan bien"). Turner a Johnson, 15 de setiembre, 1948, archivo 127274-127448; Dunaway a Grubb, 4 de abril, 1946, archivo "varios números", caso 2, documentos de las Compañías Petroleras. Gulbenkian y Raphael en la obra de John Walker, *Self-Portrait with Donors: Confessions of an Art Collector* (Boston: Atlantic Monthly Press, 1974), pp. 234-37.
 8. Harden a Holman, 3 de noviembre, 1948, Harding a Vacuum, 3 de noviembre, 1948, archivo 128167-128229, caso 7, documentos de las Compañías Petroleras; Gulbenkian, *Portrait in Oil*, pp. 225-227 (complejidad de los acuerdos y "caravana"); memorando de Belgrave, "Fundación Gulbenkian", 13 de enero, 1956, POWE 33/2132, PRO; "Los Grandes Acuerdos Petroleros", *Fortune*, mayo 1947, p. 176 ("luna").
 9. Memorando, reunión, incluyendo a Clayton y Drake, 3 de febrero, 1947, 811.6363/2-347 ("largo y tendido sobre el petróleo" y "propiedad totalmente norteamericana"); Loftus a Vernon, 5 de setiembre, 1947, FW 811.6363/8-2047, RG 59, Na. Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, p. 187. Jennings a Sheets, 27 de setiembre, 1946, archivo 17-3-4, caja 5; "Kuwait-Suministros", archivo "Kuwait", caja 1; "Shell en Kuwait", Comité Petrolero de Oriente Medio, CME (55), 16 de mayo, 1955, CAB 134/1086, PRO ("socio").
 10. Yergin, *Shattered Peace*, capítulo 7, pp. 163 ("Qué hacer... en qué medida"), 180; Entrevista con Nicolai Baibakov; *FRUS 1946*, vol. 6, pp. 732-36 (temores de Stalin sobre el petróleo); Bruce R. Kuniholm, *The Origins of the Cold War in the Near East: Great Power Conflict and Diplomacy in Iran, Turkey and Greece* (Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1980), p. 138 ("sur de Batum"); William Roger Louis, *The British Empire in the Middle*

- East, 1945-1951: Arab Nationalism, the United States, and Postwar Imperialism* (Oxford: Clarendon Press, 1985), pp. 55-62; Arthur Meyerhoff, "Petróleo Soviético", en Robert G. Jensen, Theodore Shabad, y Arthur W. Wright, eds., *Soviet Natural Resources in the World Economy* (Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago, 1983), pp. 310-42; Owen, *Trek of the Oil Finders*, pp. 1371-73.
11. Cooperación Económica Europea, Comité de Londres, Borradores para los capítulos 1-3, 2 de agosto, 1947, UE 7237, FO 371/62564, PRO; Alec Cairncross, *Years of Recovery: British Economic Policy, 1945-51*, (Londres: Methuen, 1985), pp. 367-70; Alan Bullock, *Ernest Bevin: Foreign Secretary* (Londres: Heinemann, 1984), pp. 361-62.
 12. "Responsabilidad Anglo-Norteamericana por los Precios del Petróleo", 4 de enero, 1951, archivo FOA 0453-4351, caja 1, documentos de las Compañías Petroleras; Painter, *Oil and the American Century*, pp. 155-56; Programa de Recuperación Económica, *Petroleum and Petroleum Equipment Commodity Study* (Washington, D.C.: Administración de Cooperación Económica, 1949), p. 1 ("Sin petróleo"); Walter J. Levy, "Petróleo y el Plan Marshall", documento presentado por la Asociación Económica Norteamericana, 28 de diciembre, 1988.
 13. Holman a Hoffman, 23 de febrero, 1949; Harden a Foster, 19 de abril, 1950; Foster a Harden, 22 de agosto, 1950; Suman a Foster, 1 de setiembre, 1950; Harden a Daniels, 27 de diciembre, 1950; Foster a Holman, 18 de enero, 1951, archivo FOA 453-4351-2, caja 1, documentos de las Compañías Petroleras. David Painter "Petróleo y el Plan Marshall", *Business History Review* 58 (otoño 1984), pp. 382, 376. Comité de Programa del Gabinete, 9 de enero, 1949, P49, POWE 33/1772; McAlpine a Trend, 8 de setiembre, 1948, POWE 33/1557 (Bevin); "Precios del Petróleo" a R.W.B. Clarke, 2 de febrero 1947, T2361/2161, PRO. Levy, *Oil Strategy and Politics*, p. 75; W.G. Jensen, *Energy in Europe, 1945-1980* (Londres: G.T. Foulis, 1967), p. 2
 14. Cooperación Económica Europea, conversación de Londres, 2 de agosto, 1947, Borradores para los capítulos 1-3, pp. 56-57, 65-66, UE 7237, FO 371/62564, PRO; Miller, *Search for Security*, pp. 177-78; Ethan Kapstein, *The Insecure Alliance: Energy Crisis and Western Politics Since 1949* (Nueva York: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1990), p. 61 (Dalton); Entrevista con T.C. Bailey, GHS/2B/75, archivos de Shell ("sin valor" 5.)
 15. Miller, *Search for Security*, p. 196 ("minusválido"); Visita de Abdul Aziz a Aramco", enero 1947, pp. 36, 45, documentos de Aramco; Forrest C. Pogue, *George C. Marshall*, vol. 4, *Statesman, 1945-1954* (Nueva York: Viking, 1987), p. 350 ("hambre"). Henderson a Marshall, 26 de mayo, 1948, 890 F6363/5/2648 (Duce); Eakens a Martin e "Impacto de la Pérdida de la Producción de Arabia Saudí en la Situación Petrolera Mundial", 8 de julio, 1948, 800.6363/7-848 ("apuro"), RG 49, NA.
 16. "Comentarios realizados por el Rey Ibn Saud al coronel Eddy", 17 de noviembre, 1947, con memorando de Merriam, 17 de noviembre, 1947, 890F. 6363/11-1347, RG 59, NA; Trott a McNeil, "Resumen Anual para 1949", 28 de febrero, 1950, ES 1011, FO 371/82638, PRO ("hostilidad formal"); *FRUS, 1949*, vol. 6, pp. 170, 1618, 1621; Louis, *British Empire*, p. 204 ("pretensiones judías"); Declaración de James Terry Duce, Comité de la Cámara para Co-

- mercio Interestatal y Exterior, 30 de enero, 1948, pp. 10-11, 3461, documentos de DeGolyer.
17. Declaraciones de James Terry Duce, Comité de la Cámara para las Fuerzas Armadas, 2 de febrero, 1048, 3461, documentos de DeGolyer; Bullock, *Bevin*, p. 113 ("Sin esperanza"); James Forrestal, "Política Naval", conferencia, 18 de junio, 1947, Colegio Nacional de la Guerra; David A. Rosenberg, "La Marina de Estados Unidos y el Problema del Petróleo en una Guerra Futura: El Perfil de un Dilema Estratégico, 1945-1950", *Naval War College Review* 29 (verano 1976), pp. 53-61; *Miller Search for Security*, p. 203 ("premio económico"); *FRUS 1950*, vol. 5, pp. 1190-91 (Carta de Trumam a Ibn Saud); "Arabia Saudí: Informe Económico", 24 de setiembre, 1950, *POWE* 33/323, PRO.
 18. "Problema de Abastecimiento de Petróleo para una Gran Guerra", documento 1741 de los Jefes Conjuntos de Estado Mayor, 29 de enero, 1947, pp. 3, 6 ("Muy susceptible"), RG 218, NA; McGinnis a Daniels, 26 de noviembre, 1948, CSA, 800.6363/11-2648, RG 59, NA; Eugene V. Rostow, *A National Policy for the Oil Industry* (New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1948), pp. 147-48. Consejo de Recursos de Seguridad Nacional, "Política Nacional de Combustibles Líquidos", agosto 1948, p. 1, 3526 ("lugar de almacenaje"); Comité Nacional API de Política Petrolera, Subcomité de Sintéticos del Subcomité de Disponibilidad a Largo Alcance, 14 de julio, 1948, 3508, documentos de DeGolyer. Sobre combustibles sintéticos véase el artículo de Bernard Brodie, "Seguridad Norteamericana y Petróleo Extranjero", *Foreign Policy Reports*, 1 de marzo, 1948, pp. 297-312. Richard H.K. Vietor, *Energy Policy in America Since 1945: A Study of Business-Government Relations* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1984), pp. 44 (Nuev York Times), 54-59; Crauford D. Goodwin, ed., *Energy Policy in Perspective: Today's Problems, Yesterday's Solutions* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1981), pp. 148-56.
 19. Owen, *Trek of the Oil Finders*, p. 801; John S. Ezell, *Innovations in Energy: The Story of Kerr-McGee* (Norman: Imprenta de la Universidad de California, 1979), pp. 152-69 ("Real clase primera"); William Rintoul, *Spudding In: Eccollections of Pioneer Days in the California Oil Fields* (Fresno: Sociedad Histórica de California, 1978), pp. 207-9.
 20. Standard Oil Company (New Jersey), ("Gas Natural"), agosto 1945, 3680, documentos de DeGolyer. Standard Oil of New Jersey, "Consideraciones del Coste de los Crudos de Oriente Medio", 28 de julio, 1950, archivo de "varios números", caso 2; Holman a Goffman, 23 de febrero, 1949, caso 1, documentos de las Compañías Petroleras ("crudos disponibles"). Deate a Forrestal, 8 de mayo, 1948, Oficina del Secretario de Defensa, RG 218, NA ("oleoductos"); Douglass R. Littlefield a Tanis C. Thorne, *The Spirit of Enterprise: The History of Pacific Enterprises from 1886 to 1989* (Los Angeles: Pacific Enterprises, 1990).

Capítulo 22

1. Reunión en el Tesoro, setiembre 1950, ES 1532/18, FO 371/82691, PRO ("exigencias sorprendentes"); Richard Eden, Michael Posner, Richard Bending, Edmund Crouch y Joseph Stanislaw, *Energy Economics; Growth, Resources, and Policies* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1981), p. 264, ("difícil"); John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money* [1936], volumen 7 de *The Collected Writings of John Maynard Keynes* (Londres: MacMillan, St. Martin's Press para la Sociedad Económica Real, 1973), p. 383; David Ricardo, *On The Principles of Political Economy and Taxation* [1817], volumen 1 de *The Works and Correspondence of David Ricardo*, editor, Piero Sraffa (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge para la Sociedad Económica Real, 1951), pp. 11-83; M. A. Adelman, *The World Petroleum Market* (Baltimore: Imprenta de la Universidad de Johns Hopkins, 1972), p. 42.
2. Rómulo Betancourt, *Venezuela: Oil and Politics*, traducción Everett Bauman (Boston: Houghton Mifflin, 1979), pp. 29, 43, 67; Franklin Tugwel, *The Politics of Oil in Venezuela* (Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1975), p. 182; Rabe, *The Road to OPEP*, pp. 64-73.
3. Rabe, *The Road to OPEP*, pp. 102 ("salto suicida"), 103 ("estructura de impuestos"); Larson, *Standard Oil*, vol. 3, pp. 479-85; Rómulo Betancourt, *Venezuela's Oil* traducción Donald Peck (Londres George Allen and Unwin, 1978), p. 162 ("limpieza ritual"); Godber a Starling, 10 de abril, 1943, A786/94/47, FO 371/34259, PRO (Godber); Christopher T. Landau, "El Ascenso y Caída del Petro-liberalismo: Relaciones de Estados Unidos con la Venezuela Socialista, 1945-1948" (Tesis Doctoral, Universidad de Harvard, 1985), pp. 5 ("pulpo"), 10 ("enormes recursos monetarios"), 75-76 ("descorazonador"); Betancourt, *Venezuela*, pp. 128-36 ("tabú"). Holman a Hoffman, 1 de noviembre, 1948, archivo "FOA 0453-4357"; McCulloch a Orton, diciembre 1948, archivo "CT 3028-3293"; Miller a McCollum, 3 de setiembre 1947, archivo "Gulf 6, 9, 18 etc." ("recoger los beneficios"), caja 1, documentos de las Compañías Petroleras. "Creole Petroleum: Business Embassy", *Fortune*, febrero 1949, pp. 178-79.
4. Loftus y Eakens a McGhee y Nitze, 4 de marzo, 1947, 800.6363/3-447; "Petróleo en la Costa de Arabia Saudí", 6 de agosto, 1948, 890F.6363/8-1148RG 49, NA; Entrevista con Jack Sutherland; *FRUS: Current Economic Developments, 1945-1954*, 19 de julio, 1948, p. 10 ("nuevas compañías"); John Loftus, "Petróleo en la Política Petrolera de Estados Unidos", conferencia, 30 de julio, 1946; memorando de Monsell David, "Concesión de la Zona Neutral de Kuwait", 16 de agosto, 1947, POWE 33/478, PRO; Painter, *Oil and the American Century*, p. 165 ("Aminoil"); Duce a DeGolyer, 16 de diciembre, 1944, 360, documentos de DeGolyer; Tompkins, *Little Giant of Signal Hill*, pp. 156-63 (Davies).
5. Somerset de Chair, *Getty on Getty* (Londres: Cassell, 1989), pp. 15-20 ("el mejor hotel" y "un casino"), 143 ("siempre cayendo"), 145, 76 y 158 (Madame Tallasou), 70 ("vida en familia"), 156; Entrevista con Jack Sunderland ("cientos de peltas" y "valor"); Robert Lenzner, *Getty: The Richest Man in the World*

- (Londres: Grafton, 1985), pp. 59-60 (Dempsey), 101, 118-34 ("espionaje"); Russell Miller, *The House of Getty* (Londres: Michael Joseph, 1985), p. 207 ("pensando en chicas") "El Hombre de los Cincuenta Millones de Dólares", *Fortune*, noviembre 1957, pp. 176-78; Ralph Hewins, *The Richest American: J. Paul Getty* (Nueva York: E. P. Dutton, 1960), pp. 289 ("Oriente Medio"); Entrevista con Paul Walton.
6. Miller, *House of Getty*, pp. 191-93 ("gastos"), 200-4 ("Enseñar" y "seminario"); Lenzner, *Getty*, pp. 156-57 ("insano"), 159-60 ("temor patológico"), 182 ("petróleo de desecho"); Hewins, *Richest American*, pp. 309 ("favorablemente impresionado"), 313 ("mis banqueros"); Munro a Rowe-Dutton, 22 de febrero, 1949, T 236/2161; a Furlonge, Foreign Office, 1 de noviembre, 1950, ES 1532/24, FO 371/82692 ("notorio"), PRO. Proctor a Drake, 28 de junio, 1949, archivo 12-2-4, caja 4, 644a; Dunaway a Grubb, 44a, 4 de abril. 1946, archivo con "varios números", caja 2 (Gulbenkian), documentos de las Compañías Petroleras. Entrevistas con Paul Walton y Jack Sunderland; Bernard Berenson, *Sunset and Twilight: From the Diaries of 1947-1958 of Bernard Berenson*, ed. Micky Mariano (Nueva York: Harcourt, Brace and World, 1963), p. 309 (el hombre más rico); *Multinational Hearings*, parte 8 (Washington, D.C.: GPO, 1975), pp. 282-84.
7. Trott a Bevin, "Arabia Saudí: Informe Anual para 1950", 19 de marzo, 1951, ES 1011/1, FO 371/91757; Tropp a McNeil, "Arabia Saudí: Informe Anual para 1949, 28 de febrero, 1950, ES 1011/1, FO 371/82638, "Arabia Saudí: Informe Económico", para el Foreign Office, 24 de setiembre, 1950, POWE 33/323, "Arabia Saudí: Informe Económico", 28 de enero, 1951, POWE 33/32, PRO. Cable con Duce a Wilkins, 25 de mayo, 1950, 886A.2553/5-2550 ("beneficios de las grandes compañías"); "Problemas de Impuestos de la Arabian-American Oil Company", 20 de julio, 1949, 890F.6363/7-2049, RG 59, NA. *Multinational Hearings*, 8ª parte, pp. 342-50 ("continuo" e "intercambio de favores"), 357 (IRS); 7ª parte, pp. 168 ("aumentar los beneficios"), 130-35 ("retirada"); Anderson, *Aramco*, pp. 188-96 ("bienestar" y "cada ocasión"); Betancourt, *Venezuela*, p. 89 ("grave amenaza"); Painter, *Oil and American Century*, p. 166 ("maldita barrena"); Entrevista con George McGhee ("los saudíes sabían"); John Blair, *The Control of Oil* (Nueva York: Pantheon, 1976), pp. 196-99 (críticas de desgravación fiscal).
8. Gulf a Anglo-Iranian, 20 de junio, 1951, archivo "varios números que incluyen Gulf y Jersey", caja 2; LWE a Larsen, 11 de marzo, 1952, Butte a FPI, 25 de enero, 1952 (documento de trabajo de Jersey), archivo números 128253-128255, caja 3 ("Ahora lo sabemos"), documentos de las compañías petroleras. Memorando del "Acuerdo del 30 de diciembre de Aramco", 10 de enero, 1951, 886A.2553/1-1051; "Conversaciones de Gulf Oil con Anglo-Iranian", 29 de marzo, 1951, 886A.2553/3-2951; "Dificultades de Gulf Oil Company", 4 de junio, 1951, 886d2553/6-451, NA. Louis, *British Empire*, pp. 595, 647 (historiador); *Multinational Hearings*, 4ª parte, pp. 86, 89 (McGhee y senador).

Capítulo 23

1. Mohammed Reza Pahlevi, *The Sha's Story*, traducción Teresa Waugh (Londres: Michael Joseph, 1980), pp. 31-47 ("pesar"); Barry Rubin, *Paved with Good Intentions: The American Experience in Iran* (Nueva York: Penguin, 1984), p. 383, n. 9 ("ratón"); *FRUS 1950*, vol. 5, pp. 43 ("Occidentalizado"), 512; Brian Lapping, *End of Empire* (Londres: Granada, 1985), p. 205 ("robado").
2. Pahlevi, *Sha's Story*, p. 39 ("fracaso milagroso"); Ervand Abrahamian, *Iran Between Two Revolutions* (Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1982), pp. 249-50 ("el Grande"); Entrevista con George McGhee; Louis, *British Empire*, p. 636, 596 ("niño prodigio" y "siglo diecinueve"); George McGhee, *Envoy to the Middle World; Adventures in Diplomacy* (Nueva York: Harper and Row, 1983), pp. 320 ("de carácter bondadoso"); Acheson, *Present at the Creation*, p. 646 ("Estupidez").
3. Memorando de Berthoud, 18 de abril, 1951, EP 1531/204, FO 371/91527 Bevin a Frank, 12 de abril, 1950, EP 1513/37, FO 371/82395, PRO. "The Iranian Oil Crisis", 3460, documentos de DeGolyer; Raymond Vernon, "Planing for a Commodity Oil Market", en la obra de Daniel Yergin y Bárbara Kates-Garnick, editores, *The Reshaping of the Oil Industry: Just Another Commodity?* (Cambridge: Cambridge Energy Research Associates, 1985), pp. 25-33. ("Ministro y Director"); Louis, *British Empire*, p. 56 ("ningún poder ni influencia"); Francis William, *A Prime Minister Remembers: The War and Postwars of Earl Attlee* (Londres: Heinemann, 1961), pp. 178-79; Robert Stobaugh, "La Evolución de la Política Petrolera Iraní, 1925-1975" en *Iran Under the Pahlavis*, editor George Lenczowski (Stanford: Imprenta del Instituto Hoover, 1978), p. 206; James A. Bill y William Roger Louis, eds., *Mossadiq, Iranian Nationalism, and Oil* (Londres: I. B. Tauris and Co., 1988), p. 8 ("Caballero del West End").
4. NA 886D.2553 "Dificultades de la Gulf Oil Company", 4 de junio, 1951, 6-451; "Conversaciones de Gulf Oil con Anglo-Iranian", 29 de marzo, 1951, 3-2951 ("no se atrevió"), RG 59, NA. Bill y Louis, *Mossadiq*, p. 247 ("huellas dactilares" y "duras negociaciones"); *Time*, 1 de agosto, 1949, p. 58 ("vino con el esquisto"); Actas de la Reunión, 2 de agosto, 1950, EP 1531/40, FO 371/82375, PRO; Sampson, *Seven Sisters*, p. 134 ("Contable de Glasgow"); Entrevistas con Robert Belgrave ("tacaño") y George McGhee.
5. Louis, *British Empire*, p. 645 (Fraser); Entrevista con Peter Ramsbotham ("surtidor"); Rouhollah K. Ramazani, *Iran's Foreign Policy, 1941-1973: A Study of Foreign Policy in Modernizing Nations* (Charlottesville: Imprenta de la Universidad de Virginia, 1975), pp. 192-96 ("mala fortuna"); Abrahamian, *Iran*, p. 266 ("misión sagrada" y "secuaz"); Norman Kemp, *Abadan: A First-Hand Account of the Persian Oil Crisis* (Londres: Allan Wingate, 1953), pp. 27-28. Reunión en el Foreign Office, 16 de enero, 1951, EP 1951, EP 1531/112, FO 371/91524; Shepherd a Morrison, "Situación Política en Persia", 9 de julio, 1951, EP 1015/269, FO 248/1514 (1951), parte IV ("Antigua Compañía", "abolido" y "no más"), PRO. Sobre el gobernador y la oveja véase la

- obra de Lapping, *End of Empire*, pp. 208-9; *Times* (Londres) 9 de junio, 11, 1951; *New York Times*, 9, 10 y 11 de junio 1951.
6. Roy Mottahedeh, *The Mantle of the Prophet: Religion and Politics in Iran* (Londres: Penguin, 1987), pp. 122-25 ("puro"). "Esbozo Biográfico, Mohammed Mossadeq", memorando para el Presidente, 22 de octubre, 1951; CIA, "Posibles Acontecimientos en Irán Durante 1953", NIF 75/1, 9 de enero, 1953, Archivo del Secretario del Presidente, documentos de Truman. H. W. Brands, *Inside the Color War: Loy Henderson and the Rise of the American Empire, 1818-1961* (Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, próxima edición), capítulo 18 ("emporadas bajas"); Anthony Eden, Full Circle (Boston: Houghton Mifflin, 1960), p. 219 ("viajo Mossy"); Painter, *Oil and the American Century*, p. 173 ("Explotador colonial"); Acheson, *Presente at the Creation*, p. 651 ("gran actor"); Entrevistas con George McGhehen y Peter Ramsbotham ("Musulmán"); Vernos Walters, *Silent Missions* (Garden City N. Y.: Doubleday, 1978), p. 262; C.M. Woodhouse, *Something Ventured* (Londres: Granada, 1982), pp. 113-14; Louis, *British Empire*, pp. 651-53 ("lunático" y "astuto"); Paul Nitze, From Hiroshima to Glasnost, pp. 130-37.
 7. Entrevistas: Louis, *British Empire*, pp. 667-74 ("Canal de Suez"); Notas, 27 de junio, 1951, EP 1531/870, FO 371/91555, PRO (Churchill); Alistair Horne, *Harold Macmillan*, vol. 1, 1894-1956, (Nueva York: Viking, 1988), p. 310; H. W. Brands, "La Conexión El Cairo-Teherán en la Rivalidad Anglo-Norteamericana en Oriente Medio, 1951-1953", *International History Review* 11, (1989), pp. 438-40 ("huida precipitada" y "rendición").
 8. Entrevista con Richard Funkhouser, Entrevistas Personal Subcomité Multinacional ("oráculo"); Entrevista con Walter Levy. Sobre las propuestas de Levy véase el memorando de Logan, 31 de julio, 1951, con Minuta, 29 de julio, 1951, EP 1531/1290, FO 371/91575 ("camuflaje"); Shepherd al Foreign Office, 10 de octubre, 1951, EP 1531/1837, FO 371/91599 (John Kennedy); Actas del Gabinete, 30 de julio, 1951, CM (51), CAB 128/20, PRO. Acheson, *Presente at the Creation*, p. 655; Louis, *British Empire*, p. 677, n.5 ("mestizaje" y "adulterado"); Walters, *Silent Missions*, pp. 247-56 ("habilidoso", "¿Dónde más?" "ciertos principios" y Kashani); *FRUS: Iran, 1951-1954*, pp. 145 ("sueño mundial").
 9. Louis, *British Empire*, p. 678 ("muy bueno"); Ferguson a Stokes, 3 de octubre, 1951, con Fergusson a Makins, 4 de octubre, 1951, EP 1531/1839, FO 371/91599; Ramsbotham a Logan, 20 de agosto, 1951, EP 1531/1391, FO 371/91580, PRO. Entrevista con Peter Ramsbotham ("el último acto de *Figaro*"); Peter Ramsbotham al autor, 4 de julio, 1990; Painter, *Oil and American Century*, p. 177. John F. Thynne, "Política Petrolera Británica sobre Recursos Petroleros 1936-1951 con Referencia Especial a la Defensa del Petróleo Controlado por los Británicos en México, Venezuela y Persia" (Ph. D. Facultad de Empresariales de Londres, 1987), pp. 211-12, 273 ("mercancías disponibles"); Walters, *Silent Missions*, p. 259 ("fallo").
 10. Gabinete, Comité Persa, "Medidas para Desanimar o Evitar la Utilización del Petróleo Persa", 13 de diciembre, 1951, PO (0) (51) 26, CAB 134/1145 ("petróleo robado"); Actas del Gabinete, 27 de setiembre, 1951, CM (51), CAB 128/20 ("humillante"), PRO. Entrevista con Eric Drake ("sabotaje" y

- "pistola"); Kemp, *Abadan*, pp. 235 ("días de odio"), 241 ("Permanecer Firmes"); Longhurst, *Adventure in Oil*, pp. 143-44 ("informes").
11. "Pasos Hacia la Restauración de la Pérdida de Producción Persa", apéndice D de "Medidas para Desanimar o Evitar la Utilización de Petróleo Persa", 13 de diciembre, 1951, PO (0) (51), CAB 134/1145; "Petróleo Persa: Política Futura", 15 de abril, 1953, CAB 134/1149; "Capacidad Persa para Producir y Vender Petróleo", 22 de noviembre, 1951, PO (0) (51) 17, CAB 134/11-45, PRO. "Plan de Acción Número 1 Según el Acuerdo Voluntario", julio 1951; Lilley a Longon, 26 de abril, 1951, archivo "Texas Co. 1951", caso 9, documentos de las compañías petroleras. Shell Transport and Trading. "Estudio de las Actividades Actuales, 1951", archivo Shell ("innecesario"). C. Stribling Snodgrass y Arthur Kuhl, "Respuesta del Petróleo Norteamericano al Recorte Iraní", *Middle East Journal* 5 (otoño 1951) pp. 501-4; Lenecowski, *Iran*, p. 212.
 12. Robert Rhodes James, *Anthony Eden* (Nueva York: McGraw-Hill, 1987), pp. 355 ("viejo cerebro"), 346 ("restallar de mosquetes"), 60, 347 (acciones de Anglo-Iranian); Eden, *Full Circle*, pp. 212-25 ("sacudido"). Acta de Eden sobre Bullard al Foreign Office, 7 de mayo, 1941, No. 202, FO 371/27149; P. Dixon, "Conversación Informal Sobre Persia", 14 de noviembre, 1951, CAB 134/1145; Fergusson al Ministro, "Petróleo Persa", 30 de enero, 1952 y 7 de febrero, 1952 ("decírselo a USA"), PO (M) (52), POWE 33/1929; Butler al Secretario, 22 de mayo, 1952, POWE 33/1934, PRO. Bill y Louis, *Mossadig*, pp. 244, 246 ("tonto de baba").
 13. Entrevista con George McGhee ("fin del mundo"); George McGhee al autor, 5 de julio, 1990; Peter Ramsbotham al autor, 4 de julio, 1990; McGhee, *Envoy*, pp. 401-3; Acheson, *Present at the Creation*, p. 650 ("como Texas"); Walters, *Silent Missions*, p. 262 ("mis fanáticos"); Abrahamian, *Iran* pp. 267-68 ("agitador de masas"); Sepehr Zabih, *The Mossadegh Era: Roots of the Iranian Revolution*, (Chicago: Lake Views Press, 1982), p. 46; Brands, *Loy Henderson*, capítulo 20 ("desprecio secreto"); *FRUS: Iran, 1951-1954*, pp. 179 (generaciones futuras), 186 ("sin ayuda").
 14. "Resumen de la Reunión", 28 de junio, 1952, EP 15314/163, CAB 134/1147 ("alguna etapa"); Makins al Foreign Office, 21 de mayo, 1953, EP 1943/1, FO 371/104659; Churchill a Makins, 5 de junio, 1953, EP 1943/3G, FO 371/104659; Makins al Foreign Office, 4 de junio, 1953, No. 473, FO 371/104659, PRO. Churchill a Truman, 16 de agosto, 20 de agosto ("muy al límite"), 22 de agosto, 29 de setiembre, 1952 (Con Acheson a Truman, 1 de octubre, 1952), Truman a Churchill, 18 de agosto, 1952 ("drenaje comunista"), Henderson a Middleton a Bruce y Byroade, 27 de agosto, 1952 ("trampa"), PSF, documentos de Truman, Acheson, *Present at the Creation*, p. 650; Eden, *Full Circle*, p. 221 ("autógrafo"); Woodhouse, *Something Ventured*, pp. 110-27; Kermit Roosevelt, *Countercoup: The Struggle for the Control of Iran* (Nueva York: MacGraw-Hill, 1979), pp. 114-20; Pahlavi, *Sha's Story*, p. 55; *FRUS: Iran, 1951-1954*, pp. 742 ("mobocracia"), 693 ("control comunista" y "curso flexible"), 737-38 ("activo"), 878.
 15. Makins al Foreign Office, 4 de junio, 1953, FO 371/104659 (sospechas del Sha); Shuckburgh a Strang, 29 de agosto, 1953, FO 371/104659; Roe al Foreign Office, 25 de agosto, 1953, EP 1914/1, FO 371/104658; Bromley a Salisbury, 26 de agosto, 1953, EP 1941/12, FO 371/104658 (el Sha en Roma y Bag-

- dad), PRO. *FRUS: Iran, 1951-54*, pp. 748 ("arrimarse"), 780-88 (descripción de los hechos); William Shawcross, *The Sha's Last Ride* (Nueva York: Simon and Schuster, 1988), pp. 68-70 ("boletín" y "sé que ellos me quieren"); Roosevelt, *Countercoup*, pp. 156-72, y otras: Mark T. Gasiorowski, "El Golpe de Estado de 1953 en Irán", *International Journal of Middle Eastern Studies* 19 (1987), pp. 261-86; Woodhouse, *Something Ventured*, pp. 115-16. Woodhouse era, en aquellos momentos, el homólogo de Roosevelt, a cargo de la iniciativa del golpe de 1953 por parte de los británicos.
16. Robert Belgrave al autor, 16 de marzo, 1989; Entrevista con Wanda Jablonski: "Persia: Informe Político Trimestral", julio-setiembre 1953, 19 de noviembre, 1953, EP 1015/263, POE 33/2089 PRO; Donald N. Wilber, *Adventures in the Middle East: Excursions and Incursions* (Princeton, N. J.: Darwin Press, 1986), p. 189; Stephen E. Ambrose, *Eisenhower: The President* (Nueva York: Simon and Schuster, 1984), p. 129 ("novelucha"); Richard y Gladys Harkness, "Las Acciones Misteriosas de la CIA", *Saturday Evening Post*, 6 de noviembre, 1954, pp. 66-68; Brands, *Loy Henderson*, capítulo 20.
17. Butler al Secretario, 24 de agosto, 26 de agosto, 1953, POE 33/2088 ("desconcertado"); "Borrador del Memorando sobre el Petróleo de Oriente Medio", 17 de agosto, 1953, PO (O) (53) 72, CAB 134/1149; "Borrador/Propuesta/Walter Levy", 20 de octubre, 1952, POE 33/1936, PRO. Entrevista con Wanda Jablonski; Bennett Wall, *Growth in a Changing Environment: The History of Standard Oil (New Jersey), 1950-1972, and Exxon Company, 1972-1975* (Nueva York: McGraw-Hill, 1988), pp. 487-88; Wilber, *Adventures in the Middle East*, p. 184; Nitze, *From Hiroshima to Glasnost*, p. 133-37; Congreso de Estados Unidos, Senado, Comité de Relaciones Extranjeras, Subcomité de Corporaciones Multinacionales, 93º Congreso, 2ª sesión, *Multinational Corporations and U. S. Foreign Policy* (Washington, D.C.: GPO, 1975), p. 60; *Multinational Hearings* 7ª parte, p. 301, ("tocar y marchar"); Entrevistas con George Parkhurst ("quejica") y Howard Page ("golpearlos en la cabeza"), Entrevistas Personal Subcomité Multinacional: Burton I. Kaufman, *The Oil Cartel Case: A Documentary Study of Antitrust Activity in the Cold War Era* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1978), pp. 162-170 (Funkhouser); Wilkins, *Maturing of Multinational Enterprise*, p. 322: Entrevista con George McGhee ("tramposo"); Congreso de Estados Unidos, Senado, Comité de Relaciones Exteriores, Subcomité de Corporaciones Multinacionales, *The International Petroleum Cartel, the Iranian Consortium and U.S. National Security* (Washington, D.C.: GPO, 1974), pp. 57-58 ("desde un punto de vista estrictamente comercial").
18. Wall, *Exxon*, pp. 453-55, 947, n. 33; Kaufman, *Oil Cartel Case*, pp. 27 ("estampación de caucho"), 163 ("altamente parcial"), 30 ("propaganda soviética"); FTC, *International Petroleum Cartel*. Para conocer la versión del Departamento de Justicia, véase la obra del Subcomité Multinacional, *Iranian Consortium*, pp. 5-16 ("mercado al contado"): Para conocer la versión británica consúltese a Eden en "Notas para el Secretario de Estado sobre el Informe de la Comisión de Comercio Federal de Estados Unidos", 4 de setiembre, 1952, POE 33/1920 y "Sector Petrolero Internacional", 30 de agosto, 1952, M 463/52, PREM 11/500, PRO. Lloyd a Anglo-Iranian, 2 de octubre, 1952, envoltorio marrón, caja 9, documentos de las Compañías Petroleras ("pan du-

- ro", "cazadores de brujas" y "perjudicial"). Sobre la política antitruste véase la obra de Raymond Vernon y Debra L. Spar, *Beyond Globalism: Remaking American Foreign Economic Policy* (Nueva York: Free Press, 1989), pp. 113-17 y Kingman Brewster, Jr., *Antitrust and American Business Abroad* (Nueva York: McGraw-Hill, 1958), pp. 8, 72-74, 330-31.
19. *FRUS: Current Economic Developments, 1945-1954*, 6 de enero, 1947 ("interés nacional"); Subcomité Multinacional, *Iranian Consortium*, pp. 30-36 ("combinación injusta"), 52 ("refuerzo"), 77 ("no violaríamos"); Burton I. Kaufman, "Petróleo y Antitruste: El caso del Cártel Petrolero y la Guerra Fría", *Business History Review* 51 (primavera 1977), p. 38 ("problema inicial"); Truman, *Memoirs*, pp. 126-27 ("experiencia petrolera de Truman"); Wall *Exxon* pp. 481-86 ("juicio considerado"); John Foster Dulles, Memorando del "Petróleo Iraní", 8 de enero, 1954, DORS, 1983, doc. 257C.
20. *Multinational Hearings*, 7ª parte, pp. 304 (cuestión política) y "no se da el caso"), 297 ("cháchara"), 248-49; Wall, *Exxon*, pp. 492-96 ("rehenes"); Entrevista con Robert Belgrave ("carro de manzanas"). "Irán - Base para el Acuerdo con Anglo-Iranian", 16 de marzo, 1954, CAB 134/1085; Gabinete, Comité Petrolero de Oriente Medio, "Política Petrolera de Oriente Medio", 2 de abril, 1954, O.M.E. (54) 21, CAB 134/1085 ("independientes de fiar"), *PRO. New York Times*, 1 de noviembre, 1954, p. 1; Henderson a Jenergan, 12 de noviembre, 1953, 880.2553/11-1253 ("casi inevitable"), RG 59, NA; Entrevista con Howard Page, Entrevistas Personal Comité Multinacional; Entrevistas con Pierre Guillaumat, John Loudon ("trato maravilloso") y Wanda Jablonski.

Capítulo 24

1. Chester L. Cooper, *The Lion's Last Roar* (Nueva York: Harper and Row, 1978), pp. 12 ("Gran Ingeniero"), 16, 18 ("autopista"), 20; Robert Blake, *Disraeli* (Nueva York: St. Martin's, 1967), pp. 584-85 (Disraeli).
2. Oficina de Investigación de Información, Departamento de Estado, "Tráfico y Capacidad del Canal de Suez", p. 10, 10 agosto, 1956, informes del Consejo de Seguridad Nacional; Harold Lubell, "Producción y Envíos Petroleros Mundiales: A Post-Mortem sobre Suez", P-1274 Rand Corporation, 1958), pp. 17-18.
3. Selwyn Lloyd, *Suez 1956: A Personal Account* (Nueva York: Mayflowers Books, 1978), pp. 45, 69, 24, 2-19 Donald Neff, *Warriors at Suez: Eisenhower Takes the United States into the Middle East* (Nueva York: Simon and Schuster, 1981), p. 83 (perfil de la CIA); Anthony Nutting, *Nasser* (Nueva York: E. P. Cutton, 1972), p. 75 ("La Voz de los Arabes"); Elizabeth D. Sherwood, *Allies in Crises: Meeting Global Challenges to Western Security* (New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1990), capítulo 3; Gamal Abdel Nasser, *The Philosophy of the Revolution* (Buffalo: Smith, Keynes y Marshall, 1959), p. 61; Y. Harkabi, *Arab Attitudes to Israel*, traducción Misha Louvish (Jerusalem: Imprenta de las Universidades de Israel, 1974), p. 61 ("delito"); Jacques

- Georges-Picot, *The Real Suez Crisis: The End of a Great Nineteenth-Century Work*, traducción, W. G. Rogers (Nueva York: Harcourt Brece Jovanovich, 1978), pp. 34, 61-62; W. S. C. al Ministro de Estado, 19 de agosto, 1952, Actas Personales del Primer Ministro, Egipto (archivo principal), 3ª parte, PREM 11/392, m PRO. C. Mott-Radclyffe al Embajador, 4 de mayo, 1954, D7 107-83, Archivos del Centro de Oriente Medio. Mohammed H. Heikal, *Cutting Through the Lion's Tale: Suez Through Egyptian Eyes* (Londres: Andre Deutsch, 1986), pp. 6, 13, 61-62 (Arabe de Eden).
4. Entrevista con Robert Bowie; Jacques Georges-Picot, *Real Suez Crisis*, p. 86 ("mal... olor"); Wall, *Exxon*, pp. 547-51; Mohammed Heikal, *The Cairo Documents*, (Garden City N.Y.: Doubleday, 1973), pp. 84-85 ("complejo petroleo"); Anthony Nutting, *No End of a Lesson: The Story of Suez* (Londres: Constable, 1967), p. 40; Anthony Moncrieff, ed., *Suez: Ten Years After* (Nueva York: Pantheon, 1966), pp. 40-41 (algodón).
 5. Cooper, *Lion's Last Roar*, p. 103, ("De Lesseps"); Alistair Horne, *Harold Macmillan*, volumen 1, *1894-1956* (Nueva York: Vintage, 1989), p. 397 (Macmillan); Wm. Roger Louis y Roger Owen, editores, *Suez 1956: The Crisis and Its Consequences* (Oxford: Clarendon Press, 1989), p. 110; Entrevista con John C. Norton (pilotos).
 6. Evelyn Shuckburgh, *Descent to Suez: Diaries, 1951-1956* (Londres: Weidenfeld y Nicolson, 1986), p. 23 ("Señor"); Neff, *Warriors at Suez*, p. 39 (Ike sobre Dulles); Entrevista con Winthrop Aldrich, p. 27, registro 27, caja 244, documentos de Aldrich; Eden, *Full Circle*, p. 487 ("vomitar"); Louis y Owen, *Suez 1956*, 198-99 ("desfasado" y "hombre blanco"), 210 ("cubrir"); Dwight D. Eisenhower, *Waging Peace: The White House Years, 1956-1961* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1965), p. 670 ("drama"); Entrevista con Robert Bowie; Heikal, *Cairo Documents*, p. 103 ("Qué lado"); Deborah Polster, "La Necesidad de Petróleo Da Forma a la Respuesta Diplomática Norteamericana a la Invasión de Suez", (Tesis doctoral en la Universidad Western Reserve, 1985), pp. 65-66.
 7. Herman Finer, *Dulles Over Suez: The Theory and Practice of His Diplomacy* (Chicago: Quadrangle Books, 1964), p. 397; Eisenhower a Hoover, 8 de octubre, 1956, documentos de Dulles, Series de Memorandos de la Casa Blanca, Biblioteca de Eisenhower; Polster, "La Necesidad de Petróleo", capítulo 4.
 8. 1 de abril, 1956, Serie de Telegramas Personal, T 221/56, PREM 11/1177 ("Garras del Oso"); Gabinete, Comité Egipto, 24 de agosto, 1956, E. C. (56), CAB 134/1216, PRO. Eden, *Full Circle*, p. 401 ("completamente franco").
 9. Eden, *Full Circle*, pp. 520 (Eden a Eisenhower), 475; Lloyd, *Suez*, p. 42 ("muy preocupados"); Horne, *Macmillan*, vol. 1, p. 411 (lecturas y diario de Macmillan).
 10. Eden, *Full Circle*, pp. 576-78 ("sello de nuestra generación"); Entrevista con Robert Belgrave; Nasser, *Philosophy of the Revolution*, pp. 72-73 ("nervio vital"); Lloyd, *Suez*, p. 120 (Spaak).
 11. Kenneth Love, *Suez: The Twice-Fought War* (Nueva York: McGraw-Hill, 1969), pp. 367, 403; Wall, *Exxon*, pp. 549-61; Louis y Owen, *Suez 1956*, p. 123 (Kirkpatrick); Wilbur Crane Eveland, *Ropes of Sand: America's Failure in the Middle East* (Nueva York: Norton, 1980), pp. 209-13 (Anderson); Eisenhower al Rey Saud, 20 de agosto, 1956, *DDRS*, 1985, documento 655. Puntos de

- vista sobre el poder nuclear similares a los de Anderson se expresaron en las reuniones en Londres del Estado Mayor Conjunto de Espionaje. Chester Cooper al autor, 30 de mayo, 1989.
12. Moshe Dayan, *Story of My Life* (Nueva York: William Morrow, 1976), p. 218. La actitud de Lloyd recuerda a Dayan a la "de un cliente regateando con comerciantes extorcionistas". Hugh Thomas, *The Suez Affair* (Londres: Weidenfeld y Nicolson, 1986), pp. 95-109, 224. Sobre la actitud hacia los judíos, véase la obra de Shuckburgh, *Descent to Suez, varias páginas; sobre Eden y los judíos, véase la obra de Neff, Warriors at Suez*, p. 206 y John Harvey, ed., *The War Diaries of Oliver Hervey* (Londres: Collins, 1978), pp. 191-94, 247. Harold Macmillan, *Riding the Storm, 1956-59* (Londres: Macmillan, 1971), p. 149; Louis y Owen, *Suez 1956*, p. 160; Stuart A. Cohen, "Un Todavía Extraño Aspecto de Suez: Planes Operativos Británicos para Atacar Israel, 1955-56", *International History Review* 10 (mayo 1988), pp. 261-81.
 13. James, *Eden*, p. 597 ("interior artificial"); Cooper, *Lion's Last Roar*, p. 128 ("compinches"). Sobre la medicación y el colapso de Eden, véase la obra de James, *Eden*, pp. 523, 597, Thomas, *Suez Affair*, pp. 43-44; Neff, *Warriors at Suez*, p. 182.
 14. Ambrose, *Eisenhower*, p. 357; "Memorando sobre la Conferencia con el Presidente", 30 de octubre, 1956, documentos de Dulles, Serie de Memorandos de la Casa Blanca (Eisenhower); Cooper, *Lion's Last Roar*, p. 167 ("demonios descamisados"); Lloyd, *Suez*, p. 78 (Hoover); Heikal, *Cairo Documents*, pp. 112-13 (instrucciones de Nasser); Gabinete, Comité Egipcio, "Directrices Políticas a los Jefes de Estado Aliados", 3 de noviembre, 1956, E.O.C. (56) 12, CAB 134/1225, PRO.
 15. Gabinete, Actas del Comité Egipcio, 7 de setiembre, 1956, EC (56), CAB 134/1216; Jefes de Estado Mayor, "Revisión de la Situación en Oriente Medio provocada por la Ocupación Anglo-Francesa de Port Said", 8 de noviembre, 1956, E.C. (56) 67, CAB 134/1217, PRO. Ambrose, *Eisenhower*, pp. 359 ("coerse"); 371 ("Fiscal General"); Entrevista con Peter Ramsbotham ("paracaidistas"); Richard K. Betts, *Nuclear Blackmail and Nuclear Balance* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1987), pp. 62-65 ("la noche sigue al día"); Polster, "Necesidad de Petróleo", p. 114 ("ofender a los árabes"); Wall, *Exxon*, p. 557 ("simplemente negarse"); Macmillan, *Riding the Storm*, p. 164 (IMF); Lloyd, *Suez*, pp. 211, 206 (Macmillan sobre las sanciones petroleras); Louis y Owen, *Suez 1956*, p. 228 ("chicos desagradables"); Congreso de Estados Unidos, Senado, Comité Judicial y Comité Sobre Asuntos Interiores e Insulares, *Emergency Oil Lift Program*, pp. 1046-64; Oficina de Investigación de Información, Departamento de Estado, "Consecuencias Económicas del Cierre del Canal de Suez (y Oleoductos IPC)", 7 de enero, 1957; Lubell, "Producción y Transporte del Petróleo Mundial", p. 21; Harold Lubell, *Middle East Oil Crisis and Western Europe's Energy Supplies* (Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1963); Peter Hennessy y Mark Laity, "Suez - Lo que Dicen los Papeles", *Contemporary Record* 1 (primavera 1957), p. 8.
 16. Eisenhower a Ismay, 27 de noviembre, *DDRS*, 1989, documento 2941 ("tristeza" y "delicado"); Dillon al Director (re: Ismay), *DDRS*, 1989, documento 859 (Ismay); Lloyd, *Suez*, p. 219 (reunión en el hospital con Dulles). Robert

- Rhodes James, aunque acepta la recopilación de Lloyd, cita su informe algo más ambiguo a Eden en aquel momento, en el que Dulles critica "nuestros métodos", pero "ignora que nosotros no habíamos dirigido el derrocamiento de Nasser". James, *Eden*, p. 577.
17. Actas del Gabinete, 26 de noviembre, 1956, CAB 134/1216; Macmillan a Eden, 7 de enero, 1957, PREM 11/2014, PRO. *Emergency Oil Lift Program*, pp. 2406 ("azucarero"), 2353-57 ("los intereses de quien"), 2404 (Drake y el representante de Jersey), 810; Love, *Twice-Fought War*, p. 655 ("los seis peniques de Suez"); Wall, *Exxon*, pp. 559 ("ya se ha enviado"), 579 ("empujar un botón"); *Financial Times and Daily Express*, 19 de enero, 1957, ("No hay Petróleo Extra"); Johnson, *Sun*, pp. 84-86 (caso antitruste").
 18. Congreso de Estados Unidos, Senado, Comité Judicial, Subcomité sobre Antitruste y Monopolios, *Petroleum, the Antitrust Laws and Government Policy*, 85º Congreso, 1ª sesión (Washington, D.C.: GPO, 1957), pp. 97-98; Departamento de Investigación de Información, Departamento de Estado, "Consecuencias Económicas del Cierre del Canal de Suez", 7 de enero, 1957; Wall, *Exxon*, p. 582 ("envíos británicos"); "Petróleo de Oriente Medio", 23 de enero, 1957, UE S 1171/39, FO 371/1272-81, PRO.
 19. Cooper, *Lion's Last Roar*, p. 281 ("tiempos curiosos"); Moncrieff, *Suez: Ten Years After*, p. 45 ("Señor Eden"); James *Eden*, p. 593 ("tan impenitente"); Macmillan, *Riding the Storm*, p. 181 ("verle ahora"); Neff, *Warriors at Suez*, p. 437 (*Times*); Horne, *Macmillan*, p. 460.
 20. Entrevista con John Loudon ("la gente de los petroleros"); Wall, *Exxon*, p. 582. Sobre los oleoductos véase "Transporte del Petróleo de Oriente Medio", s.f., UE S 1171/228, FO 371/127213; Bridgeman a Ayres, 11 de marzo, 1957, POWE 33/1967; Memorando de Shell, 11 de marzo, 1957, POWE 33/1967, PRO. Sobre los petroleros véase el escrito de JWHI al Secretario de Estado, 11 de octubre, 1956, y el Borrador del Memorando para el Presidente, documentos de Dulles, Serie de Memorandos de la Casa Blanca.; "Conferencia en Bermudas: Perspectivas a Largo Plazo de los Petroleros", Notas del Ministerio de Energía y del Ministerio de Transporte, 15 de marzo, 1957, UE S 1172/5 FO 371/127210; "Petróleo de Oriente Medio", 18 de enero, 1957, al señor Beely, FO371/127200 ("riesgo político"); "Necesidades a Largo Plazo del Transporte de Petróleo procedente de Oriente Medio", 28 de enero, 1957, UE S 1141/29, FO 371/127201, PRO.
 21. Caccia al Foreign Office, 12 de febrero, 1957, AU 1051/A2, FO 371/126684, PRO ("boy scout"); "Memorando sobre las Conferencias con el Presidente", 21 de noviembre, 1956, 4:00 PM, 5:30 PM, documentos de Dulles, serie de Memorandos de la Casa Blanca (política petrolera de Ickes para Oriente Medio).
 22. Macmillan, *Riding the Storm*, pp. 198 ("agonías"), 133 ("gobernantes"), 258 (cartas semanales); "Memorando sobre la Conferencia con el Presidente", 21 de noviembre, 1956, documentos de Dulles, serie de Memorandos de la Casa Blanca ("hombre educado y justo"). Macmillan a "Querido Amigo" (carta a Eisenhower), 16 de enero, 1957, PREM 11/2199 ("no hay que hacerse ilusiones"); COIR a Jarret, 5 de marzo, PREM 11/2010 ("árbol genealógico"); Macmillan a C.E.E., 6 de marzo, 1957, PREM 11/2014; "Oriente Medio: Temas Generales", notas de la Conferencia de Bermudas, PREM 11/1838

(Macmillan en Bermudas), PRO. Eisenhower, *Waging Peace*, p. 123 ("hablar claro"); James, *Eden*, p. 617 ("lago de petróleo").

Capítulo 25

1. Wellings a DeGolyer, 10 de diciembre, 1953; DeGolyer a Wellings, 24 de diciembre, 1953, 1982, documentos de DeGolyer.
2. Instituto Petrolero Norteamericano, *Basic Petroleum Data Book*, vol. 6 septiembre 1986, IV-1, II-1.
3. Gabinete, Comité Petrolero de Oriente Medio. 7 de octubre, 1954, O.M.E. (54) 36, CAB 134/1086 ("bases razonables"); Russell a Lloyd, 11 de octubre, 1957, EP 1013/4, FO 371/127073, PRO.
4. Hohler al Foreign Office, 20 de agosto, 1957, UE S 1171/228, FO 371/127211, p. 6; Foreign Office, "Señor Enrico Mattei", FO 371/127210, PRO. "Enrico Mattei y el ENI", con Tasca y Phelan al Departamento de Estado, 16 de diciembre, 1954, 865, 2553/12-1654, RG 59, NA (historia económica); Paul Frankel, *Mattei: Oil and Power Politics* (Nueva York y Washington, D.C.: Praeger, 1966), pp. 122, 41-51 ("agujas succionadoras"); entrevistas con Marcello Colitti ("en el fuego ") y John Loudon ("difícil" y "desierto").
5. Entrevista con Robert Belgrave; Frankel, *Mattei*, p. 83 (Mattei sobre las Siete Hermanas). Beckett a Jardine, 22 de mayo, 1957, FO 371/127208; Falle a Gore-Booth, 6 de mayo, 1957, UE S 1171/105/4, FO 371/127205; Gabinete, Comité para Oriente Medio. 26 de marzo, 1957, O.M.E. (57), CAB 134/2338; Informe sobre la Conversación entre Mr. Hannaford y el Señor Mattei, con Gabinete, Comité para Oriente Medio, OME (57) 35, Eevise, 24 de mayo, 1957, CAB 134/2339; Hohler a Lloyd, 20 de agosto, 1957, UE S 1171/228, FO 371/127211, PRO.
6. Frankel, *Mattei*, p. 141 (princesa italiana). Gabinete, Comité para Oriente Medio, 1 de mayo, 1957, O.M.E. (57) 29, PREM 11/2032; Stevens al Foreign Office, 12 de abril, 1957, no. 47, PREM 11/2032 ("chantaje"); Foreign Office a Roma, 27 de marzo, 1957, no. 469, FO 371/127203; Ashley Clarke, "Señor Mattei y el Petróleo", 25 de setiembre, 1957, FO 371/127212, PRO.
7. Wright a Coulson, con el Gabinete, Comité para Oriente Medio, 25 de marzo, 1957, O.M.E. (57) 24, CAB 134/2339 ("pequeño demonio"); Foreign Office, "Interés Europeo en Oriente Medio", Gabinete, Comité sobre Oriente Medio, OME 57 (35), 24 de mayo, 1957, CAB 134/2339; acta de Pridham, 27 de agosto, 1957, UE s 1171/228, FO 371/127211; Conversaciones anglo-norteamericanas, 15 de abril, 1957, FO 371/127206 ("persona de poca fiabilidad"), Joseph Addison a Wright, 11 de abril, 1957, UE S 1171/120 (C), FO 371/127206; Gabinete, Comité sobre Oriente Medio, "Acuerdo Petrolero Italo-Iraní", 25 de marzo, 1957, O.M.E. 57 (24), CAB 134/2339 y Foreign Office a Roma, 27 de marzo, 1957, no. 469, FO 371/127203 ("perjudicial"); Hohler a Wright, 20 de agosto, 1957, UE S 1171/228, FO /71/127211 ("señales de

- debilidad"); Hohler al Foreign Office, 20 de agosto, 1957, no. 141 E, FO 371/127211, PRO.
8. Wright a Coulson, con el Gabinete, Comité para Oriente Medio, "Acuerdo Petrolero Italo-iraní", 25 de marzo, 1957, OME 57 (24), CAB 134/2339; notas de Lattimer sobre la visita de Mattei, junio 1957, E.G. 9956, FO 371/127210; Russell a Wright, 10 de agosto, 1957, UE S 1171/223, FO 371/127211 (reunión con Mattei en Teherán y "la milla en cuatro minutos"); M. a Macmillan, 6 de mayo, 1957, PREM 11/2032; Wright a Russel, 16 de agosto, 1957, UE S 1171/223, FO 371/127211, PRO. Entrevista con Marcello Colitti ("diminutos lugares").
 9. "Interés Japonés en la Concesión Petrolera para la Zona Marítima de la Zona Neutral Kuwaití-Saudí", 27 de setiembre, 1957, FO 371/127110; Embajada Británica, Tokio, al Departamento de Oriente, Foreign Office, 12 de noviembre, 1957, 1532/107/57, FO 371/127171; S. Falle, "Los Japoneses y las Concesiones Petroleras de Oriente Medio", 4 de octubre, 1957, POWE 33/2110 ("brecha real"), PRO. Martha Caldwell, "Política Petrolera en Japón: El Estado y el Sector en un Contexto Político Cambiante", (tesis doctoral, Universidad de Wisconsin, 1981), pp. 84-86; CIA, "Taro Yamashita", *Biographic Register*, agosto 1964, DDRS, doc. 31A.
 10. Halford al Foreign Office, 19 de diciembre, 1957, No. 22, POWE 33/2110; Gabinete, Comité Oficial para Oriente Medio, Actas, 7 de noviembre, 1957, p. 5, OME (57), CAB 134/2338; Kuwait al Foreign Office, 21 de octubre, 1957, S1534/29, FO 371/127171; P.J. Gore-Booth a J. A. Beckett, 4 de noviembre, 1957, PD 1146/17, POWE 33/2110 ("sentimiento"); Kuwait al Foreign Office, 8 de octubre, 1957, nos. 363, 364, FO 371/127171 (telegramas reales); J.C. Moberly, "Concesión Marítima en la Zona Neutral Kuwaití-Saudí", 6 de noviembre, 1957, ES 1534/37, FO 371/127171; embajada británica, Tokio, al Departamento de Oriente, Foreign Office, 12 de noviembre, 1957, S 1534/41; Shell a BPM, 11 de diciembre, 1957, FO 371/127171; Halford al Foreign Office, 22 de diciembre, 1957, No. 477, POWE 33/2110, PRO. Caldwell, "Política Petrolera", pp. 86-87 ("proyecto nacional"); Tadahiko Ohashi al autor, 16 de agosto, 1989 (información procedente del señor Sakakibara).
 11. Emmett Dedmon, *Challenge and Response: A Modern History of Standard Oil Company (Indiana)* (Chicago: Mobium Press, 1984), pp. 203-05 ("oportunidades" y "Ayrans"; "Conversación con Su Majestad Imperial", FO 371/1330A, PRO (vida familiar del Sha).
 12. Wright al Foreign Office, 11 de febrero, 1958, VQ 1015/11, FO 371/134197, PRO ("dominio total"). Sobre el golpe de Iraq, véase el escrito de Wright al Foreign Office, 17 de julio, 1958, VQ 1015/100, FO 371/134199; Embajada, Ankara a Rose, 17 de julio, 1958, VQ 1015/71 (c), FO 371/134199; Stout al Secretariado de Oriente Medio, 7 de agosto, 1958, VQ 1015/195, FO 371/134202; Johnston a Rose, 28 de julio, 1958, VQ 1015/171, FO 371/134201; Wright a Lloyd, "La Revolución Iraquí del 19 de julio, 1958", EQ 1015/208, PREM 11/2368; Memorando de Wright sobre Howard Page, 1 de setiembre, 1958, EQ 1531/15. FO 371/133119, PRO.
 13. Informe de la Comisión de los Expertos Petroleros Arabes, 15-25 de abril, 1957, para el Secretario General de la Liga Árabe, pp. 2, 5 FO 371/127224;

- Nuttali a Falk, 4 de octubre, 1957, con actas de la Segunda Sesión del Quinto Encuentro de los Expertos Petroleros Arabes, pp. 2, 9, UE 511717/2, FO 371/127224, PRO. Entrevista con Fadhil al-Chalabi.
14. Bridgett al Departamento de Estado, 4 de marzo, 1959, 831.2553/3-459, RG 59, NA; Philip, *Oil and Politics*, p. 83; Betancourt, *Venezuela*, pp. 323-24, 342 ("fábrica"); Richard M. Nixon, *Six Crises* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1962), pp. 213-27; Rabe, *The Road to the OPEP*, p. 157 ("románticos"); Tugwell, *Politics of Oil*, capítulo 3; Entrevistas con Alirio Parra, Alicia Castillo de Pérez Alfonso, Juan Pablo Pérez Castillo, Oscar Pérez Castillo.
 15. NA 831.2553: Leddy al Departamento de Estado, 10 de enero, 1951, 1-1051; Memorando de Davis, 8 de setiembre, 1953, 9-853; Swihart al Departamento de Estado, 9 de mayo, 1956, 5-956; Chaplin al Departamento de Estado, 25 de mayo, 1956, 5-2556; Sparks al Secretario de Estado, 20 de diciembre, 1958, 12-2058; memorando Anderson-Rubottom, 5 de junio, 1959, 6-559; memorando de Boonstra, 5 de junio, 1959, 6-559; Eisenhower a Betancourt, 28 de abril, 1959, 4-2859, RG 59; Cox al Departamento de Estado, 10 de setiembre, 1959, G31.86B/9-1059, RG 59. Entrevista con Alirio Parra ("huesos").
 16. Pierre Terzian, *OPEC: The Inside Story*, traducción Michael Pallis (Londres: Zed Books, 1985), pp. 85-97; *New York Times*, 4 de junio, 1958, p. 8; Diario de J.B. Slade-Baker, 20 de enero, 1958, Centro para Oriente Medio; Nadav Safran, *Saudi Arabia: The Ceaseless Quest for Security* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1985), pp. 88-103; *Fortune*, agosto 1959, pp. 97, 146 ("estación de servicio"); *Petroleum Week*, 20 de junio, 1958, p. 41; CIA, "Abdullah Ibn Hamud al Tariqui, 26 de febrero, 1970, DDRS, 1984, doc. 788.
 17. CIA, "Petróleo de Oriente Medio" NIE 30-60, 22 de noviembre, 1960, 83-542-9, documento 12-17 ("fuerza"); Actas del Gabinete, 25 de julio, 1958, Whitman Files, 1953-1961, Series del Gabinete, Box 11 ("situación peligrosa"); Biblioteca de Eisenhower, NA 861.2553: Sundt al Departamento de Estado, 28 de enero, 1954, 1-2854; 3 de febrero, 1954, 2-354, RG 59, NA. Wall, *Exxon*, p. 332; J. E. Hartshorn, *Oil Companies and Governments: AN Account of the International Oil Industry in Its Political Environment* (Londres: Faber and Faber, 1962), pp. 211, 215.
 18. Terzian, *OPEC*, pp. 23, 26; Bridgett al Departamento de Estado, 4 de junio, 1959, 831.2553/6-459, RG 59, NA; Hubbard a BP, 29 de abril, 1959 ("considerado como exitoso" y "Señora Wanda Jablonski"); Chisholm al presidente de BP, 30 de abril, 1959, Deighton File, "Congreso Petrolero Arabe de El Cairo" ("además"); Weir a Walmsley, 17 de junio, 1959, B51532/8, FO 371/140378, PRO ("mi chico").
 19. Entrevistas con Wanda Jablonski y Alirio Parra; "Informe de Wanda Jablonski sobre Oriente Medio", Suplemento, *Petroleum Week*, 1957; "Eugene Jablonski Returns to Botany", *Garden Journal*, mayo-junio 1963, pp. 102-3; Terzian, *OPEC*, pp. 26-29, 7 ("Acuerdo entre Caballeros").

Capítulo 26

1. Wall, *Exxon*, pp. 332-33; Angela Stent, *From Embargo to Ostpolitik: The Political Economy of Soviet-West German Relations, 1955-1980* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1981), p. 99 (Keating); Hartshorn, *oil Companies and Governments*, pp. 252-53, 218.
2. "Rathbone de Jersey Standard", *Fortune*, mayo 1954, pp. 118-19; "Cómo Rathbone Dirige Jersey Standard", *Fortune*, enero 1963, pp. 84-89, 171-79.
3. Memorando de Wright sobre Howard Page, 1 de setiembre, 1958, EQ 1531/15, FO 371/133119 ("hombre duro"); Williams a Stock, 23 de junio, 1958, 58/6/112, POWE 33/2200 (Jablonski a Jersey), PRO. Entrevistas con Wanda Jablonski y John Loudon; Ian Skeet, *OPEC-Twenty-five Years of Prices and Politics* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1988) p. 22 ("lamentar").
4. Terzian, *OPEC*, pp. 33-34 ("simplemente esperar"), 42-46 ("regulación", "sanción", "desaprobar" y Page); Entrevistas con Alirio Parra ("Lo hemos hecho") y Fadhil al-Chalabi; Skeet, *OPEC*, p. 23; Fadhil al-Chalabi, *OPEC and the International Oil Industry: A Changing Structure* (Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1980), p. 67; *New York Times*, 25 de setiembre, 1960; CIA, "Petróleo de Oriente Medio", NIE 30-60, 22 de noviembre, 1960, 83-542-9, Biblioteca de Eisenhower; Robert Sotbaugh y Daniel Yergin, eds.. (Nueva York: Vintage, 1983), p. 24 (Rouhani).
5. Abdul-Reda Assiri, *Kuwait's Foreign Policy: City-States in World Politics* (Boulder, Colo.: Westview, 1990), pp. 19-26 (Irak y Kuwait); Skeet, *OPEC*, p. 29 ("agradable en teoría").
6. Entrevistas con Alicia Castillo de Pérez Alfonso, Juan Pablo Pérez Castillo, Oscar Pérez Castillo ("siembra" y "demonio"), Alfred DeCrane, Jr., y Fadhil al-Chalabi; Terzian, *OPEC*, pp. 80-85 ("ecologista"); Skeet, *OPEC*, p. 32 ("realidad del mundo petrolero").
7. Entrevista con Gilbert Rutman; Melby, *France*, pp. 253 (Consejo Económico), 302 (Giraud); Alistair Horne, *A Savage War of Peace: Algeria, 1954-1962* (Londres: Penguin, 1979), p. 242 (De Gaulle); Gilbert Burck, "Royal Dutch Shell y Su Nueva Competencia", *Fortune*, octubre, 1957, pp. 176-78 ("todos nuestros huevos").
8. Ruth First, *Libya: The Elusive Revolution* (Londres: Penguin, 1974), p. 141; Subcomité Multinacional, *Multinational Oil Corporations*, p. 98 ("una compañía petrolera" y "rápidamente").
9. Secretariado Comercial al Departamento Africano, Foreign Office, 11 de junio, 1957, JT 1534/3, FO 371/126063; Washington al Foreign Office, 21 de mayo, 1959, PREM 11/2743/1239 ("el premio gordo"), PRO. Wall, *Exxon*, pp. 668-72 (Wright); Entrevistas con Robert Eeds, Ed Guinn y Mohammed Finaish, Entrevistas Personal Subcomité Multinacional. El vacío en el gobierno que se produjo en Libia, que basaba sus impuestos en los precios del mercado, y otros productos, que tenían precios fijos, fue tan grande en 1965 que Libia revisó su sistema para aumentar sus ingresos volviendo a una base de precios fijos.

10. Entrevistas Personal Subcomité Multinacional (corrupción en Libia); *Multinational Hearings*, parte 7, p. 287 (Page).
11. Entrevista con Marcello Colitti; Reinhardt a McGhee, 25 de abril, 1962, *DDRS*, 1981, doc. 206B ("amor propio dolido"); *New York Times*, 28 de octubre, 1962, p. 16; 29 de octubre, 1962, p. 167; 5 de noviembre, 1962, p. 30 ("individuo más importante"); *Times* (Londres), 29 de octubre, 1962, p. 12; *Time*, 2 de noviembre, 1962, p. 98; 18 de enero, 1963, p. 26.
12. Neil H. Jacoby, *Multinational Oil: A Study in Industrial Dynamics* (Nueva York: Macmillan, 1974), pp. 138-39 ("nuevas multinacionales"); *Multinational Hearings*, parte 7, p. 352.
13. Subcomité Multinacional, *Multinational Oil Corporations*, p. 95 ("olla que rebosa"); Wall, *Exxon*, p. 616 (Jamieson). 610 ("siempre luchando"); *Multinational Hearings*, parte 7, pp. 287 ("la concesión más importante"), 314, 288 ("globo"); entrevistas con George Parkhurst, Kirchner, Merrill Shaffer, Howard Page, Entrevistas Personal Subcomité Multinacional.
14. Departamento de Estado a la Embajada de Teherán, 8 de junio, 1964, CM/Petróleo, Archivos de Conferencias ("imperialismo árabe"); Carrill al Vicepresidente, 27 de julio, 1966, EX FO 5, 6/30/66-8/31/66, caja 42 (El Sha a Kim Roosevelt), Biblioteca Johnson. Subcomité Multinacional, *Multinational Oil Corporations*, p. 108 ("hacer lo mejor"); Entrevista con Parkhurst, Multinational Subcommittee Staff Interviews; *Multinational Hearings*, parte 7, p. 309 (Oman).
15. Victor, *Energy Policy*, p. 96 ("Iex" Willis); "Efecto de las Importaciones de Petróleo Sobre el Sector Petrolero en Texas", 15 de julio, 1949, 811.6363/7-1549, RG 59, NA ("reelección"); Goodwin, *Energy Policy*, pp. 227-28 ("vieja sugerencia").
16. Comparecencia del Presidente ante los Senadores, 3 de junio, 1957 ("agradable equilibrio"); actas del Gabinete, 24 de julio, 1957, p. 3; Eisenhower a Anderson, 30 de julio, 1957, caja 25; Eisenhower a Moncrief, 12 de mayo, 1958, caja 33; llamada telefónica Dulles-Brownell, 2 de julio, 1957, caja 7, diario de Eisenhower, archivos de Whitman ("cortinas"); memorando de la Conversación con el Presidente, 10 de noviembre, 1958, caja 7, memorando de Dulles de la Casa Blanca ("algo de acción"), Biblioteca Eisenhower. Entrevista con Robert Dunlop: Lenzner, *Getty*, pp. 217-19; Goodwin, *Energy Policy*, pp. 247-51 (Randall y los asesores económicos); D.B. Hardenman y Donald C. Bacon, *Rayburn: A Biography* (Austin: Ediciones Texas Monthly, 1987), p. 349; Robert Caro, *The Years of Lyndon Johnson: The Path to Power* (Nueva York: Knopf, 1982); Robert Engler, *The Politics of Oil: Private Power and Democratic Directions* (Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago, 1967), pp. 230-47.
17. Victor, *Energy Policy*, pp. 119 ("pesadilla"), 134 (Russell Long); *Fortune*, junio 1969, pp. 106-107.

Capítulo 27

1. Jacoby, *Multinational Oil*, pp. 49-55.
2. P. H. Frankel, *Essentials of Petroleum: A Key to Oil Economics*, nueva edición (Londres: Frank Cass, 1969), p. 1. El libro de Frankel, a pesar de estar escrito en 1946, sigue siendo esencial para la comprensión del sector petrolero. David Landes, *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1979), p. 98; Carlo M. Cipolla, *The Economic History of World Population*, 7ª edición, (Londres: Penguin, 1979), p. 56; (Jevons); Senado, *Emergency Oil Lift Program*, pp. 2739, 2749, 2731-42. Joseph C. Goulden, *The Best Years, 1945-1950* (Nueva York Atheneum, 1976), pp. 123-24 (Lewis); Entrevista (estatua).
3. Senado, *Emergency Oil Lift Program*, pp. 2371-78; G. L. Reid, Kevin Allen, y D. J. Harris, *The Nationalized Fuel Industries* (Londres: Heinemann, 1973), p. 23 ("Nieblas Asesinas", "zonas sin humo" y "Fuego Viviente"): archivo del Departamento de Energía del Reino Unido; William Asworth, *The History of the British Coal Industry*, vol. 5 (Oxford: Clarendon Press, 1986), pp. 672-73; Melby, *France*, pp. 227, 236, 303-04; W. O. Henderson, *The Rise of German Industrial Power, 1834-1914* (Londres: Temple Smith, 1975), p. 235 (Keynes); Raymond Vernon, edits. *The Oil Crisis in Perspective* (Nueva York: Norton, 1976), pp. 94, 92.
4. Chalmers Johnson, *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975* (Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1982), p. 237 ("ya no es vida"); Hein, *Fueling Growth*, capítulo 7, 10, 11; Richard J. Samuels, *The Business of the Japanese state: Energy Markets in Comparative Historical Perspective* (Ithaca: Imprenta de la Universidad Cornell, 1987), pp. 191-92, 196; Michael A. Cusamano, *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1985), pp. 392-94; Alfred D. Chandler, Jr., "Revolución Industrial y Acuerdos Institucionales", *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences* 33 (mayo 1980), pp. 47-48.
5. Entrevistas con William King y James Lee; Conoco, *The First One Hundred Years* (Nueva York: Dell, 1975), pp. 169, 193; *Fortune*, abril 1964, p. 115 ("gran mordedura"); entrevistas con Kirchen ("andarse por las ramas"), Shaffer y Merrill, Entrevistas Personal Subcomité Multinacional.
6. *Fortune*, setiembre 1961, pp. 98, 204-6 (Texaco); setiembre 1953, pp. 134-37, 150-62; Setiembre 1954, pp. 34-37, 157-62; Robert O. Anderson, *Fundamentals of the American Petroleum Industry* (Norman: Imprenta de la Universidad de Oklahoma, 1984), pp. 280-81; Johnson, *Sun*, pp. 82-83; Wall, *Exxon*, pp. 300-1, 308, 132-33 (tigre). Para datos adicionales sobre las compañías petroleras, véase *Life*, 5 de julio, 12 de julio, 26 de julio, 1954; 17 de julio, 24 de julio, 1964.
7. Kenneth T. Jackson, *Crabgrass Frontier: The Suburbanization of the United States* (Nueva York: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1987), pp. 231-38 (Levitt), 248-49 (Eisenhower sobre el ataque atómico), 254 ("ir a la iglesia en coche"); Robert Fishman, *Bourgeois Utopias: The Rise and Fall of Suburbia*

- (Nueva York: Basic Books, 1987), p. 182; Warren James Belasco, *Americans on the Road: From Autocamp to Motel, 1910-1945* (Cambridge: Imprenta del ITM, 1979), pp. 141, 168; James J. Flink, *The Automobile Age* (Cambridge: Imprenta ITM, 1988), pp. 166, 162; Ristow, "Mapas de Carreteras", *Surveying and Mapping 34* (diciembre 1964), pp. 617, 623; John B. Rae, *The American Automobile: A Brief History* (Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago, 1965), p. 109 (aletas traseras). Angus Kress Gillespie y Michael Aaron Rockland, *Looking for America on the New Jersey Turnpike* (New Brunswick: Imprenta de la Universidad Rutgers, 1989), pp. 23-37. Dwight D. Eisenhower, *White House Years*, vol. 1, *Mandate for Change, 1953-56* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1963), pp. 501-2 547-49 ("seis caminos a la luna").
8. Rusk a los Puestos Diplomáticos Norteamericanos, "Middle Sitrep as of June 7", 8 de junio, 1967, Mideast Crisis Cable, vol. 4, junio 1967, Archivo de Condado NSF, Biblioteca Johnson; Nadav Safran, *Israel: The Embattled Ally* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de de Harvard, 1978), pp. 240-56. Cuando el Presidente Havai Boumedienne de Argelia se quejó en Moscú en 1967 de un inadecuado apoyo por parte de la Unión Soviética para la causa árabe durante la guerra, Leónidas Brevnez respondió: "¿Qué opinión tiene de la guerra nuclear?" Betts, *Nuclear Blackmail and Nuclear Balance*, p. 128.
 9. Moore a Bryant, 27 de junio, 1967, con Moore a Califano, 28 de junio, 1967, Archivos de Precios, enero-junio 1967, documentos de Ross-Robson, Archivos de Ayudas, Archivos Centrales de la Casa Blanca, Johnson Library ("conformidad" y "crisis"); Harbaki, *Arab Attitudes*, pp. 2-9 ("liquidación").
 10. Entrevista con Harold Saunders ("Juego del excremento flotante"); *Oil and Gas Journal*, 17 de julio, 1967, p. 43 ("mal sueño"); 11 de setiembre, 1967, p. 41; "Wright/Summary", 26 de junio, 1967, Archivos de Precios, enero-junio 1967, documentos Ross-Robson, Archivos de Ayudas, 27 de julio, 1989; Kapstein, *Insecure Alliance*, pp. 130, ("sistema de Suez"), 147 ("amenaza de una emergencia"), 136 ("factor principal de seguridad").
 11. "Panorama de las Exportaciones Mundiales", 27 de julio, 1967, 15 de octubre, 1967, Archivos de Precios, Petróleo, julio y agosto 1967, documentos Ross-Robson, archivos de precios, Archivos Centrales de la Casa Blanca, Biblioteca Johnson; *Wall Exxon*, pp. 624-26 ("flota de petroleros"); *Multinational Hearings*, parte 8ª, p. 589 (minas de sal); *Wall Street Journal*, 27 de octubre, 1967, p. 1; *Oil and Gas Journal* 7 de agosto, pp. 96-98; 11 de setiembre, p. 45; 14 de agosto, 1967, p. 8.
 12. *Multinational Hearings*, parte 8ª, p. 764 ("excedente de crudo"); Geoffrey Kirk, ed., *Schumacher on Energy* (Londres: Sphere Books, 1983), pp. 1-5, 82, 14; Barbara Wood, *E. F. Schumacher: His Life and Thought* (Nueva York: Harper and Row, 1984), p. 344 ("pollos").

La siguiente tabla muestra el crecimiento explosivo en la utilización de automóviles en Estados Unidos y el resto del mundo desde la Segunda Guerra Mundial.

**Matriculación de Turismo
(en millones de coches)**

	Estados Unidos	Resto del Mundo	Total
1950	40.3	12.7	53.0
1960	61.7	36.6	98.3
1970	89.2	104.2	193.4
1980	121.6	198.8	320.4
1990*	147.9	292.8	440.7

*Estimación, Cambridge Energy Research Associates

Fuente: Asociación de Fabricantes de Vehículos de Motor de F.F.UU., *World Motor Vehicle Data, 1990*, p. 35.

Capítulo 28

1. Entrevista con Peter Ramsbotham; *Time*, 25 de octubre, 1971, pp. 32-33 (Pompidou); James A. Bill, *The Eagle and the Lion: The Tragedy of American-Iranian Relations* (New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1988), pp. 183-85 (El Sha en Maxim's).
2. Denis Healey, *The Time of My Life* (Londres: Michael Joseph, 1989), pp. 284 (banda), 299 ("imprudente"); J. B. Kelly, *Arabia, the Gulf and the West* (Nueva York: Basics Books, 1980), pp. 47-53 ("mercenarios"), 80 (Dubai), 92 (Bahrein); Pahlevi, *Sha's Story*, p. 135 ("seguridad en el Golfo Pérsico"); *FRUS: Iran, 1951-1954*, pp. 854-57 (Nixon sobre el Sha); Entrevista con James Schlesinger.
3. Entrevista con Ulf Lantzke; Steven A. Schneider, *The Oil Price Revolution*, p. 110 ("viejo guerrero"); Stobaugh y Yergin, *Energy Future*, p. 1 (notificación del Departamento de Estado 1968); Wall, *Exxon*, p. 828 (Reunión de la OCDE 1972); Vernon, *Oil Crisis*, pp. 31, 18, 23, 28.
4. Sobre las instalaciones de Nueva York, véase las entrevistas con Pierce, Swartz y Doyle, Entrevistas Personal Subcomité Multinacional y *New York Times*, 25 de noviembre, 1966, p. 1; 26 de noviembre, 1966, p. 1; 18 de diciembre, 1966; p. 24. Donella Meadows, Denis Meadows, Jorgen Randers y William Behrens III, *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, segunda edición. (Nueva York: Signet Books, 974), pp. 29, 85-86, 75; Johnson, *Sun*, p. 217 ("nuevo juego"). Sobre el vertido de Santa Bárbara, véase Cole a Nixon, "Los Vertidos de Petróleo en el Canal de Santa Bárbara", 9 de noviembre, 1973, Archivos Especiales de la Casa Blanca, Archivos de la Oficina del Presidente, documentos de Nixon; *New York Times*,

- 27 de febrero, 1969, p. 1; William Rintoul, *Drilling Ahead: Tapping California's Richest Oil Fields* (Santa Cruz: Valley Publishers, 1981), capítulo 12.
5. Macmillan a Menzies, "Primer Ministro: Telegrama Personal", T. 267-58, PREM 11/2441/PRO ("bien conscientes"); Entrevistas con Robert Belgrave, James Lee ("nunca llegar a los cinco dólares"), Robert O. Anderson y Frank McFadzean; Peter Kann, "Los Petroleros Luchan contra los Elementos para llegar a las Bolsas Petrolíferas bajo el Agua y el Hielo de Alaska", *Wall Street Journal* 16 de febrero, 1967, p. 1; Charles S. Jones, *From the Rio Grande to the Arctic: The Story of the Richfield Oil Corporations* (Norman: Imprenta de la Universidad de Oklahoma, 1972), capítulo 45; Kenneth Harris, *The Wildcatter: A Portrait of Robert O. Anderson* (Nueva York: Weidenfield y Nicolson, 1987), pp. 77-93; Equipo Especial del Gabinete para Control de la Importación de Petróleo. *The Oil Import Question: A Report on the U.S. Relationship of Oil Imports to the National Security* (Washington, D.C.: GPO, 1970). Para obtener datos sobre la batalla medioambiental véase la obra de David R. Brower, "¿Quién Necesita el Oleoducto de Alaska?" *New York Times*, 5 de febrero, 1971, p. 31; Charles J. Cicchetti, "La Ruta Equivocada", *Enviroment* 15 junio 1973), p. 6 ("descargas probablemente mayores"); Departamento de Interior de Estados Unidos, *An Analysis of the Economic and Security Aspects of the Trans-Alaskan Pipeline*, vol. 1 (Washington, D.C.: GPO, 1971).
 6. Entrevistas con Armand Hammer, Victor Hammer, James Placke y otros.
 7. Entrevistas con Deutsch (juego de ajedrez de oro) y William Bollano ("transferencia ordinaria"), Entrevistas Personal Subcomité Multinacional; Armand Hammer con Neil Lyndon, *Hammer* (Nueva York: Putnam, 1987), varias págs., esp. pp. 337 ("Hammer's Folly"), 340, Steve Weinberg, *Armand Hammer: The Untold Story* (Boston: Little, Brown, 1989), capítulo 15.
 8. Entrevista con James Placke; First, *Libya*, capítulo 7, pp. 103, 265; Mohammed Heikal, *The Road to Ramadan* (Londres: Collins, 1975), pp. 185 ("ideales del Islam"), 70; Wall, *Exxon*, p. 704-11 ("5.000 años", "¡Dios Mfo!" y director de Jersey); Entrevistas con William Bollano, Charles Finaish ("huevos"), George Williamson ("perfectamente comprensible" y "Todo el mundo que conduce"), George Parkhurst y Dennis Bonney, Entrevistas Personal Subcomité Multinacional; Hammer, *Hammer*, p. 383 ("disciplina"), *Fortune*, agosto 1971, p. 116; John Wright, *Libya: A Modern History* (Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1982), p. 239; *Multinational Hearings*, vol. 7, pp. 377-78.
 9. *Multinational Hearings*, parte 8, pp. 771-73 ("arrancar"); 6ª parte, pp. 64 ("trucos"), 84-87 ("año 1951"), 70-71 ("debe seguir adelante"). Entrevistas con Fadhil al-Chalabi y James Placke; Entrevistas con George Williamson y John Tigrett (Red de Seguridad Libia), James Placke ("trueque"), Dudley Chapman y John McCloy, Entrevistas Personal Subcomité Multinacional, *Fortune*, agosto 1971, pp. 113, 197 ("Groucho"), 190 ("no soy mi padre"); Wall, *Exxon*, pp. 774-76 ("estúpido como el infierno"); Thomas L. McNaugher, *Arms and Oil: U.S. Military Strategy and the Persian Gulf* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1985), p. 12.
 10. Entrevista con Fadhil al-Chalabi ("la OPEP se fortalece"); Kelly, *Arabia*, p. 357 ("no jugar a la pídola"); Wright, *Libya*, p. 244 ("el mercado de compra... ha terminado"); Entrevistas con Henry Schuler, pp. 10-12, Joseph Palmer II.

- Henry Moses, George Parkhurst y Denis Bonney, *Entrevistas Personal Subcomité Multinacional*; Subcomité Multinacional, *Multinational Hearings*, parte 6, p. 221 (Jalloud).
11. Zuhayr M. Mikdashi, Sherrill Cleland e Ian Seymour, *Continuity and Change in the World Oil Industry* (Beirut: Centro de Investigación y Edición de Oriente Medio, 1970), pp. 215-16 (Yamani sobre la participación); Sampson, *Seven Sisters*, p. 245 ("Matrimonio Católico"); *Multinational Hearings*, 6ª parte, pp. 44-45 ("acción concertada"), 50 ("tendencia hacia la nacionalización"); Schneider, *Oil Price Revolution*, pp. 176 ("valor pasado de moda" y "acuerdo de participación") 179, 182 (Presidente de Exxon); Entrevista con Ed Guinn, *Entrevistas Personal Subcomité Multinacional* (esqueletos); Wall, *Exxon*, pp. 840-42 ("fuerte golpe") y "he ganado").
 12. Sampson, *Seven Sisters*, pp. 240-42; *Multinational Herings*, vol. 7, pp. 332-37 (excedente de capacidad). Embajada en Trípoli a Washington, 5 de diciembre, 1970, 02823; Embajada en Trípoli a Washington, 23 de noviembre, 1970, A-220, documentos del Departamento de Estado.

Capítulo 29

1. Anwar el-Sadat, *In Search or Identity: An Autobiography* (Nueva York: Harper and Row, 1978), pp. 248-52; Henry Kissinger, *Years of Upheaval* (Boston: Little, Brown, 1982), p. 854 ("irrevocabilidad alterada"). Sobre las cuotas, véase el escrito de Kissinger a Nixon, 21 de noviembre, 1969; Jamiesen y Warner a Nixon, 26 de noviembre, 1969, Archivos Centrales de la Casa Blanca [EX] CO 1-7; Flanigan a la Secretaría de Estado Mayor, 20 de noviembre, 1969, [CF] TA 4/Oil, Archivos Especiales de la Casa Blanca, Archivos Confidenciales. Flanigan a Kissinger, 23 de enero, 1970 [EX] CO 128 ("vacío de poder"); Nixon a Mohammed Reza Pahlevi, 16 de abril, 1970 [EX] CO 68 ("desagrado"), Archivos Centrales de la Casa Blanca, archivos de Nixon.
2. Flanigan a Nixon, 11 de marzo, 1972 [EX] UT; Charles DiBona a John Ehrlichman y George Shultz, 19 de marzo, 1973, Darrel Trent al Presidente, 4 de abril, 1973, [EX] CM 29, Archivos Centrales de la Casa Blanca, archivos de Nixon. El estudio de Akins es para el Departamento de Estado. "El Sector Petrolero Internacional Durante el Año 1980", diciembre 1971, en *Estudiantes Musulmanes Siguiendo la Línea del Imán, Documents from the U.S. Espionage Den*, vol 57 (Teherán: Centro para la Publicación de Documentos de Espionaje De Estados Unidos [1986]), pp. 42, I, II; entrevista de James Akins (Ehrlichman); James Akins, "La Crisis Petrolera: Esta Vez el Lobo Está Aquí", *Foreign Affairs*, abril 1973, pp. 462-90; M.A. Adelman, "¿Es Real La Escasez de Petróleo? Las Compañías Petroleras como Recaudadores de Impuestos de la OPEP", *Foreign Policy*, invierno 1972-73, pp. 73, 102-3.
3. Entrevista con Herbert Goodman ("A pesar de..."); Schneider, *The Oil Price Revolution*, pp. 195 ("Compra afectada por el pánico"), 202 (Nixon), 205-6 ("o

- vivo o muerto"); Vernon, *Oil Crisis*, p. 47 (precios de mercado); *Multinational Hearings*, parte 7, p. 538 ("fastidiado").
4. Sadat, *In Search of Identity*, pp. 210 ("legado"), 237, 239 (Sadat y Faisal); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 460 ("objetivos de Sadat"), 297-99; *New York Times*, 21 de diciembre, 1977, p. A14.
 5. Para datos de Faisal sobre los israelíes, ver Richard Nixon, *RN: The Memoirs of Richard Nixon* (Nueva York: Grosset and Dunlap, 1978), p. 1012 y Heikal, *Road to Ramadan* (Londres: Collins, 1975), p. 79, Tèrzian, *OPEC*, pp. 164-65 (Faisal sobre el arma del petróleo), 167 (Faisal a la prensa norteamericana); *MEEs*, 14 de setiembre, 1973, pp. 3-5; 23 de junio 1973, p. II (ministro del petróleo Kuwaití); 20 de abril, 1973, 21 de setiembre, 1973, pp 11; *Multinational Hearings*, 7ª parte, pp. 504-09 (reuniones de Faisal con Aramco, de Aramco con Washington); Entrevista con Alfred DeCrane, Jr.
 6. Raymond Garthoff, *Detente and Confrontation: American-Soviet Relations from Nixon a Reagan* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1985), pp. 364-66; Heikal, *Road to Ramadan*, p. 268 ("danos tiempo"); *Multinational Hearings*, parte 7, p. 542 ("nuevos fenómenos"); *MEEs*, 3 de agosto, 1973, p. 8 (Sisco); 7 de setiembre, 1973, p. III-IV (Conferencia de prensa de Nixon); 21 de setiembre, 1973, p. 1; Entrevista con William Quandt, Harold Saunders y Ulf Lantzke; Cadwell, "Política Petrolera en Japón", pp. 182-88 (Documento Blanco, Nakasone y Tanaka), 264 (artículo de Akins).
 7. *MEEs*, 21 de setiembre, 1973, p. 2 ("Beneficios inesperados"); "Mr. McCloy Viene a Washington: Puntos Descollantes de la Reciente Diplomacia Petrolera de John J. McCloy", Entrevistas Personal Subcomité Multinacional ("seleccionado" e "indispensable"); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 465 (análisis de la CIA), 466 (estimación israelí); Entrevista con William Colby (Comité de Vigilancia); Subcomité Multinacional, *Multinational Oil Coporations*, p. 149. En los Capítulos 1 y 2 de la historia clásica sobre el sector petrolero internacional de Anthony Sampson, *The Seven Sisters: The Great Oil Companies and the World They Shaped*, revisado y editado (London: Coronet, 1988), esp. pp. 262-64 y 32-33; se cuenta una dramática historia de la reunión del día 12 de octubre.
 8. Entrevista con William Quandt y Harold Saunders ("maniobras fallidas"); Sadat, *In Search of Identity*, pp. 241-42; Kissinger, *Years of upheaval*, pp. 482, 459-67; Safran, *Israel*, pp. 285086, 484, Avia Shlaim, "Fracasos de las Estimaciones: El Caso de la Guerra Yom Kippur," *World Politics* 28 (1975), pp. 352-59 ("concepción"); Moshe Ma'Oz, *Asad: The Sphinx of Damascus*, (Nueva York: Grove Weidenfeld, 1988). pp. 91-92.
 9. Safran, *Israel*, pp. 482-90 ("Tercer Templo" y cartas de Meirs); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 493-96 ("consciente"), 536 ("riesgos"); *Multinational Hearings*, 7ª parte, pp. 546-47 (Carta de Aramco), 217; Entrevistas con William Quandt, James Schlesinger, y Fadhil al-Chalabi; Schneider, *Oil Price Revolution*, pp. 225-226 (ministro del petróleo Kuwaití); *MEEs*, 19 de octubre, 1973, p. 6. Para tener datos sobre los suministros soviéticos, véase la obra de William Quandt, "Política soviética, Guerra De Octubre de Oriente Medio", parte II, *International Affairs*, octubre 1977, pp. 587-603. Debido a la sorpresa, dijo el general Haim Barlev, no había en el lado israelí "Ni un solo campo en que las cosas se hiciesen de acuerdo con el plan trazado." La masiva y confusa impro-

- visación provocó aun más escasez de material. Louis William, ed., *Military Aspects of the Arab-Israeli Conflict* (Tel Aviv: Proyecto de Edición de la Universidad de Tel Aviv, 1975), pp. 264-68.
10. Entrevistas con William Quandt y Fadhil al-Chalabi; Kissinger, *Years of Upheaval*, p. 526 ("Tibio"), 534-36 (encuentro de Saqqaf), 854 ("chantaje político"), 552 ("Todo infierno"); Terzina, *OPEC*, pp. 170-75 (resolución secreta); Heikal, *Road to Ramadan*, pp. 267-70; Sampson, *Seven Sisters*, 300-1; William Quandt, *Decade of Decision: American Policy Toward the Arab-Israeli Conflict, 1967-1976* (Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1977), p. 190; *New York Times*, 18 de octubre, 1973, p. 1; *MEES*, 19 de octubre, 1973, p. 1 ("Es Suficiente"); Reunión del Gabinete, 18 de octubre, 1973, Archivos Especiales de la Casa Blanca, Archivo Oficial del Presidente, Reuniones del Presidente, Archivos de Nixon, ("tener que actuar"); Nixon, *Memoirs*, p. 993.
 11. Entrevistas con William Colby y James Schlesinger; Nixon *Memoirs*, p. 923 (Agnew); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 501, 511 ("ceremonia misteriosa"), 576 ("idiota"), 583 ("dígalo directamente"), 585 ("demasiado inquieto"); Quandt, *Decade of Decisions*, pp. 194-200; *Multinational Hearings*, 7ª parte, pp. 515-17 (Jungers); Garthoff, *Détente and Confrontation*, pp. 374-85.

Capítulo 30

1. Entrevistas con Steven Bosworth ("Coca Cola") y James Schlesinger; *MEES*, 2 de noviembre, 1973, pp. 3, 14-16 (Saddam Hussein); Vernon, *Oil Crisis*, pp. 180-81.
2. Stobaugh and Yergin, *Energy Future*, p. 27 ("apostando por nuestra vida"); Wood, *Schumacher*, pp. 352-355 ("la fiesta ha terminado"); Entrevista con Ulf Lantzke. Sobre Japón, carta de Takahiko Ohashi, 19 de agosto, 1989; Daniel Yergin y Martin Hillenbrand, eds., *Global Insecurity: A Strategy for Energy and Economic Renewal*, (Nueva York: Penguin, 1983), pp. 134, 174-75; Caldwell, "Petroleum Politics in Japan"; *A Strategy for Energy and Economic Renewal* (Nueva York: Penguin 1983), pp. 224-91. Laird a Haig, 5 de noviembre, 1973, CM 29; Sawhill a Rush, 26 de junio, 1974, UT ("measures"), Archivos centrales de la Casa Blanca, Archivos de Nixon.
3. Notas de la Reunión del Gabinete, 6 de noviembre, 1973, Archivos Especiales de la Casa Blanca, Archivos Oficiales del Presidente, reuniones del Presidente; Ash a Nixon, "Papel Federal en el Problema de la Energía", Archivos Especiales de la Casa Blanca, Archivos Oficiales del Presidente, Manuscrito de Presidente ("Le ruego"); Yankelovich a Heig, 6 de diciembre, 1973 con memorando; Parker a Haig, 23 de noviembre, 1973 ("noticias duras"); Ash a Nixon, 28 de febrero, 1974 ("nada podría ganar"), UT, Archivos Centrales de la Casa Blanca, archivos de Nixon, D. Goodwin, *Energy Policy*, pp. 447-48 ("meta nacional"); William E. Simon, *A Time for Truth* (Nueva York: Berkley Books, 1978), pp. 55-56; Wall, *Exxon*, p. 883; Entrevistas con Steven Bosworth and Charles DiBona; Henry Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 805 ("de varias cabezas"), 567, 632 ("dramático").

4. Pierre Wack, "Situaciones Hipotéticas: Aguas Desconocidas a Proa", *Harvard Business Review*, 63 (setiembre-octubre 1985), pp. 72-89, "Reparto de los Suministros de Petróleo entre los Países de OCDE en una Emergencia, con memorando de Knubel, Consejo de Seguridad Nacional, 8 de noviembre, 1973, [EX] MC, Archivos Centrales de la Casa Blanca, archivos de Nixon ("grupos de trabajo"); *Multinational Hearings*, parte 5ª, p. 187; parte 7ª p. 418 (Keller); parte 9ª pp. 190 ("único camino defendible"), 33-34 ("participación equitativa"); Entrevistas con Eric Drake, Herbert Goodman ("tormenta") y Yoshio Karita; Administración Federal de Energía y Subcomité Multinacional del Senado, *U.S. Oil Companies and the Arab Oil Embargo: The International Allocation of Constricted Supply* (Washington, D.C.: GPO, 1975), p. 4; Skeet, *OPEC*, p. 106 ("imposible de saber"); Vernon, *Oil Crisis*, pp. 179-88 ("Holland") Geoffrey Chandler, "Algunos Pensamientos Actuales sobre el Sector Petrolero", *Petroleum Review*, enero 1973, pp. 6-12; Geoffrey Chandler en "La Estructura Cambiante del Sector Petrolero", *Petroleum Review*, junio 1974.
5. Vernon, *Oil Crisis*, pp. 189-90 ("garantías"), 197; Entrevistas con Eric Drake y Frank McFadzean; Cartas al autor de Drake, 2 de julio, 1990, y McFadzean, 23 de agosto, 1990; Sampson, *Seven Sisters*, pp. 275-77; FEA, *International Allocation*, pp. 9-10 ("difícil de imaginar").
6. entrevista con James Akins; Sampson, *Seven Sisters*, p. 270 ("si te vienes abajo"); Schneider, *Oil Price Revolution*, p. 237; Entrevista con el Sha de Robert Stobaugh ("nuevo concepto"); Skeet, *OPEC*, p. 103 ("fuente alternativa"); Kissinger, *Years of Upheaval*, p. 888 (Nixon al Sha); Mohammed Reza Pahlavi a Richard M. Nixon, 10 de enero, 1974, con el Departamento de Estado al Secretariado NSC, Archivos Centrales de la Casa Blanca, archivos de Nixon: *MEES*, 28 de diciembre, 1973, Suplemento, pp. 2-5 ("producto noble").
7. Sadat, *In Search of Identity*, p. 293 ("99 por ciento"); Entrevistas con Steven Bosworth y William Quandt ("60 por ciento de las cartas"); Schneider, *Oil Price Revolution*, pp. 233 ("extremadamente arrepentido" y "si son hostiles"); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 897 (Pompidou), 720 (Heath), 638-644, 883 ("ejerciendo presión"); *MEES*, 30 de noviembre, 1973, p. 13; 11 de noviembre, 1973 ("beso echado desde lejos"); Robert J. Lieber, *Oil and the Middle East War: Europe in the Energy Crisis* (Cambridge: Centro Harvard para Asuntos Internacionales, 1976), p. 15; Michael M. Yoshitsu, *Caught in the Middle East: Japan's Diplomacy in Transition* (Washington, D. C.: Heath, 1984), pp. 1-3 ("siempre comprar" y "la obsesión por el petróleo"); Caldwell, "Política Petrolera en Japón", pp. 206-7 ("petición directa"), 211 ("neutralidad"), 217.
8. *MEES*, 18, 1974; Frank McFadzean, *The Practice of Moral Sentiment*, (Londres: Shell, s.f.), p. 30 ("espectáculo"); Entrevistas con Ulf Lantzke y Yoshio Karita; Helmut Schmidt, *Men and Power: A Political Perspective* (Nueva York: Random House, 1989), pp. 161-64; Robert J. Lieber, *The Oil Decade: Conflict and Cooperation in the West* (Nueva York: Praeger, 1983), p. 19 (Jobert).
9. Entrevistas con William Quandt y Harold Saunders; *MEES*, 4 de enero, 1974, p. 11 ("cada vez menos apropiado"); *MEES*, 22 de marzo, 1974, pp. 4-5 ("esfuerzo constructivo"); *MEES*, 30 de noviembre, 1973, p. 11 ("Muro de las La-

mentaciones"); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 663-64 (Kissinger y Faisal), 659; Quandt, *Decade of Decision*, pp. 231, 245.

Capítulo 31

1. Ali M. Jaidah, "Precios del Petróleo: Un Papel en Busca de un Actor", *PIW*, Suplemento Especial, 12 de setiembre, 1988, p. 2 ("Epoca Dorada"); *Business Week*, 26 de mayo, 1975, p. 49 (Datsun); Entrevista con el jefe M. O. Feydie.
2. Howard Page, "La OPEC No Está Bajo Control" 1975, documentos de Wanda Jablonski. Raymond Vernon describe el período comprendido entre 1973 a 1978 como "algo parecido a un oligopolio sin reglas, compuesto de un miembro dominante (Arabia Saudí), una docena de seguidores escasamente preparados para reconocer su liderazgo, y un gran círculo externo de productores poniendo precios bajo el abrigo del oligopolio. En esta etapa estaba claro que los grandes habían perdido el control de los precios, pero no estaba claro qué fuerza organizada había ocupado su lugar". Raymond Vernon, *Two Hungry Giants: The United States and Japan in the Quest for Oil and Ores* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1983), p. 29. Participación en impuestos calculada por la OPEP, *Petroleum Product Prices and Their Components in Selected Countries: Statistical Time Series, 1960-1983* (Viena: OPEP, [1984]; Shawcross, *Sha's Lasdt Ride*, pp. 166-82 ("velocidad", "grave" y Yamani sobre el Shal; Helms al Secretario de Estado, 10 de setiembre, 1974, Teherán 07611 ("los días han pasado"); transcripción de la reunión Yamani-Ingersoll, octubre 1974, Documentos del Departamento de Estado. *MEEs*, 5 de setiembre, 1975, p. 49 ("juguete").
3. Jeffrey Robinson, *Yamani: The Inside Story* (Londres: Simon and Schuster, 1988), p. 41 (Yamani sobre su padre), 153, 204 ("largo plazo"); *New York Times*, 8 de octubre, 1972, Sección 3. p. 7 ("razonabilidad dulce"); Oriana Fallaci, "Un Jeque Que Odia el Juego", *New York Times Magazine*, 14 de setiembre, 1975, p. 40 ("no poder soportar el juego"); Entrevistas ("estratega consumado" y "ostentosamente calmado"); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 876-77 ("técnico"); *Time*, 6 de enero, 1975, pp., 27; Pierre Terzian, *OPEC*, capítulo 11; *MEEs*, 25 de abril, 1977 ("Desastre económico"); 1 de mayo, 1978; 10 de enero, 1977, p. 10 ("demonio"); 27 de diciembre, 1976, p. III ("hombre de paja" y "en el servicio"). Sobre el encuentro del príncipe Fadh con Carter, véase la obra de William B. Quandt, *Camp David: Peacemaking and Politics* (Washington, D.C.: Brookling Institution, 1986), p. 68; "Comida del Secretario al Príncipe Fadh", 24 de mayo, 1977, Vance al Príncipe Heredero Fadh, 18 de junio, 1977, documentos del Departamento de Estado. Sobre la división de responsabilidades de los organizadores de la política del petróleo saudí, véase el Memorando de Cyrus Vance al Presidente. "Política Petrolera de Arabia Saudí", octubre 1977, Dharan al Secretario de Estado, 3 de febrero, 1977, Dhahran 00149, Documentos del Departamento de Estado.

4. *Business Week*, 13 de enero, 1975, p. 67 ("única oportunidad"); Cyrus Vance, *Hard Choices: Critical Years in America's Foreign Policy* (Nueva York: Simon and Schuster, 1983), pp. 316-20. Una revisión de 1021 cables y documentos del Departamento de Estado obtenida al amparo del Acta de Libertad de Información demuestra una consistente oposición del gobierno de Estados Unidos a los mayores precios del petróleo desde 1974 en adelante y durante las Administraciones Nixon, Ford y Carter. Por ejemplo, el Subsecretario de Estado para Asuntos Económicos (Administración Ford), William D. Rodgers, escribió una larga carta privada a su sucesor (Administración Carter), Richard N. Cooper, destacando los principales temas y políticas económicas internacionales para Estados Unidos. "Nuestra diplomacia petrolera", Rodgers destacó "se concentra en lo que podemos hacer para frenar la subida de precios del petróleo." Rodgers a Cooper, 11 de enero, 1977 documentos del Departamento de Estado. De hecho, en los últimos días de la Administración Ford, Kissinger se reunió con el embajador de Arabia Saudí que "su conciencia" le obligaba a ponerse en contra del aumento de precios por parte de la Administración Carter. Reunión del Secretario Kissinger con el embajador saudí Ali Reza sobre la Decisión de Precios de la OPEP, 9 de noviembre, 1977, documentos del Departamento de Estado. Véase también el escrito de Kissinger a Ford, 27 de agosto, 1974; Reunión de Kissinger con Senadores y Congresistas, 10 de junio, 1975; Presidente Ford a rey Khalid, 31 de diciembre, 1976, State 314138; Documentos del Departamento de Estado. Sobre el trato soviético, véanse las entrevistas con Herbert Goodman y en Moscú; Hormats a Scowcroft, 14 de noviembre, 1975, archivo TA 4/29, 10/1/75-12/11/75, Archivos Centrales de la Casa Blanca; Russell a Greenspan, 29 de octubre, 1975, archivo "Russell (6)"; Russell a Greenspan, 4 de noviembre, 1975, archivo "Russell (7)", caja 141, documentos de CEA, Biblioteca Ford.
5. Departamento de Estado de Estados Unidos, Documento Resumen sobre Irán, 3 de enero, 1977, en Estudiantes Musulmanes Siguen la Línea del Imán, *U.S. Interventions in Iran (1)*, vol. 8 de *Documents from the U.S. Espionage Den* (Teherán: Centro para la Publicación de Documentos del Espionaje Norteamericano, [1986]), p. 129; Barry Rubin, *Paved with Good Intentions: The American Experience and Iran* (Nueva York: Penguin, 1984), pp. 140 ("mover un dedo"), 172; Entrevistas con Harold Saunders ("Gran Pilar"), James Schlesinger, Steven Bosworth ("gatitos") y James Akins. On nut: *New York Times*, 16 de julio, 1974, p. 4, 18 de julio, 1974, p. 57, y una carta de Jack C. Miklos al autor, 4 de setiembre, 1990. La respuesta del Ministro Asadollah fue, "Simon podría ser un buen vendedor, pero no sabe nada sobre el petróleo." Anthony Parsons, *The Pride and the Fall: Iran 1974-1979* (Londres: Jonathan Cape, 1984), p. 47 ("oportunismo calculado"); Gary Sick, *All Fall Down: America's Tragic Encounter with Iran* (Nueva York: Penguin, 1987), pp. 16, 26 ("no visible"), 32-33; Robert Graham, *Iran: The Illusion of Power* (Nueva York: St. Martin's, 1979), p. 20 ("dinero adquirido"). Richard Cooper al Secretario, 12 de agosto, 1978 ("la congelación de precios ofensiva"); Blumenthal al Presidente, 28 de octubre, 1977, Dharan O1261; Cyrus Vance al Presidente, 4 de noviembre, 1977 ("halcón de precios"), documentos del Departamento de Estado. Hamilton Jordan, *Crisis: The Last Year of the Carter Presidency* (Nueva York: Putnam, 1982), pp. 88-89; Vance, *Hard Choices*, pp. 321-22

- ("impacto duro" y "ruptura"). Los precios reales derivados del Fondo Monetario Internacional, *International Financial Statistics Yearbook, 1988*, p. 187.
6. *PIW*, 14 de abril, 1975, p. 10 ("adiós"); *MEES*, 7 de marzo, p. 2; 18 de julio ("El petróleo lo es todo"). Sobre las reuniones de las compañías petroleras en Kuwait, "Kuwait: Resumen de la Situación del 15 de marzo de 1975", 17 de marzo, 1975; "Encuentros en el Ministerio del Petróleo, 12 y 15 de marzo, 1975." 17 de marzo, 1975, pp. 1, 3, 4, 8; "Encuentro con el Primer Ministro, 29 de marzo, 1975", 2 de abril, 1975, documentos de Goodman; Entrevista con Herbert Goodman.
 7. Entrevistas con Frank Alcock, Alberto Quiros y Robert Dolph; Gustavo Coronel, *The Nationalization of the Venezuela Oil Industry: From Technocratic Success to Political Failure* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983), pp. 66-712 ("enfervorecido debate"); Rabe, *Road to OPEC*, p. 190 ("acto de buena voluntad").
 8. Sobre la compra por parte de Arabia Saudí de Aramco, véase la obra de Schneider, *The Oil Price Revolution*, pp. 407-8; Informes Anuales de Aramco; Entrevistas. Sobre las ventas directas, Vernon, *Two Hungry Giants*, p. 32 y *PIW*, 25 de febrero, 1980, p. 3.

Capítulo 32

1. *Business Week*, 13 de enero, 1975, p. 67 ("condiciones"). Sobre Japón, véase las entrevistas con Naohiro Amaya y Yoshio Karita; Carta de Tadahiko Ohashi, 14 de agosto, 1989; Samuels, *Business of the Japanese State*, capítulo 5-6. Sobre la política y publicidad francesa, entrevistas con Jean Blancard, Jean Szyrota y Charles Mateudi.
2. Entrevista con Henry Jackson ("apretado"); Carol J. Loomis, "Cómo Pensar en los Beneficios de las Compañías Petroleras", *Fortune*, abril 1974, p. 99; Karalogue a Nixon, 19 de diciembre, 1973, Archivos especiales de la Casa Blanca, Archivos Oficiales del Presidente, archivos de Nixon ("Resolver el infierno"). Sobre las Comparecencias del Comité Jackson, véase el Congreso y Senado de Estados Unidos, Comité de Operaciones del Gobierno, Subcomité Permanente de Investigaciones, Congreso 93º, 1ª sesión, *Current Energy Shortage, Oversight Series: Conflicting Information on Fuel Shortages*, (Washington, D.C.: GPO, 1974), pp. 113-14, 154, 399, 400, 472-73 y *New York Times*, 22-25 de enero 1974, Yergin y Hillenbrand, *Global Insecurity*, pp. 119-20; "Década de 1980: Una Puesta al Día", Documentos de la Compañía, enero 1976, p. 22 ("menos cierto"); Geoffrey Chandler, "La Inocencia de las Compañías Petroleras", *Foreign Policy*, verano 1977, p. 67 ("amenaza"); Chase Manhattan Bank, *Annual Financial Analysis of a Group of Petroleum Companies, 1970-1979*. Sobre la inflación, véase Administración de Información de Energía, *Annual Energy Review, 1988* (Washington, D.C.: GPO, 1989).
3. Pietro S. Nivola, *The Politics of Energy Conservation* (Washington D.C.: Brookings Institution, 1986); Vietor, *Energy Policy*, pp. 253 ("todos los proble-

- mas"), 256 ("refinando basura"), 238 (Registro Federal), 258; Cole al Presidente, Decisión sobre la Firma de la Legislación del Oleoducto de Alaska, 13 de noviembre, 1973, Archivos Especiales de la Casa Blanca, Archivos Oficiales del Presidente, archivos de Nixon; Entrevista con Robert O. Anderson.
4. Goodwin, *Energy Policy*, pp. 554-55 ("celo"); Entrevista con Stuart E. Eizenstat, "El Plan de Energía de 1977: M.E.O.W.", caso práctico para la Escuela de Gobierno Kennedy de la Universidad de Harvard; Jimmy Carter, *Keeping Faith: Memoirs of a President* (Londres: Collins, 1982), pp. 92-106 ("profundamente resentido" y "la pregunta más difícil"); James Schlesinger, "El Dilema de la Energía", *Oak Ridge National Laboratory Review*, verano 1972, p. 13; Stobaugh y Yergin, *Energy Future*, p. 70 ("infierno"); *MEEES*, 11 de diciembre, 1978, p. i. ("tortura de agua").
 5. *Business Week*, 3 de febrero, 1975, p. 38 ("simplemente loco"); Entrevista con Robert Dolph ("conejos"); E.C.G. Werner, "presentación a la Comunidad Financiera de Frankfurt", 25 de noviembre, 1976, p. 3.
 6. George W. Grayson, *The Politics of Mexican Oil* (Pittsburgh: Imprenta de la Universidad de Pittsburgh, 1980), pp. 58, 77 ("digestión"); "Por qué los banqueros aman México", *Fortune*, 16 de julio, 1979, pp. 138, 142.
 7. Antohny Benn, *Against the Tide: Diaries, 1972-1976* (Londres: Hutchinson, 1989), p. 403 ("corte"); Entrevistas con Harold Wilson y Thomas Balogh; Stig S. Kvendseth, *Giant Discovery: A History of Ekofist Through the First 20 Years* (Tanager, Noruega: Phillips Petroleum Norway, 1988), p. 9-31; Daniel Yergin, "Gran Bretaña Perfora y Reza", *New York Times Magazine*, 2 de noviembre, 1975, pp. 13, 59.
 8. Sobre las predicciones del precio del petróleo, véase la obra de Arthur Andersen and Co. y de los Cambridge Energy Research Associates, *The Future Oil Prices: The Perils of Prophecy* (Houston: 1984). Sobre el consenso en 1978, véase "Amenazante lucha por el petróleo", *Petroleum Economist*, mayo 1978, pp. 178-79; Stobaugh y Yergin, *Energy Future*, pp. 351-52, n. 34; Francisco Parra, "Suministros Energéticos Mundiales y la Búsqueda del Petróleo.", *MEEES*, Suplemento, 12 de abril, 1978, pp. 1-6. "Por consenso general", Parra comentó, "La siguiente crisis petrolera está programada para la década de 1980, cuando se producirá una escasez de petróleo que pondrá en peligro el futuro desarrollo económico porque los suministros de energías alternativas no estarán disponibles en las cantidades necesarias." *MEEES*, 26 de junio, 1978, p. IV ("nuestros propios estudios"); *Public Papers of the Presidents of the United States: Jimmy Carter, 1977*, libro 2 (Washington, D.C.: GPO, 1978), pp. 2220-21 ("isla de estabilidad"); Entrevista ("gran problema").

Capítulo 33

1. Parsons, *Pride and Fall*, pp. 10, 8, 50, 54-55; Graham, *Iran*, p. 19; *New York Times*, 5 de junio, 1989, p. A11; Rubin, *Paved with Good Intentions*, p. 176 ("Lista A")

2. Bill, *Eagle and Lion*, pp. 235, 51; Sick, *All Fall Down*, p.40 ("40-40"5. Sick es una fuente importante de la revolución iraní y la política norteamericana. Parsons. *Price and Fall*, pp. 62-64 ("ningún compromiso"), 71 ("estaba preocupado"); Congreso de Estados Unidos, Cámara de Representantes, Comité Permanente de Selección sobre Espionaje, Subcomité de Evaluación, *Iran: Evaluation of U.S. Intelligence Performance Prior to November 1978, Staff Report* (Washington D.C.: GPO, 1979), pp. 2, 6-7 (espionaje); Shawcross, *Sha's Last Ride*, capítulo 14 (mala salud del Sha); Entrevista con Robert Bowie.
3. Archivos IEA; Sick, *All Fall Down*, pp. 57 ("opinión pública"), 123-25 (complot soviético), 132; Parsons, *Pride and Fall*, p. 85 ("nieve"); Entrevistas con Jeremy Gilbert ("Los Campos"), James Schlesinger y Harold Saunders ("primer encuentro sistemático"); Richard Falk, "Confianza en Jomeini", *New York Times*, 16 de febrero 1979, p. A27 ("séquito"); *New York Times*, 8 de febrero, 1979, p. A13; 9 de febrero, 1979, p. A17 ("santo"); William H. Sullivan, *Mission to Iran* (Nueva York: Norton, 1981), pp. 200-3 ("Pensando lo Impensable"), 225 ("ninguna política").
4. Mohamed Heikal, *Iran, The Untold History; An Insider's Account of America's Iranian Adventure and its Consequences for the Future* (Nueva York: Pantheon, 1982), pp. 145-46; Sick, *All Fall Down*, pp. 123 ("torrentes de sangre"), 108 ("broma") 182-83 ("Jomeini gana"). Parson, *Pride and Fall*, pp. 114 ("dictador"), 124-26 ("me iría"); Entrevista con Jeremy Gilbert y Jeremy Gilbert al autor, 15 de noviembre, 1989. Sobre el petrolero norteamericano, Robert E. Huyser, *Mission to Tehran* (Nueva York: Harper and Row, 1986), pp. 96-247. Shawcross, *Sha's Last Ride*, p. 35 ("sentirse cansado"); Paul Lewis, "Sobre el Vuelo de Jomeini", *New York Times*, 2 de febrero, 1979, p. A7.
5. Entrevista con Jeremy Gilbert.
6. Archivos IEA; Daniel Badger y Robert Belgrave, *Oil Supply and Price: What Went Right in 1980?* (Londres: Instituto de Estudios Políticos, 1982), pp. 106-7 (automovilistas); M.S. Robinson, "La Espiral del Precios del Crudo de Petróleo de 1978-80", febrero 1982, pp. 1-2. Katz a Cooper, "Estrategia Petrolera de Estados Unidos hacia Arabia Saudí", 12 de enero, 1979; Richard Cooper a John West, 15 de enero, 1979, State 011064; Vance a la Embajada, Arabia Saudí, 26 de enero, 1979; Cooper al Secretario, 8 de febrero 1979, 7902573; West a Vance, "Cuestiones Petroleras: Reunión con el Príncipe Fadh", 15 de febrero 1979, documentos del Departamento de Estado. *PIW*, 19 de marzo, 1979, pp 1-2 ("no contar con Exxon"); Entrevista con Clifton Garvin.
7. Entrevistas con Ulf Lanztke, J. Wallace Hopkins y otros; Estudiantes Musulmanes que Siguen la Línea de Imán, *Documents from U.S. Espionage Den*, vol. 40 *U.S. interventions in the Islamic Countries: Kuwait (2)* (Teherán: Centro para la Publicación de Documentos de Espionaje de Estados Unidos, [1986], p. 58 ("loco"); CIA, mensaje de salida, 4 de abril, 1979, *DDRS*, 1988, doc. 1300.
8. OPEP, "Comunicado: 53ª Reunión Extraordinaria", 27 de marzo, 1977; Stobaugh y Yergin, *Energy Future*, 2ª edición ("gratis para todos"), 346 ("políticas a corto plazo"); Entrevista con M. S. Robinson ("nadie controlado"). Sobre sauditas y "todo el tema de la producción", véase Riad al Secretario de Estado, 25 de marzo, 1979, Riad 00484; Jidda al Secretario de Estado, 17 de abril

- 1979, Jidda 03094; edicto de Yamani en Daniels el Secretario de Estado, 23 de mayo, 1979, Jidda 03960, documentos del Departamento de Estado. Archivos IEA; *PIW*, 14 de mayo, 1979, pp. 1, 9; Departamento de Justicia de Estados Unidos, División Antitruste, *Report of the Justice Department to the President concerning the Gasoline Shortage of 1979* (Washington D. C.: GPO, 1980), pp. 153-65; Entrevistas con Richard Cooper y Clifton Garvin.
9. Entrevistas con Stuart Eizensat, James Schlesinger y Eugene Zucker; Eliot Cutler a Jim McIntyre y Stuart Eizensat, "Sintéticos y Suministros de Energía" 12 de junio, 1979; Benjamin Brown y Daniel Yergin, "Combustibles Sintéticos 1979", caso práctico Facultad Kennedy, 1981, pp. 15 ("dardos y flechas"), 46 (memorando de Eizensat); Richard Cooper a John West, 8 de junio, 1979, State 147000, documentos del Departamento de Estado; Carter, *Keeping Faith*, pp. 111-13 ("uno de los peores días"); *New York Times*, 27 de junio, 1979, p. A1, (Facultad de Empresariales de Harvard); 12 de julio 1979, p. A1; 19 de julio, 1979, p. A14; 20 de julio, 1979, p. A1, 21 de julio, 1979, p. A1. El editor nacional del *Washington Post* era Lawrence Stern.
10. M.S. Robinson, "Espiral de Precios del Crudo de Petróleo", pp. 10-12 ("gato y ratón"); Skeet, *OPEC*, p. 159 (Si BNOOC; Entrevistas con Ulf Lantzke, James Schlesinger y ejecutivos del sector; Servicio de Informes de Shell, "Comercio del Petróleo", 1984; *PIW*, 27 de agosto, 1979, p. 1, Suplemento Especial (Schlesinger).

Capítulo 34

1. Tim Wells, *444 Days: The Hostages Remember* (San Diego: Harcourt Brece Jovanovich, 1985), pp. 67-69; Warren Christopher y otros, *American Hostages in Iran: The Conduct of a Crisis* (New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1985), pp. 35-41, 57 (Elizabeth Ann Swift), 58-60, 112 (Doctrina Carter); Terence Smith, "Por qué Carter Admitió al Sha", *New York Times Magazine*, 17 de mayo, 1981, pp. 36, 37ff; sobre la reunión en Argelia, véase la obra de Zbigniew Brzezinski, *Power and Principle: Memoirs of the National Security Adviser, 1977-1981* (Nueva York: Farrar Straus Giroux, 1985), pp. 475-76. John Kifner, "Cómo una Sentada se Convirtió en un Sitio" *New York Times Magazine*, 17 de mayo 1981, pp. 58, 63 ("Nido de espías"); Sick, *All Fall Down*, pp. 239 ("raíces podridas"), 248 ("por narices"); Steven R. Weisman, "Para Norteamérica, Un Doloroso Despertar", *New York Times Magazine*, 17 de mayo, 1981, pp. 114ff; Shawcross, *Sha's Last Ride*, pp. 242-52.
2. Archivos IEA. Mansfield al Secretario de Estado, 14 de diciembre, 1979, Tokio, 21956; Mansfield al Secretario de Estado, 4 de enero, 1980, Tokio 00125; Vance a la Embajada de Tokio, 5 de febrero, 1980, State 031032, Documentos del Departamento de Estado, *MEES* 22 de octubre p. 6 ("perdiendo el control"); 31 de diciembre, 1979; *New York Times* 21 de diciembre, 1979, p. D3 ("catástrofe"); 20 de diciembre, 1979, p. D5 ("acumulación"); Terzian, *OPI* C, p. 275 ("todopoderoso Dios").

3. *PIW*, suplemento, pp. 1,4, ("temas clave"); Walter Levy, "Petróleo y El Declive de Occidente", *Foreign Affairs*, verano 1980, pp. 999-1015; Entrevistas con Rene Ortiz y otros.
4. Joan Oates, *Babylon* (Londres: Thames and Hudson, 1979), pp. 51-52 (poema); George Roux, *Ancient Iraq* (Londres: Penguin, 1985), p. 168; Ilya Gershevitch, ed., *The Cambridge History of Iran*, vol. 2, *The Medean and Achaemenian Periods*, (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1985), pp. 1-25.
5. Phebe Marr, *The Modern History of Iraq* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1985), pp. 217-20 (*shaqawah*), 228; Christine Moss Helms, *Iraq: Eastern Flank of the Arab World* (Washington D. C.: Brookings Institution, 1984), pp. 147-60 ("Infiel Partido Badista), 165 ("en cada esquina de la calle"); Anthony H. Cordesman, "Lecciones de la Guerra Irán-Iraq: Primer Asalto", *Armed Forces Journal International*, 119 (abril 1982), p. 34 ("faraón enano"); R. K. Ramazani, *Revolutionary Iran: Challenge and Response in the Middle East* (Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1986), p. 60 ("Jomeini el corrupto"); Bakhsh, *Reign of the Ayatollahs*, p.126; Entrevista con Rene Ortiz; R. M. Grye, ed., *The Cambridge History of Iran*, vol. 4 *The Period from the Arab Invasion to the Saljuqs* (Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1975), pp. 9-25 ("Victoria de las Victorias"); David Lamb, *The Arabs: Journeys Beyond the Mirage* (Nueva York: Vintage, 1988), pp. 287-91 (Coffins, "pura diversión" y campos de minas); Samir al-Khalil, *Republic of Fear: The Politics of Modern Iraq* (Berkeley y Los Angeles: Imprenta de la Universidad de California, 1989).
6. Archivos IEA; M. S. Robinson, "El Gran Mercado del Petróleo en 1980-83" (Nyborg: Shell, 1983). Ryan al Secretario de Estado, 6 de octubre, 1980, París 31399; Sherman al Secretario de Estado, 7 de octubre, 1980, Tokio 17911; Salzman al Secretario de Estado, 22 de octubre, 1980, París 33213; Muskie a las Embajadas, 24 de octubre, 1980, State 283948, documentos del Departamento de Estado.
7. *PIW* 17 de noviembre, 1980 ("todavía alguien más"); 24 de noviembre, 1980, p. 2 ("profundos problemas"); 17 de abril, 1981, suplemento, p. 1 ("estabilizar los precios"). Mansfield al Secretario de Estado, 23 de diciembre, 1980, Tokio 22437 (funcionario del MITI sobre "compras indesables"); Vance a la Embajada de Tokio, 11 de octubre, 1980, State 277058, documentos del Departamento de Estado. Entrevistas con Ulf Lantzke, J. Wallace Hopkins, William Martin (D'Avignon) y Alfred DeCrane, Jr; Schneider, *Oil Price Revolution*, p. 453.

Capítulo 35

1. Entrevistas con Clifton Garvin; *New York Times*, 3 de mayo, 1982, p. A1; 10 de octubre, 1982, p. A33; Andrew Gulliford, *Boomtown Blues: Colorado Oil Shale, 1885-1985* (Niwot, Colo.: Imprenta de la Universidad de Colorado, 1989),

- capítulos 4-6. Sobre automóviles véase Marc Ross, "Vehículos privados en Estados Unidos y Utilización del Petróleo", Informe de los Cambridge Energy Research Associates, octubre 1988.
2. *PIW*, Alirio Parra, "El Movimiento de la OPEP Puede Llevar a la Reestructuración del Mercado", Suplemento especial, 12 de abril 1982; "La caída de los productos al contado se extiende por todas partes", suplemento especial, 22 de febrero, 1982; Herbert Lewinsky, "El Petróleo se Internacionaliza Aún Más", suplemento especial, 12 de julio, 1982, p. 3 (ejecutivo de Mobil); Robert Mabro, "El Papel Futuro de la OPEP para Fijar los Precios Está en Juego", suplemento especial, 19 de abril, 1982, 3 de diciembre, 1982, p. 14 de junio, 1982, pp. 1-3 ("castigo"). Skeet, *OPEC* p. 178 (rechazo y propuesta de embargo).
 3. Entrevistas con Yahaya Dikko y Alberto Quiros; *PIW*, 14 de febrero 1983 (Yamani sobre el embargo); 21 de marzo, 1983 ("productor variable"): Terzian, *OPEC*, pp. 313-19.
 4. *PIW*, 11 de abril, 1983, pp. 8-9 ("mercancía estratégica"); John G. Buchanan, "Cómo el Comercio está Reestructurando el Sector", en la obra de Yergin y Kates-Garnick, *Reshaping of the Oil Industry*, pp. 41-44 ("busca de seguridad" "ligerero" y "Oportunista"); Entrevistas con P. I. Walters, George Keller y M. S. Robinson; Chevron, *Annual Report*, 1983. "Presentación de la Política de Suministros Petroleros", diciembre 1983.
 5. Véase de la Lonja Mercantil de Nueva York, *A History of Commerce and the New York Mercantile Exchange: The Evolution of an International Marketplace, 1872-1988* (Nueva York: New York Mercantile Exchange, 1988).
 6. A. G. Mojtabai, *Blessed Assurance: At Home with the Bomb in Amarillo, Texas* (Albuquerque: Imprenta de la Universidad de Nuevo México, 1986), pp. 47, 199; T. Boone Pickens, *Boone* (Boston: Houghton Mifflin, 1987), varias y pp. 11, 31 ("disparo en la boca"), 34; Entrevistas con T. Boone Pickens y Taylor Yoakam ("mañana del sábado"); Adam Smith, *The Roaring '80 (Nueva York: Summit Books, 1988)*, pp. 193-95; T. Boone Pickens, "La Reestructuración del Sector Nacional de Petróleo y Gas", en la obra de Yergin y Kates-Garnick, *Reshaping the Oil Industry*, pp. 60-61.
 7. Entrevista con Jesús Silva Herzog y Patrick Conolly ("comiendo nuestra comida"); Fausto Alzate, "Petróleo y Deuda; Doble Reto para México", informe de los Cambridge Energy Research Associates, junio 1987; Philip L. Zweig, *Belly Up: The Collapse of the Peen Square Bank* (Nueva York: Fawcett Columbine, 1986), pp. 198-99 (mocasines Gucci); William Greider, *Secrets of the Temple: How the Federal Reserve Runs the Country* (Nueva York: Touchstone, 1989), pp. 518-25 ("banco que hay que derrotar"), 682-31; Mark Singer, *Funny Money* (Nueva York: Knopf, 1985).
 8. *Wall Street Journal*, 15 de septiembre, 1983, p. 1; 5 de diciembre, 1983, p. 60; 19 de abril, 1984, p. 1; Entrevistas con Richard Bray y P. I. Walters.
 9. Thomas Petzinger, Jr., *Oil and Honor: The Texaco-Pennzoil Wars* (Nueva York: Putnam, 1987); Steve Coll, *The Taking of Getty Oil* (Londres: Unwin Hyman, 1988); Lenzer, *Getty*, pp. 331-38; Miller, *House of Getty*, pp. 331-46.
 10. Entrevistas con James Lee, George Keller, Robert O. Anderson, Philippe Michelon y M. S. Robinson; Pickens, *Boone*, pp. 182-83 ("necesita un derribo"), 216; *Wall Street Journal*, 7 de marzo 1984, p. 1; John J. McCloy, Natham W.

Pearson y Beverly Mathews, *The Great Oil Spill: The Inside Report-Gulf Oil Bribery and Political Chicanery* (Nueva York: Chelsea House, 1976).

11. *Tim*, 3 de junio, 1985, p. 58 (Armand Hammer); Entrevista con Robert O. Anderson y Clifton Garvin; *Time* 17 de marzo, 1985, p. 46 y *Business Week*, 6 de mayo, 1985, p. 82.
12. Sobre el gasoducto soviético, Entrevista con William F. Martin; Angela Stent, *Soviet Energy and Western Europe*, document 90 de Washington (Nueva York: Praeger, 1982); Bruyère Jentleson, *Pipeline Politics: The Complex Political Economy of East-West Trade* (Ithaca: Imprenta de la Universidad Cornell, 1986), capítulo 6; Anthony Blinken, *Ally versus Ally: America, Europe and the Siberian Pipeline Crisis* (Nueva York: Praeger, 1987).

Capítulo 36

1. Richard Reid, "Soportando la Prueba del Tiempo", Conferencia en la Universidad de Surrey, 23 de marzo, 1984 ("variable principal") *PIW* 18 de marzo, 1985, p. 8 ("muy doloroso"); Arthur Andersen and Company y Cambridge Energy Research Associates, *Future of Oil Prices*, p. III; Joseph Stanislaw y Daniel Yergin, "Profundización del Problema de la OPEP: El Mercado Petrolero Mundial de 1987", Informe de los Cambridge Energy Research Associates, octubre 1984; I. C. Bupp, Joseph Stanislaw y Daniel Yergin, "¿Hasta dónde puede llegar? La Dinámica de los Precios del Petróleo" Informe de los Cambridge Energy Research Associates, mayo 1985; *MEES*, 2 de junio, 1985, p. A6 ("trazar una línea")
2. "Ministros de la OPEP, Táif, junio 2-3, 1985" (Carta del Rey; Skeet, *OPEC*, p. 195; Entrevista con Alfred DeCrane, Jr. y George Keller; *PIW* 16 de diciembre, 1985, p. 8 (Comunicado).
3. *PIW*, 29 de setiembre, 1986, 11 de agosto, 1986 (oficial iraquí); Entrevista con Alfred DeCrane, Jr; Arie de Geus, "Planificación como Aprendizaje", *Harvard Business Review* 66 (marzo-abril, 1988), pp. 70-74; *Washington Post*, 4 de abril, 1986, p. 3 (Billy Jack Mason).
4. *New York Times*, 13 de enero, 1989, p. D16 ("Tienen al Presidente"); 21 de febrero, 1980, p. B10 (Reagan sobre Alaska); George Bush, con Victor Gold, *Looking Forward: An Autobiography* (Nueva York: Batam, 1988), pp. 46, 55 (socio), 64-66, 72 ("explorar ambos caminos"), 78; Seymour Freedgood, "La Vida en Midland", *Fortune*, abril 1962; Bush a Kennedy, 12 de noviembre, 1969, Archivos Especiales de la Casa Blanca, Archivo Confidenciales, archivos de Nixon; Fadhil al-Chalabi, "El Colapso Mundial del Precio del Petróleo en 1986: Causas e Implicaciones para el Futuro de la OPEP", Documento sobre energía n° 15, Programa de Energía Internacional, Facultad de Estudios Internacionales Avanzados, Universidad Johns Hopkins p. 6 ("competencia absoluta").
5. *New York Times*, 2 de abril, 1986, pp. A1, D5 ("vendiendo muy a presión" y "nuestra respuesta"); 3 de abril, 1986, p. D6 ("forma de dirigirse"); 7 de abril,

- 1986, pp. A1, D12 ("estabilidad" y "acusación falsa"); *Washington Post*, 10 de abril, 1986, p. A26 ("Soy correcto"); 9 de abril, 1986 ("Pobre George" y "no se puede cuidar menos"); 8 de abril, 1986 (editorial); *Wall Street Journal*, 7 de abril 1986, p. 3 ("intereses de seguridad nacional"); 8 de abril, Entrevistas con Richardd Murphy, Walter Cutler y Frederick Khedouri.
6. Entrevista con Alirio Parra y Robert Mabro; Ise, *United States Oil Policy*, pp. 123, 109, 113; "Reunión de un Grupo de Cinco Ministros", mayo 24-25, 1986 (encuentro de Táfi); *PIW*, 22 de setiembre, 1986, p. 3 ("precios razonables"); 28 de Julio, 1986, p. 4 "Comunicación a Directores de Prensa, Brioni, 1 de julio, 1986 ("No es su vida"); "El Impacto de la Variación de precios de la OPEP de 17 a 19 \$ barril", 24 de julio, 1986 (documento de la OPEP); Discusiones en Moscú, mayo 1986 ("bananas").
7. Ahmed Zaki Yamani, "Mercado del Petróleo: Pasado, Presente y Futuro", Centro de Política Medioambiental y Energía, Facultad Kennedy, Universidad de Harvard, setiembre 1986, pp. 3, 5, 11, 20; *MEES* 25 de mayo, 1987, p. A2; Entrevistas.
8. Entrevista con Richard Murphy, Thomas McNaugher, "Caminando en la Cuerda Floja en el Golfo", en Efreim Karsh ed., *The Iran-Iraq War: Impact and Implications* (Londres: McMillan, 1989), pp. 171-99; Anthony Cordesman, *The Gulf and the West: Strategic Relations and Military Realities* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1988), capítulo 10-11; *New York Times*, 21 de julio, 1988, p. A1 ("veneno"); *MEES* 23 de mayo, 1988, p. A3; *MEES*, 30 de mayo, 1988, p. C1; *MEES*, 25 de julio, 1988, p. C^a ("Buena voluntad") *MEES*, 22 de agosto, 1988, p. A1; *MEES*, 29 de agosto, 1988, pp. A3, C1.

Epílogo

1. Entrevista con Saddam Hussein realizada por Diane Sawyer, *Foreing Broadcast Information Service*, 2 de julio, 1990, p. 8.
2. Karen Elliot House, "El Presidente Iraquí Prevé una Nueva Guerra en Oriente Próximo a Menos que Norteamérica Actúe", *Wall Street Journal*, 28 de junio, 1990, p. A10 ("debilidad"); Phebe Marr, *Modern History of Iraq* (Boulder, Co: Westview Press, 1985), capítulo 8 Samir al-Khalil, *Republic of Fear: The Politics of Modern Iraq*, (Berkeley y Los Angeles: Imprenta de la Universidad de California, 1989).
3. H. R. P. Dickson, *Kuwait and Her Neighbours*, (Londres: George Allen and Unwin, 1956), (Fronteras de Kuwait); Thomas B. Allen, F. Clifton Berry y Norman Polmar, *CNN: War in teh Gulf* (Atlanta: Turner Publishing Co., 1991) (Bush sobre la agresión); *New York Times*, 16 de agosto, 1990, p. a.14 (*Bush sobre la libertad*)
4. Michael Sifry y Christopher Cerf, *The Gulf War Reader: History, Documents, Opinions*, (Nueva York: Times Books, 1991), p. 229 ("opción militar"), p. 125 (10.000 muertes"), p. 173 ("error fatal")

5. Schwarzkopf citado en Allen, Berry y Polmar, *CNN: War in the Gulf*, p. 211.
6. Thane Gustafson, *Crisis Amid Plenty: The Politics of Soviet Energy and the Environment under Breznev and Gorbachev* (Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1989), pp. 5-6.
7. Entrevista con Robert. O. Anderson.
8. Cambridge Energy Research Associates, "Energía y el Medio Ambiente: el Cambio de la Agenda Norteamericana", (Cambridge: Cambridge Energy Research Associates y Opinion Dynamics Corporation, 1991).
9. National Response Team, *The Exxon Valdez Oil Spill: A Report to the President from Samuel K. Skinner and William K. Reilly, may 1989*; sobre la producción de petróleo consúltese la obra de Robert Esser "La carrera por la Capacidad: Los Suministros Petroleros Mundiales hasta el año 2005", (Cambridge: Cambridge Energy Research Associates, 1991).
10. Joseph Stanislaw, "El Nuevo Orden Petrolero Mundial: Estrategias para la Década de 1990", (Cambridge: Cambridge Energy Research Associates, mayo 1991); Joseph Stanislaw, *World Oil Watch*, (Cambridge: Cambridge Energy Research Associates, verano 1991).

Bibliografía

Entrevistas

Muchas personas se han ofrecido desinteresadamente para que se les entrevistase, y su colaboración ha resultado esencial para la redacción de este libro. Me gustaría expresar mi agradecimiento a todas ellas por su amabilidad y consideración. Ninguna es responsable ni de la interpretación ni de las valoraciones contenidas en esta obra. La mayor parte de las entrevistas se efectuaron expresamente para este libro. Un reducido número de ellas estuvieron destinadas originariamente a proyectos que precedieron al libro.

En algunos casos, la identificación de los entrevistados puede no resultar la más familiar para los lectores. Sin embargo, en aras de la claridad, he indicado, por regla general, el cargo que me ha parecido más apropiado.

Frank Alcock, Vicepresidente, Petróleos de Venezuela, S.A.

Robert O. Anderson, Presidente, ARCO Alicia Castillo de Perez Alfonso.

James Akins, Embajador de los EEUU en Arabia Saudí

Naohiro Amaya, Vice-ministro, Ministerio de Comercio Internacional e Industria, Japón

Nilolai Baibakov, Ministro del Petróleo, Presidente, Gosplan, URSS Lord Balogh, Ministro de Estado, Departamento de Energía del Reino Unido

Robert Belgrave, Sección del Petróleo y Oriente Medio, Foreign Office, Reino Unido:
Asesor Político del Consejo de British Petroleum

André Bénard, Director Gerente, Royal Dutch/Shell

Jean Blancard, Delegado General para la Energía, Ministro Francés de Industria; Presidente, Gaz de France

Steven Bosworth, Subsecretario Suplente de Estado para la Política de Energía, Recursos Naturales y Alimentación de EEUU

- Robert R. Bowie, Director, Cuerpo de Planificación Política, Departamento de Estado de EEUU; Subdirector de la Agencia Central de Información de EEUU
- Richard Bray, Presidente, Standard Oil Production Company
- Juan Pablo Pérez Castillo.
- Oscar Pérez Castillo
- Fadhil al-Chalabi, Subsecretario General, OPEP
- William Colby, Director, Agencia Central de Información de EEUU
- Marcelo Colitti, Vicepresidente, ENI
- Patrick Connolly, Vicepresidente y Director del Grupo de Energía, Banco de Boston
- Richard Cooper, Subsecretario de Estado de EEUU
- Walter Cutler, Embajador de los EEUU en Arabia Saudí
- Alfred DeCrane, Jr., Presidente, Texaco
- Charles DiBona, Subdirector, Oficina de Política de Energía de la Casa Blanca; Presidente, Instituto Americano del Petróleo
- Yahaya Dikko, Ministro de Recursos Petrolíferos, Nigeria
- Robert Dolph, Presidente, Exxon Internacional
- Sir Eric Drake, Presidente, British Petroleum
- Charles Duncan, Secretario de Energía de EEUU
- Robert Dunlop, Presidente, Sun Oil
- Stuart Eizenstat, Director, Cuerpo de Política Interior, Casa Blanca
- Jeque M. O. Feyide, Secretario General, OPEP
- Clifton Garvin, Presidente, Exxon
- Jeremy Gilbert, Gerente, Capital Planning Oil Services Company de Iran
- Herbert Goodman, Presidente, Gulf Oil and Trading
- Pierre Guillaumat, Presidente, Société Nationale Elf Aquitaine
- Armand Hammer, Presidente, Occidental Petroleum
- Victor Hammer
- Sir Peter Holmes, Presidente, Shell Transport and Trading
- J. Wallace Hopkins, Subdirector Ejecutivo, Agencia Internacional de Energía
- Wanda Jablonski, Directora y Editora, *Petroleum Intelligence Weekly*
- Henry Jackson, Senador de EEUU
- Yoshio Karita, Director, División de Recursos, Ministerio de Asuntos Exteriores, Japón
- George Keller, Presidente, Chevron Corporation
- Frederick Khedouri, Jefe Suplente del Estado Mayor del Vicepresidente de los EEUU
- William King, Vicepresidente, Gulf Oil
- Ulf Lantzke, Director Ejecutivo, Agencia Internacional de Energía
- James Lee, Presidente, Gulf Oil
- Walter Levy, asesor sobre petróleo
- John Loudon, Director Gerente Superior, Royal Dutch/Shell
- Robert Mabro, Director, Instituto de Oxford para los Estudios de Energía
- William Martin, Subsecretario de Energía de EEUU
- Charles Mateudi
- Lord McFadzean of Kelvinside, Presidente, Shell Transport and Trading
- George McGhee, Subsecretario de Estado para el Próximo Oriente Sur de Asia y Africa, EEUU
- Philippe Michelon, Director, Planificación Estratégica, Gulf Oil
- Edward Morse, Subsecretario Suplente de Estado de EEUU; Editor, *Petroleum Intelligence Weekly*
- Richard Murphy, Subsecretario de Estado de EEUU para el Próximo Oriente y Sur de Asia
- George N. Nelson, Presidente, BP Exploration Alaska
- John Norton, Socio, Arthur Andersen and Company
- Tadahiko Ohashi, Director, Departamento de Planificación Empresarial, Tokyo Gas Co., Ltd

Rene Ortiz, Secretario General, OPEP
 Alirio Parra, Presidente, Petróleos de Venezuela, S. A.
 T. Boone Pickens, Presidente, Mesa Petroleum
 James Placke, Subsecretario Suplente de Estado de EEUU
 William Quandt, Director, Oficina de Oriente Medio, Consejo de Seguridad Nacional de EEUU
 Alberto Quiros, Presidente, Maraven, Lagoven, Venezuela
 Sir Peter Ramsbothan, Embajador británico en Iran
 M. S. Robinson, Presidente, Shell International Trading Company
 Gilbert Rutman, Vicepresidente, Société Nationale Elf Aquitaine
 Harold Saunders, Subsecretario de Estado de EEUU para el Próximo Oriente y Sur de Asia
 James Schlesinger, Secretario de Defensa de EEUU; Secretario de Energía de EEUU
 Ian Seymour, Director, *Middle East Economic Survey*
 Jesús Silva Herzog, Ministro de Finanzas, Méjico
 Sir David Steel, Presidente, British Petroleum
 Jack Sunderland, Presidente, Aminoil
 Jean Syrota, Director, Agencia para la Conservación de la Energía, Francia
 Sir Peter Walters, Presidente, British Petroleum
 Paul Walton, geólogo, Pacific Western
 Harold Wilson, Primer Ministro, Gran Bretaña
 Taylor Yoakam, Mesa Petroleum
 Eugene Zuckert

Archivos

Archivos de Amoco, Chicago
 Archivos de Chevron, San Francisco
 Archivos de Gulf, Houston
 Archivos de Shell International, Londres

Oficina del Registro Público,
 Kew Gardens, Londres (ORP)

Foreign Office
 Oficina del Gabinete
 Gabinete de Guerra
 Comisiones del Gabinete
 Oficina del Primer Ministro
 Tesoro
 Almirantazgo

Ministerio del Aire
 Oficina de las Colonias
 Ministerio de Energía
 (incluido el Departamento de Petróleo)
 Ministerio de Comercio
 Oficina de Guerra

Oficina de la India, Londres
 Archivos Nacionales,
 Washington, D.C. (AN)
 RG 59 Departamento de Estado

RG 234 Corporación de Financiación
 para la Reconstrucción

RG 218 Junta de Jefes del Estado Mayor
 Biblioteca Franklin D. Roosevelt,
 Hyde Park, Nueva York
 Archivo Oficial
 Archivo del Secretario del Presidente

Diario de Henry Morgenthau
 Diario Presidencial de Henry Morgenthau

- Documentos de Harry Hopkins
Biblioteca Dwight D. Eisenhower,
Abilene, Texas
- Documentos de Christian Herter
- Documentos Presidenciales de Eisenhower
(Archivo Ann Whitman)
- Documentos de John Foster Dulles
Biblioteca Harry S. Truman,
Independence, Missouri
- Documentos de Ralph K. Davies
- Archivo del Secretario del Presidente
- Biblioteca John F. Kennedy, Boston,
Massachusetts
- Archivos de Personal de la Casa Blanca
- Biblioteca Lyndon B. Johnson, Austin, Texas
- Archivos Centrales de la Casa Blanca
- Archivos de Seguridad Nacional
- Archivos por materias
- Documentos de Drew Pearson
- Archivo Confidencial
- Archivo por Nombres
- Documentos de Joseph Califano
- Documentos de Robson-Ross
- Documentos de Richard M. Nixon,
Archivos Nacionales
- Equipo de Trabajo del Gabinete de los
EEUU para el Estudio del Control de las
Importaciones de Petróleo
- Archivos Centrales de la Casa Blanca
- Archivos Especiales de la Casa Blanca
- Archivos Confidenciales
- Archivos de la Oficina del Presidente
- Biblioteca Gerald Ford, Ann Arbor,
Michigan
- Archivos Centrales de la Casa Blanca
- Documentos del Consejo de
Asesores Económicos
- Archivo Presidencial de Escritura
- Documentos de Arthur F. Burns
- Archivos de Personal de la Casa Blanca
- Documentos de Frank G. Zarb
- Documentos del Consejo de
Recursos Energéticos
- Agencia Internacional de Energía, París
- Departamento de Energía del Reino Unido
- Entrevistas del Subcomité Multinacional del Senado
- Documentos del Departamento de Estado de EEUU
(1970-1980) (Libertad de Información)
- National War College, Washington, D. C.

Recopilaciones de Otros Documentos

- Documentos de Juan Pablo Pérez Alfonso
- Documentos de Aramco, Centro Oriente Medio, Oxford
- Centro de Archivos Escritos de la BBC, Reading
- Recopilación George Bissell, Colegio Mayor Dartmouth
- Documentos de Sir John Cadman, Universidad de Wyoming
- Centro de Archivos Churchill, Cambridge, Inglaterra
- Continental Oil Collection, Universidad de Wyoming
- Documentos de Charles R. Crane, Centro Oriente Medio, Oxford
- Documentos de Ralph K. Davies, Universidad de Wyoming

- Documentos de Everette Lee DeGolyer, Universidad Metodista del Sur
 Documentos de Henry L. Doherty, Universidad de Wyoming
 Documento del Coronel Drake, Museo Drake Well, Titusville, Penn.
 Documentos de James Terry Duce, Universidad de Wyoming
 Documentos de Herbert Goodman
 Documentos de Joseph Grew, Universidad de Harvard
 Documentos de Harold L. Ickes, Biblioteca del Congreso
 Documentos de Wanda Jablonski
 Actas del caso *Joiner vs Hunt*, Juzgado de Distrito del Condado de Rusk, Henderson, Texas
 Documentos de R. S. McBeth, Universidad de Texas en Austin
 Documentos de Philip C. McConnell, Institución Hoover
 Documentos de A. J. Meyer, Universidad de Harvard
 Documentos de la Cías. Petrolíferas (caso anti-monopolios del Departamento de Justicia), Biblioteca Baker, Harvard Business School
 Recopilación Pearson, Colegio Mayor Imperial, Londres
 Documentos H. St. J. B. Philby, Centro Oriente Medio, Oxford
 Documentos Mark L. Requa, Universidad de Wyoming
 Archivos Rockefeller, Tarrytown, Nueva York
 Recopilación Banque Rothschild, Archivos Nacionales, París
 Comisión Histórica del Condado de Rusk, Henderson, Texas
 Documentos de W. B. Sharp, Universidad de Texas en Austin
 Documentos de Slade-Barker, Centro Oriente Medio, Oxford
 Documentos de George Otis Smith, Universidad de Wyoming
 Diario Stimson, Universidad de Yale
 Documentos de Ida Tarbell, Museo Drake Well, Titusville, Penn.
 Documentos de James M. Townsend, Museo Drake Well, Titusville, Penn.
 Archivos Privados

Relatos Orales

- Winthrop Aldrich, Biblioteca Baker, Harvard Business School
 James Doolittle, Universidad de Columbia
 Alan W. Hamill, Universidad de Texas en Austin
 Curt G. Hamill, Universidad de Texas en Austin
 Patillo Higgins, Universidad de Texas en Austin
 James William Kinnear, Universidad de Texas en Austin
 E. C. Laster, Universidad de Texas en Austin
 Torkild Rieber, Universidad en Texas en Austin

Varios

- Middle East Economic Survey* (MEES)
Petroleum Intelligence Weekly (PIW)
 Grampian Television, *Oil*. Serie de televisión de ocho capítulos, 1986

Documentos del Gobierno

- Declassified Documents Reference System*. Washington, D. C.: Carrollton 1977-1981, y Woodbridge, Conn.; Research Publications, 1982-1990
- Documents from the U. S. Espionage Den*. Teherán: Centro para la Publicación de los Documentos del Gabinete de Espionaje de EEUU (1986)
- Agencia Internacional de Energía. *Energy Policies and Programmes of IEA Countries*. París: AIE/OCDE
- Perspectivas de la Energía Mundial*. París: AIE/OCDE
- Japón. Ocupación Aliada. *Reports of General MacArthur: Japanese Operations in the Southwest Pacific Area*. 4 volúmenes. Washington, D. C.: Ejército de EEUU, 1966
- México. Secretaría de Programación y Presupuesto. *Antología de la Planeación en México (1917-1985)*. Volumen I, *Primeros Intentos de Planeación en México (1917-1946)*. Ciudad de México: Ministerio de Programación y Presupuesto, 1985
- Tribunales Militares de Nuremberg. *Trials of War Criminals*. Volúmenes 7-8. Washington, D.C.: GPO, 1952-1953
- Pogue, Joseph E., e Isador Lubin. *Prices of Petroleum and Products* Washington, D.C.: GPO, 1919
- Requa, Mark L. "Informe de la División del Petróleo, 1917-1919".
- H. A. Garfield. *Final Report of the U. S. Fuel Administrator*. 1917-1919. Washington, D.C.: GPO, 1921
- Reino Unido. Ministerio de Energía y Combustible. *Report on the Petroleum and Synthetic Oil Industry of Germany*. Londres. HMSO, 1947
- Reino Unido. Almirantazgo. Sección Geográfica de la División de Información Naval. *Geology of Mesopotamia and Its Borderlands*. Londres: HMSO, 1920'
- Ejército de EEUU. Comandancia del Lejano Oriente. Sección de Información Militar. *Intelligence Series and Documentary Appendices* Washington, D.C.: Biblioteca del Congreso, 1981. Microfilm
- Equipo de trabajo del Gabinete de EEUU para el Estudio del Control de las Importaciones de Petróleo. *The Oil Imports Question: A Report on the Relationship of Oil Imports to the National Security* Washington, D.C.: GPO, 1970
- Agencia Central de Información de EEUU. *CIA Research Reports: Middle East, 1946-1976*. Ed. Paul Kesaris. Frederick, Md.: Publicaciones Universitarias de América, 1983. Microfilm
- Congreso de EEUU. Cámara de Representantes. Comisión Selecta Permanente sobre Información. Subcomisión sobre Evaluación. *Iran: Evaluation of U.S. Intelligence Performance Prior to November 1978* Informe de Personal. Washington, D.C.: GPO, 1979
- Congreso de EEUU. Comisión Mixta sobre la Investigación del Ataque a Pearl Harbor. *Pearl Harbor: Intercepted Messages Sent by the Japanese Government Between July 1 and December 8, 1941*. 79º Congreso, 1ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1945.
- Pearl Harbor Attack*. 79º Congreso, 2ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1946
- Congreso de EEUU. Senado. Comisión sobre Relaciones Exteriores. Subcomisión sobre Empresas Multinacionales. *A Documentary History of the Petroleum Reserves Corporation* 93º Congreso, 2ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1974
- The International Petroleum Cartel, the Iranian Consortium and U.S. National Security* 93º Congreso, 2ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1974
- Multinational Oil Corporations and United States Foreign Policy*. 93º Congreso, 1ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1975 (Vistas Multinacionales)
- Multinational Oil Corporations and U.S. Foreign Policy*. 93º Congreso, 2ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1975
- U.S. Oil Companies and the Arab Oil Embargo: The International Allocation of Constricted Supply*. Imprenta de la Comisión. Washington, D.C.: GPO, 1975

- Congreso de EEUU. Senado. Comisión sobre las Operaciones del Gobierno. Subcomisión Permanente sobre Investigaciones. *Current Energy Shortages Oversight Series* 93º Congreso, 1ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1974
- Congreso de EEUU. Senado. Comisión sobre la Judicatura. Subcomisión sobre Monopolios y Antimonopolios. *Petroleum, the Antitrust Laws and Government Policies*. 85º Congreso, 1ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1957
- Congreso de EEUU. Senado. Comisión Selecta sobre Pequeña Empresa. Subcomisión sobre Monopolios. *The International Petroleum Cartel: Staff Report to the Federal Trade Commission*. 82º Congreso, 2ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1952 (FTC, *International Petroleum Cartel*)
- Congreso de EEUU. Senado. Comisión Investigadora Especial sobre los Recursos Petrolíferos. *Investigation of Petroleum Resources*. 79º Congreso, 1ª y 2ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1946
- Congreso de EEUU. Senado. Comisión Investigadora Especial sobre el Programa de Defensa Nacional. *Investigation of the National Defense Program*. Parte 11, *Rubber*. 77º Congreso, 1ª sesión. Parte 41, *Petroleum Arrangements with Saudi Arabia*. 80º Congreso, 1ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1948
- Congreso de EEUU. Senado. Subcomisiones de la Comisión sobre la Judicatura y de la Comisión sobre Asuntos Interiores e Insulares. *Emergency Oil Lift Program and Related Oil Problems*. 85º Congreso, 1ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1957
- Congreso de EEUU. Senado. Subcomisión de la Comisión sobre Fabricación. *High Cost of Gasoline and other Petroleum Products*. 67º Congreso, 2ª y 4ª sesión. Washington, D.C.: GPO, 1923
- Departamento de Interior de EEUU. *An Analysis of The Economic and Security Aspects of the Trans-Alaskan Pipeline*. Washington, D.C.: GPO, 1971
- Departamento de Justicia de EEUU. División Antimonopolio. *Report of the Department of Justice to the President Concerning the Gasoline Shortage of 1979*. Washington, D.C.: GPO, 1980
- Departamento de Estado de EEUU *Foreign Relations of the United States*. Washington, D.C.: GPO 1948-90 (FRUS)
- Administración de Cooperación Económica de EEUU. Programa de Recuperación Europea. *Petroleum and Petroleum Equipment Commodity Study*. Washington, D.C.: GPO, 1949
- Comisión de Comercio Federal de EEUU. *Foreign Ownership in the Petroleum Industry*. Washington, D.C.: GPO, 1923
- Prices, Profits, and Competition in the Petroleum Industry*. Washington, D.C.: GPO, 1928
- Grupo de Respuesta Nacional de EEUU. *The Exxon Valdez Oil Spill: A Report to the President from Samuel K. Skinner and William K. Reilly*. Mayo de 1989
- Consejo de Seguridad Nacional. *Documents of the NSC, 1947-77*. Ed. Paul Kesaris. Washington, D.C. y Frederick, Md.: Publicaciones Universitarias de América, 1980-87. Microfilm
- Minutes of Meeting of the NSC, with Special Advisory Reports* Ed. Paul Kesaris. Frederick, Md.: Publicaciones Universitarias de América, 1982. Microfilm
- Oficina de Servicios Estratégicos y Departamento de Estado de EEUU. *O.S.S./State Department Intelligence and Research Reports*. Ed. Paul Kesaris. Washington, D.C.: Publicaciones Universitarias de América, 1979, Microfilm
- Administración de EEUU del petróleo para la Guerra. *Petroleum in War and Peace*. Washington, D.C.: PAW, 1945
- Presidente de EEUU. *Public Papers of the Presidents of the United States: Jimmy Carter, 1977* Washington, D.C.: GPO, 1978
- Estudio de EEUU de Bombardeo Estratégico, División Química y Petrolífera. *Oil In Japan's War*. Washington, D.C.: USSBS, 1946
- División Petrolífera. *Final Report*. 2ª ed. Washington, D.C.: USSBS, 1947

- División de Efectos Económicos Globales. *The Effects of Strategic Bombing on Japan's War Economy* Washington, D.C.: GPO, 1946
- División de Efectos Económicos Globales. *The Effects of Strategic Bombing on the German War Economy*. Washington, D.C.: USSBS, 1945
- Estudio de EEUU de Bombardeo Estratégico (Océano Pacífico). División de Análisis Naval. *Interrogations of Japanese Officials*. 2 vols. Washington, D.C.: USSBS, (1945)
- Comisión Arancelaria de EEUU. *War Changes in Industry*. Informe 17, *Petroleum* Washington, D.C.: GPO, 1946
- Junta de Producción de Material Bélico. *Industrial Mobilization for War: History of the War Production Board and Predecessor Agencies, 1940-1945*. vol. I, *Program and Administration*. Washington, D.C.: GPO, 1947
- Woodward, E. L., y Rohan Butler. *Documents on British Foreign Policy, 1919-1939*. 3 series. Londres: HMSO, 1946-86

Disertaciones, Artículos y Libros Seleccionados

- Abir, Moderchai. *Saudi Arabia in the Oil Era: Regime and Elites; Conflict and Collaboration*. Londres: Croom Helm, 1988.
- Abrahamian, Ervand. *Iran Between Two Revolutions*. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1982
- Acheson, Dean. *Present at the Creation: My Years in the State Department*. Nueva York: New American Library, 1970
- Adelman, M.A. "Is the Oil Shortage Real? Oil Companies as OPEC Tax Collectors". *Foreign Policy* (Invierno 1972-73): 69-108
- The World Petroleum Market* Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1972
- Agawa, Hiroyuki. *The Reluctant Admiral: Yamamoto and the Imperial Navy* Trad. John Bester. Tokyo: Kodansha International, 1979 Ajami, Fouad. *The Arab Predicament: Arab Political Thought and Practice Since 1967*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1981
- Akin, Edward N. *Flagler: Rockefeller Partner and Florida Baron*. Dent, Ohio: Imprenta de la Universidad Estatal de Kent, 1988.
- Akins, James E. "The Oil Crisis: This Times the Wolf Is Here". *Foreign Affairs* 51 (Abril 1973): 462-490
- Alexander, Yonah, y Allan Nanes, directores, *The United States and Iran: A Documentary History*. Frederick, Md: Publicaciones Universitarias de América, 1980
- Alfonzo, Juan Pablo Pérez. *Hundiéndose en el Excremento del Diablo* Caracas: Colección Venezuela Contemporánea, 1976
- El Pentágono Petrolero*. Caracas: Ediciones Revista Política, 1967
- Almana, Mohammed. *Arabia Unified: A Portrait of Ibn Saud*. Londres: Hutchinson Benham, 1980
- Ambrose, Stephen E. *Eisenhower*. 2 vols. Nueva York: Simon and Schuster, 1983-1984
- The Supreme Commander: The War Years of General Dwight D. Eisenhower* Garden City, N.Y.: Doubleday, 1970
- Asociación de Colegios de Abogados Americanos, Sección de Derecho Mineral. *Legal History of Conservation of Oil and Gas: A Symposium* Chicago: Asociación de Colegios de Abogados Americanos, 1939
- Anderson, Irvine H. *Aramco, the United States, and Saudi Arabia: A Study of the Dynamics of Foreign Oil Policy, 1933-1950*. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1981

- The Standard-Vacuum Oil Company and United States East Asian Policy, 1933-1941* Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1975
- Anderson, Robert O. *Fundamentals of the Petroleum Industry* Norman: Imprenta de la Universidad de Oklahoma, 1984
- Arnold, Ralph, George A. Macready, y Thomas W. Barrington. *The First Big Oil Hunt: Venezuela, 1911-1916* Nueva York: Vantage Press, 1960
- Arthur Andersen and Co. y Consorcio de Investigación Energética de Cambridge. *The Future of Oil Prices: The Perils of Prophecy*. Houston: 1984
- Asbury, Herbert. *The Golden Flood: An Informal History of America's First Oil Field*. Nueva York: Alfred A. Knopf, 1942
- Ashworth, William. *The History of the British Coal Industry* Vol. 5, 1946-1982: *The Nationalized Industry*. Oxford: Clarendon Press, 1986
- Asprey, Robert B. *The First Battle of the Marne* 1962. Reimpresión. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1979
- Assiri, Abdul-Reda. *Kuwait's Foreign Policy: City-State in World Politics*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1990
- Bacon, R. H. *The Life of Lord Fisher of Kilverstone*. 2 vols. Garden City, N.Y.: Doubleday, Doran, 1929
- Badger, Daniel, y Robert Belgrave. *Oil Supply and Price: What Went Right in 1980* Londres: Instituto de Estudios Políticos, 1982
- Bain, Joe S. *The Economics of the Pacific Coast Petroleum Industry*. 3 partes. Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1944-47
- Bakhash, Shaul. *The Reign of the Ayatollahs: Iran and the Islamic Revolution*. Nueva York: Basic Books, 1984
- Bardou, Jean-Pierre, Jean-Jacques Chanaron, Patrick Fridenson, y James M. Laux. *The Automobile Revolution: The Impact of an Industry* Trad. James M. Laux. Chapel Hill: Imprenta de la Universidad de Carolina del Norte, 1982
- Barnhart, Michael A. *Japan Prepares for Total War: The Search for Economic Security, 1919-1941*. Ithaca, N.Y.: Imprenta de la Universidad Cornell, 1987
- "Japan's Economic Security and the Origins of the Pacific War." *Journal of Strategic Studies* 4 (junio 1981): 105-24
- Bates, J. Leonard. *The Origins of Teapot Dome: Progressives, Parties, and Petroleum, 1909-1921* Urbana: Imprenta de la Universidad de Illinois, 1963
- "The Teapot Dome Scandal and the Election of 1924". *American Historical Review* 55 (Enero 1955): 303-22
- Beaton, Kendall. "Dr. Gesner's Kerosene: The Start of American Oil Refining." *Business History Review* 29 (Marzo 1955): 28-53
- Enterprise in Oil: A History of Shell in the United States* Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1957
- Beck, Peter J. "The Anglo-Persian Oil Dispute of 1932-33." *Journal of Contemporary History* 9 (Octubre 1974): 123-51
- Beeby-Thompson, A. *Oil Field Development and Petroleum Mining*. Londres: Crosby Lockwood, 1916
- The Oil Fields of Russia and the Russian Petroleum Industry* 2ª ed. Londres: Crosby Lockwood, 1908
- Oil Pioneer*. Londres: Sidgwick and Jackson, 1961
- Belasco, Warren James. *Americans on the Road: From Autocamp to Motel 1910-1945*. Cambridge: MIT Press, 1979
- Benn, Anthony. *Against the Tide: Diaries, 1973-76*. Londres: Hutchinson, 1989
- Bentley, Jerome Thomas. "The Effects of Standard Oil's Vertical Integration into Transportation on the Structure and Performance of the American Petroleum Industry, 1882-1884." *Disertación de Doctorado, Universidad de Pittsburgh*, 1976
- Bérenger, Henry. *Le Pétrole et la France*. París: Flammarion, 1920

- Bergengren, Erik. *Alfred Nobel: The Man and His Work*. Trad. Alan Blair. Londres: Thomas Nelson, 1960
- Betancourt, Romulo. *Venezuela: Oil and Politics*. Trad. Everett Bauman. Boston: Houghton Mifflin, 1979
- Venezuela's Oil*. Trad. Donald Peck. Londres: George Allen and Unwin, 1978
- Betts, Richard K. *Nuclear Blackmail and Nuclear Balance* Washington, D.C.: Brookings Institution, 1987
- Bill, James A. *The Eagle and the Lion: The Tragedy of American-Iranian Relations*. New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1988. Bill, James A., y William Roger Louis, directores. *Mossadig, Iranian Nationalism, and Oil*. Londres: I. B. Tauris, 1988
- Blair, Clay, Jr. *Silent Victory: The U.S. Submarine War Against Japan*. Philadelphia: J. B. Lippincott, 1975
- Blair, John M. *The Control of Oil* Nueva York: Pantheon, 1976 Blum, John Morton. *From the Morgenthau Diaries*. 3 vols. Boston: Houghton Mifflin, 1959-67
- Blumenson, Martin. *Patton: The Man Behind the Legend, 1885-1945* Nueva York: William Morrow, 1985
- , director, *The Patton Papers*. 2 vols. Boston: Houghton Mifflin, 1972-74
- Boatwright, Mody C., y William A. Owen. *Tales from the Derrick Floor*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1970
- Bonine, Michael E., y Nikkie R. Keddie, directores. *Continuity and Change in Modern Iran*. Albany, N.Y.: Imprenta de la Universidad Estatal de Nueva York, 1981
- Borkin, Joseph. *The Crime and Punishment of I. G. Farben*. Nueva York: Free Press, 1978
- Bowie, Robert R. *Suez 1956*. Londres. Imprenta de la Universidad de Oxford, 1974
- Bradley, Omar N. *A Soldier's Story* Nueva York: Henry Holt, 1951
- Brady, Kathleen. *Ida Tarbell: Portrait of a Muckracker*. Nueva York: Seaview/Putnam 1984
- Brands, H. W. "The Cairo-Tehran Connection in Anglo-American Rivalry in the Middle East, 1951-1953" *International History Review* II (Agosto 1989): 434-56
- Dentro de la Guerra Fría: *Loy Henderson and the Rise of the American Empire, 1918-1961*. Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, próxima aparición.
- Brenner, Anita. *The Wind That Swept Mexico: The History of the Mexican Revolution, 1910-1942*. 1943. Reimpresión. Austin: Imprenta de la Universidad de Texas, 1971
- Brewster, Kingman, Jr. *Antitrust and American Business Abroad* Nueva York: McGraw-Hill, 1958
- Bright, Arthur A. Jr. *The Electric Lamp Industry: Technological Change and Economic Development from 1900 to 1947*. Nueva York: Macmillan, 1949
- Bringhurst, Bruce. *Antitrust and the Oil Monopoly: The Standard Oil Cases, 1890-1911*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1979 Brodie, Bernard. "American Security and Foreign Oil". *Foreign Policy Reports* 23 (1948): 297-312
- Brown, Benjamin, y Daniel Yergin. "Synfuels 1979." Caso Draft, Escuela Kennedy de Gobierno, Universidad de Harvard, 1981
- Brown, Jonathan C. "Domestic Politics and Foreign Investment: British Development of Mexican Petroleum, 1889-1911." *Business History Review* 61 (Otoño 1987): 298-416
- "Jersey Standard and the Politics of Latin American Oil Production, 1911-1930." *Latin American Oil Companies and the Politics of Energy*, director John D. Wirth. Lincoln: Imprenta de la Universidad de Nebraska, 1985
- "Why Foreign Oil Companies Shifted Their Production from Mexico to Venezuela during the 1920s." *American Historical Review* 90 (Abril 1985): 362-385
- Bryant, Arthur. *The Turn of the Tide: A History of the War Years Based on the Diaries of Field-Marshal Lord Alanbrooke*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1957
- Brzezinski, Zbigniew. *Power and Principle: Memoirs of the National Security Adviser, 1977-1981* Ed. rev. Nueva York: Farrar Straus Giroux, 1985
- Bullock, Alan. *Ernest Bevin: Foreign Secretary, 1945-1951*. Londres: Heinemann, 1984
- Hitler: A Study in Tyranny*. Ed. rev. Nueva York: Harper and Row, 1964

- Bupp, I. C., Joseph Stanislaw, y Daniel Yergin. "How Low Can It Go? The Dynamics of Oil Prices." Informe del Consorcio de Investigación Energética de Cambridge, Mayo 1985
- Busch, Briton Cooper. *Britain and the Persian Gulf*. Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1967
- Britain, India, and the Arabs, 1914-1921*. Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1967
- Bush, George, con Victor Gold. *Looking Forward: An Autobiography*. Nueva York: Bantam, 1988
- Revista de la Historia Empresarial, dir. *Oil's First Century*. Boston Harvard Business School, 1960
- Butow, Robert J. C. *Japan's Decision to Surrender*. Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1954
- Tojo and the Coming of the War*. Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1961
- Caldwell, Martha Ann. "Petroleum Politics in Japan: State and Industry in a Changing Policy Context." Disertación de Doctorado, Universidad de Wisconsin en Madison, 1981
- Consorcio de Investigación Energética de Cambridge. *Energy and the Environment: The New Landscape of Public Opinion*. Cambridge: Consorcio de Investigación Energética de Cambridge, 1990
- Carell, Paul. *Hitler Moves East, 1941-1943*. Trad. Ewald Osers. Boston: Little, Brown, 1965
- Carré, Henri. *La Veritable Histoire des Taxis de La Mame*. París: Libraire Chapelot, 1921
- Caro, Robert. *The Years of Lyndon Johnson: The Path to Power*. Nueva York: Alfred A. Knopf, 1982
- Carter, Jimmy. *Keeping Faith: Memoirs of a President*. Londres: Collins, 1982
- de Chair, Somerset. *Getty on Getty: A Man in a Billion*. Londres: Cassell, 1989
- al-Chalabi, Fadhil J. *OPEC and the International Oil Industry: A Changing Structure*. Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1980
- OPEC at the Crossroads*. Oxford: Pergamon, 1989
- Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* Cambridge: MIT Press, 1962
- The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1977
- Chandler, Alfred D., Jr., y Stephen E. Ambrose, directores. *The Papers of Dwight David Eisenhower*. Vol. 4, *The War Years*. Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1970
- Chandler, Geoffrey. "The Innocence of Oil Companies." *Foreign Policy* (Verano 1977): 52-70
- de Chazeau, Melvin G., y Alfred E. Kahn. *Integration and Competition in the Petroleum Industry*. New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1959
- Chester, Edward W. *United States Oil Policy and Diplomacy: A Twentieth-Century Overview*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1983
- Chisholm, Archibald H. T. *The First Kuwait Oil Concession Agreement: A Record of the Negotiations, 1911-1934*. Londres: Frank Cass, 1975
- Christopher, Warren, Harold H. Saunders, y otros. *American Hostages in Iran: The Conduct of a Crisis*. New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1985
- Churchill, Randolph S. *Winston S. Churchill*. Vols 1-2, 1966-67
- Churchill, Winston S. *The World Crisis*. 4 vols. Nueva York: Charles Scribner's Sons, 1923-29
- Cicchetti, Charles J. *Alaskan Oil: Alternative Routes and Markets*. Baltimore: Resources for the Future, 1972
- Clark, Alan. *Barbarossa: The Russian-German Conflict, 1941-1945*. 1965. Reimpresión. Londres: Macmillan, 1985
- Clark, James A., y Michael T. Halbouty. *Spindletop* Nueva York: Random House, 1952
- The Last Boom*. Fredericksburg, Tex.: Shearer Publishing, 1984
- Clark, John G. *Energy and the Federal Government: Fossil Fuel Policies, 1900-1946*. Urbana: Imprenta de la Universidad de Illinois, 1987

- Cohen Jerome B. *Japan's Economy in War and Reconstruction*, Minneapolis: Imprenta de la Universidad de Minnesota 1949
- Cohen, Stuart A. "A Still Stranger Aspect of Suez: British Operational Plans to Attack Israel, 1955-56" *International History Review* 10 (Mayo 1988): 261-81
- Cole, Hugh M. *The Ardennes: Baule of the Bulge*. Washington, D.C.: Departamento del Ejército, 1965
- Colitti, Marcello. *Energia e Sviluppo in Italia: La Vicenda de Enrico Mattei* Bari: De Donata, 1979
- Coll, Steve. *The Taking of Getty Oil*. Nueva York: Atheneum, 1987
- Collier, Peter, y David Horowitz. *The Rockefellers: An American Dynasty*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1976
- Cone, Andrew, y Walter R. Johns. *Petrolia: A Brief History of the Pennsylvania Petroleum Region* Nueva York: D. Appleton, 1870
- Continental Oil Company. *Conoco: The First One Hundred Years*. Nueva York: Dell, 1975
- Cooper, Chester L. *The Lion's Last Roar: Suez, 1956*. Nueva York: Harper and Row, 1978
- Cordesman, Anthony H. *The Gulf and the West: Strategic Relations and Military Realities*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1988
- Corley, T. A. B. *A History of the Burnmah Oil Company* Vol. 1, 1886-1966 Londres: Heinemann, 1983-88
- Coronel, Gustavo. *The Nationalization of the Venezuelan Oil Industry: From Technocratic Success to Political Failure*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983
- Costello, John. *The Pacific War* Nueva York: Quill, 1982
- Cotner, Robert C. *James Stephen Hogg*. Austin: Imprenta de la Universidad de Texas, 1959
- Cottam, Richard W. *Iran and the United States: A Cold War Case Study* Pittsburgh: Imprenta de la Universidad de Pittsburgh, 1988
- Nationalism in Iran*. 2ª ed. Pittsburgh: Imprenta de la Universidad de Pittsburgh, 1979
- Cowhey, Peter F. *The Problems of Plenty: Energy Policy and International Politics*. Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1985
- Craven, Wesley Frank, y James Lea Cate. *The Army Air Forces in World War II*. 7 vols. Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago, 1948-58
- Crowley, James B. *Japan's Quest for Autonomy: National Security and Foreign Policy, 1930-1938*. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1966
- Cusamano, Michael A. *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1985
- Dallek, Robert. *Franklin D. Roosevelt and American Foreign Policy, 1932-1945*. Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1981
- Dann, Uriel, dir. *The Great Powers in the Middle East, 1919-1939*. Nueva York y Londres: Holmes and Meier, 1988
- Darrah, William C. *Pithole: The Vanished City*. Gettysburg, Pa., 1972
- Dawidowicz, Lucy S. *The War Against the Jews, 1933-1945*. Nueva York: Bantam, 1976
- Dedmon, Emmett. *Challenge and Response: A Modern History of Standard Oil Company (Indiana)*. Chicago: Mobium Press, 1984
- Delaisi, Francis. *Oil: Its Influence on Politics*. Trad. C. Leonard Leese. Londres: Labour Publishing y George Allen and Unwin, 1922
- Denny, Ludwell. *We Fight for Oil*. 1928. Reimpresión. Westport, Conn.: Hyperion, 1976
- DeNovo, John. *American Interests and Policies in the Middle East, 1900-1939*. Minneapolis: Imprenta de la Universidad de Minnesota, 1963
- "The Movement for an Aggressive American Oil Policy Abroad, 1918-1920." *American Historical Review* 61 (Julio 1956): 854-76
- "Petroleum and the United States Navy Before World War I." *Mississippi Valley Historical Review* 41 (Marzo 1955): 641-56
- Destler, Chester McArthur. *Roger Sherman and the Independent Oil Men*. Ithaca: Imprenta de la Universidad Cornell, 1967
- Deterding, Henri. *An International Oilman* (tal y como lo relató a Stanley Naylor). Londres y Nueva York: Harper and Brothers, 1934

- Deutscher, Isaac. *Stalin: A Political Biography*, 2ª ed. Nueva York: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1966
- Dickson, H. R. P. *Kuwait and Her Neighbors*. Londres: George Allen and Unwin, 1956
- Dixon, D. F. "Gasoline Marketing in the United States The First Fifty Years." *Journal of Industrial Economics* 13 (Noviembre 1964): 23-42
- "The Growth of Competition Among the Standard Oil Companies in the United States, 1911-1961." *Business History* 9 (Enero 1967): 1-29
- Dower, John W. *War Without Mercy: Race and Power in the Pacific War*. Nueva York: Pantheon, 1986
- Earle, Edward Mead. "The Turkish Petroleum Company -A Study in Oleaginous Diplomacy." *Political Science Quarterly* 39 (Junio 1924): 265-79
- Eaton, S. J. M. *Petroleum: A History of the Oil Region of Venango County, Pennsylvania*. Philadelphia: J. P. Skelly and Co., 1866
- Eddy, William A. F. D. R. *Meets Ibn Saud*. Nueva York: Amigos Americanos del Oriente Medio, 1954
- Eden, Anthony. *Memoirs*. 3 vols. Londres: Cassell, 1960-65
- Eden, Richard, Michael Posner, Richard Bending, Edmund Crouch, y Joseph Stanislaw. *Energy Economics: Growth, Resources, and Policies*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1981
- Eisenhower, David. *Eisenhower at War, 1943-1945*. Nueva York: Random House, 1986
- Eisenhower, Dwight D. *At Ease: Stories I Tell to Friends*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1967
- The White House Years*. 2 vols. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1967
- Crusade in Europe*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1948
- Eisenhower, John S. D. *The Bitter Woods*. Nueva York: G. P. Putnam's Sons, 1969
- Eizenstat, Stuart E. "The 1977 Energy Plan: M.E.O.W." Anotaciones al caso para la Escuela Kennedy de Gobierno, Universidad de Harvard.
- Elwell-Sutton, L. P. *Persian Oil: A Study in Power Politics*. Londres: Laurence and Wishart, 1955
- Engler, Robert. *The Brotherhood of Oil: Energy Policy and the Public Interest*. Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago, 1977
- The Politics of Oil: A Study of Private Power and Democratic Directions*. Nueva York: Macmillan, 1961
- Erickson, John. *The Road to Stalingrad*. Londres: Panther, 1985
- Esser, Robert. "The Capacity Race: The Future of World Oil Supply." Informe del Consorcio de Investigación Energética de Cambridge, 1990
- Eveland, Wilbur Crane. *Ropes of Sand: America's Failure in the Middle East*. Nueva York: W. W. Norton, 1980
- Ezell, John S. *Innovations in Energy: The Story of Kerr-McGee* Norman: Imprenta de la Universidad de Oklahoma, 1979
- Fabricius, Johan. *East Indies Episode*. Londres: Shell Petroleum Company, 1949
- Fanning, Leonard M. *American Oil Operations Abroad* Nueva York: McGraw-Hill, 1947
- The Story of the American Petroleum Institute* Nueva York: Políticas Petrolíferas Mundiales, (1960)
- Faure, Edgar. *La Politique Française du Pétrole* París: Nouvelle Revue Critique, 1938
- Fayle, C. Ernest. *Seaborne Trade*. 4 vols. Londres: John Murray, 1924
- Feis, Herbert. *Petroleum and American Foreign Policy*. Stanford: Instituto de Investigación sobre Alimentación, 1944
- The Road to Pearl Harbor: The Coming of War Between the United States and Japan*. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1950
- Seen From E. A.: Three International Episodes*. Nueva York: Alfred A. Knopf, 1947
- Ferrier, R. W. *The History of the British Petroleum Company, Vol I, The Developing Years, 1901-1932*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1982
- Finer, Herman. *Dulles over Suez: The Theory and Practice of His Diplomacy*. Chicago: Quadrangle Books, 1964

- First, Ruth. *Libya: The Elusive Revolution*. London: Penguin Books, 1974
- Fischer, Louis. *Oil Imperialism: The International Struggle for Petroleum* Nueva York: International Publisher, 1926
- Fisher, John Arbutnot. *Fear God and Dread Nought: The Correspondence of Admiral of the Fleet Lord Fisher of Kilverstone*. 2 vols. Dir. Arthur J. Marder. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1952
- Memories*. Londres: Hodder and Stoughton, 1919
- Records*. Londres: Hodder and Stoughton, 1919
- Fishman, Robert. *Bourgeois Utopias: The Rise and Fall of Suburbia*. Nueva York: Basic Books, 1987
- Flink, James J. *America Adopts the Automobile 1895-1910*. Cambridge: MIT Press, 1970
- The Automobile Age*. Cambridge: MIT Press, 1988
- Flynn, John T. *God's Gold: The Story of Rockefeller and His Times*. Nueva York: Harcourt, Brace, 1932
- Foley, Paul. "Petroleum Problems of the World War: Study in Practical Logistics." *United States Naval Institute Proceedings* 50 (Noviembre 1924): 1802-32
- Forbes, R. J. *Bitumen and Petroleum in Antiquity*. Leiden: E. J. Brill, 1936
- More Studies in Early Petroleum History, 1860-1880*. Leiden: E. J. Brill, 1959
- Studies in Early Petroleum History*. Leiden: E. J. Brill, 1958
- Forbes, R. J. y D. R. O'Beirne. *The Technical Development of the Royal Dutch/Shell, 1890-1940*. Leiden: E. J. Brill, 1957
- Frankel, Paul. *Common Carrier of Common Sense: A Selection of His Writings, 1946-1980*. Dir. Ian Skeet. Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1989
- The Essentials of Petroleum: A Key to Oil Economics*. Nueva ed. Londres: Frank Cass, 1969
- Mattei: Oil and Power Politics*. Nueva York y Washington: Praeger, 1966
- "Oil Supplies During the Suez Crisis: On Meeting a Political Emergency." *Journal of Industrial Economics* 6 (Febrero 1958): 85-100
- Frey, John W., y H. Chandler Ide. *A History of the Petroleum Administration for War, 1941-1945*. Washington, D.C.: GPO, 1946
- Fiedman, Thomas L. *From Beirut to Jerusalem* Nueva York: Farrar Straus Giroux, 1989
- Fromkin, David. *A Peace to End All Peace: Creating the Modern Middle East, 1914-1922* Nueva York: Henry Holt and Co., 1989
- Fuller, J. F. C. *Tanks in the Great War, 1914-1918*. Londres: John Murray, 1920
- Fursenko, A. A. *Nefitanye Tresty i Mirovaia Politika: 1880-e gody-1918 god*. Moscú: Nauka, 1965
- Galbreith, John Kenneth. *A Life in Our Times: Memoirs*. Boston: Houghton Mifflin, 1981
- Garthoff, Raymond. *Detente and Confrontation: American-Soviet Relations from Nixon to Reagan*. Washington, D.C.: Institución Brookings, 1985
- Gasiorowski, Mark T. "The 1953 Coup d'Etat in Iran." *International Journal of Middle Eastern Studies* 19 (1987): 261-86
- Georges-Picot, Jacques. *The Real Suez Crisis: The End of a Great Nineteenth Century Work* Trad. W. G. Rogers. Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich, 1978
- Gerretson, F. C. *History of the Royal Dutch*. 4 vols. Leiden: E. J. Brill, 1953-57
- Gesner, Abraham. *A Practical Treatise on Coal, Petroleum, and Other Distilled Oils*. 2ª ed. Dir. George W. Gesner. Nueva York: Bailliére Bros., 1865
- de Geus, Arie P. "Planning as Learning." *Harvard Business Review* 66 (Marzo-Abril 1988): 70-74
- Gibb, George Sweet, y Evelyn H. Knowlton. *History of Standard Oil Company (New Jersey)*. Vol. 2, *The Resurgent Years 1911-1927*. Nueva York: Harper and Brothers, 1956
- Giddens, Paul H. *The Beginnings of the Petroleum Industry: Sources and Bibliography*. Harrisburg, Pa.: Comisión Histórica de Pennsylvania, 1941
- The Birth of the Oil Industry*. Nueva York: Macmillan, 1938
- Early Days of Oil: A Pictorial History of the Beginnings of the Industry in Pennsylvania*. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1948

- Pennsylvania Petroleum, 1750-1872: A Documentary History*. Titusville, Pa.: Comisión Histórica y de Museos de Pennsylvania, 1947
- Standard Oil Company (Indiana): Oil Pioneer in the Middle West*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1955
- Giebelhaus, August W. *Business and Government in the Oil Industry: A Case Study of Sun Oil, 1876-1945*. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1980
- Gilbert, Martin. *Winston S. Churchill*. Vols 5-8. Boston: Houghton
- Gille, Bertrand. "Capitiaux Français et pétroles russes (1884-1894)." *Histoire des Entreprises* 12 (Noviembre 1963): 9-94
- Gillespie, Angus Kress, y Michael Aaron Rockland. *Looking for America on the New Jersey Turnpike*. New Brunswick: Imprenta de la Universidad Rutgers, 1989
- Gillingham, John R. *Industry and Politics in the Third Reich: Ruhr Coal, Hitler and Europe*. Londres: Methuen, 1985
- Goldberg, Jacob. *The Foreign Policy of Saudi Arabia: The Formative Years, 1902-1918*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1986
- Goodwin, Craufurd D., dir. *Energy Policy in Perspective: Today's Problems, Yesterday's Solutions*. Washington, D.C.: Institución Brookings, 1981
- Goralski, Robert, y Russell W. Freeburg. *Oil and War: How the Deadly Struggle for Fuel in WWII Meant Victory or Defeat*. Nueva York: William Morrow, 1987
- Gould, Lewis L. *Reform and Regulation: American Politics, 1900-1916* Nueva York: John Wiley, 1978
- Goulder, Grace. *John D. Rockefeller: The Cleveland Years*. Cleveland: Sociedad Histórica de la Reserva del Oeste, 1972
- Graham, Robert. *Iran: The Illusion of Power*. Nueva York: St. Martin's Press, 1979
- Grayson, George W. *The Politics of Mexican Oil*. Pittsburgh: Imprenta de la Universidad de Pittsburgh, 1980
- Greene, William N. *Strategies of the Major Oil Companies*. Ann Arbor, Mich.: UMI Research, 1982
- Greider, William. *Secrets of the Temple: How the Federal Reserve Runs the Country*. Nueva York: Touchstone, 1989
- Gulbenkian, Nubar. *Portrait in Oil* Nueva York: Simon and Schuster, 1965
- Gulliford, Andrew. *Boomtown Blues: Colorado Oil Shale, 1885-1985*. Niwot, Colo.: Imprenta Universitaria de Colorado, 1989
- Gustafson, Thane. *Crisis amid Plenty: The Politics of Soviet Energy Under Brezhnev and Gorbachev*. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1989
- Halasz, Nicholas. *Nobel: A Biography of Alfred Nobel*. Nueva York: Orion Press, 1976
- Halberstam, David. *The Reckoning* Nueva York: Morrow, 1986
- Halder, Franz. *The Halder Diaries*. 2 vols. Boulder, Colo.: Westview Press, 1976
- Halliday, W. Trevor. *John D. Rockefeller, 1839-1937: Industrial Pioneer and Man*. Nueva York: Sociedad Newcomen, 1948
- Hamilton, Adrian. *Oil: The Price of Power*. Londres: Michael Joseph/Rainbird, 1986
- Hamilton, Nigel. *Monty*. 3 vols. Londres: Sceptre, 1984-1987
- Hammer, Armand, con Neil Lyndon. *Hammer* Nueva York: G. P. Putnam's Sons, 1987
- Hannah, Leslie. *Electricity Before Nationalization*. Londres: Macmillan, 1979
- The Rise of the Corporate Economy*. 2ª ed. Londres: Methuen, 1976
- Hardinge, Arthur H. *A Diplomatist in the East*. Londres: Jonathan Cape, 1928
- Hardwicke, Robert E. *Antitrust Laws, et al. v. Unit Operation of Oil or Gas Pools* Nueva York: Instituto Americano de Ingenieros Metalúrgicos y de Minas, 1948
- "Market Demand as a Factor in the Conservation of Oil." Fundación de la ley del Suroeste. *First Annual Institute on Oil and Gas Law* Nueva York: Matthew Bender, 1949
- The Oil Man's Barrel*. Norman: Imprenta de la Universidad de Oklahoma, 1958
- Hare, Richard. *Portraits of Russian Personalities Between Reform and Revolution*. Londres: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1959

- Harris, Kenneth. *The Wildcatter: A Portrait of Robert O. Anderson*. Nueva York: Weidenfeld and Nicolson, 1987
- Hartshorn, J. E. *Oil Companies and Governments: An Account of the International Oil Industry in Its Political Environment*. Londres: Faber and Faber, 1962
- Havens, Thomas R. H. *Valley of Darkness: The Japanese People and World War II*. Nueva York: W. W. Norton, 1978
- Hawke, David Freeman. *John D.: The Founding Father of the Rockefellers*. Nueva York: Harper and Row, 1980
- comp. *John D. Rockefeller Interview, 1917-1920: Conducted by William O. Inglis*. Westport, Conn.: Meckler Publishing, 1984
- Hayes, Peter. *Industry and Ideology: I. G. Farben in the Nazi Era*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1987
- Heikal, Mohamed. *The Cairo Documents*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1973
- Cutting the Lion's Tale: Suez Through Egyptian Eyes*. Londres: Andre Deutsch, 1986
- Iran, the Untold Story: An Insider's Account of America's Iranian Adventure and Its Consequences for the future*. Nueva York: Pantheon, 1982
- The Return of the Ayatollah: The Iranian Revolution from Mossadeq to Khomeini*. Londres: Andre Deutsch, 1981
- The Road to Ramadan*. Londres: Collins, 1975
- Heilbroner, Robert L. *The Worldly Philosophers: The Lives, Times, and Ideas of the Great Economic Thinkers*. 6ª ed. Nueva York: Simon and Schuster, 1986
- Hein, Laura E. *Fueling Growth: The Energy Revolution and Economic Policy in Postwar Japan*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard 1990
- Heinrichs, Waldo. *Threshold of War: Franklin D. Roosevelt and America's Entry into World War II*. Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1988
- Hems, Christine Moss. *The Cohesion of Saudi Arabia: Evolution of Political Identity*. Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1981
- Iraq: Eastern Flank of the Arab World*. Washington, D.C.: Institución Brookings, 1984
- Henriques, Robert. *Marcus Samuel: First Viscount Bearsted and Founder of The "Shell" Transport and Trading Company, 1853-1927*. Londres: Barrie and Rockliff, 1960
- Sir Robert Waley Cohen, 1877-1952*. Londres: Secker and Warburg, 1966
- Henry, J. D. *Baku: An Eventful History*. Londres: Archibald Constable and Co., 1905
- Thirty-five Years of Oil Transport: The Evolution of the Tank Steamer*. Londres: Bradbury, Agnew and Co., 1907
- Henry, J. T. *The Early and Later History of Petroleum*. Philadelphia: Jas. B. Rodgers Co., 1873
- Hewins, Ralph. *Mr. Five Percent: The Story of Calouste Gulbenkian*. Nueva York: Rinehart and Company, 1958
- The Richest American: J. Paul Getty*. Nueva York: E. P. Dutton, 1960
- Hidy, Ralph W., y Muriel E. Hidy. *History of Standard Oil Company (New Jersey)*. Vol. 1, *Pioneering in Big Business, 1882-1911*. Nueva York: Harper and Brothers, 1955
- Hinsley, F. H., E. E. Thomas, C. F. G. Ranson, y L. C. Knight. *British Intelligence in the Second World War*. Vol. 2. Londres: HMSO, 1981
- Hiroharu, Seki. "The Manchurian Incident, 1931." Trad. Marius B. Jansen. *Japan Erupts: The London Naval Conference and the Manchurian Incident, 1928-1932*, dir. James William Morley. Nueva York: Imprenta de la Universidad de Columbia, 1984
- Hofstadter, Richard. *The Age of Reform: From Bryan to FDR*. Nueva York: Vintage, 1955
- Hogan, Michael. *Informal Entente: The Private Structure of Cooperation in Anglo-American Economic Diplomacy, 1918-1928*. Columbia, Mo.: Imprenta de la Universidad de Misouri, 1977
- The Marshall Plan: America, Britain, and the Reconstruction of Europe*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1987
- Hogarty, Thomas F. "The Origin and Evolution of Gasoline Marketing." Estudio de Investigación nº 022. Instituto Americano del Petróleo. 1 de Octubre, 1981

- Holden, David, y Richard Johns. *The House of Saud*. Londres: Pan Books, 1982
- Hope, Stanton. *Tanker Fleet: The War Story of the Shell Tankers and the Men Who Manned Them*. Londres: Anglo-Saxon Petroleum, 1948
- Horne, Alistair. *Harold Macmillan*. 2 vols. Nueva York: Viking, 1988-1989
- A Savage War of Peace: Algeria, 1954-1962*. Londres: Penguin Books, 1979
- Hough, Richard. *The Great War at Sea, 1914-1918*. Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1983
- Howard, Frank A. *Buna Rubber: The Birth of an Industry*. Nueva York: D. Van Nostrand, 1947
- Howard, Michael. *Grand Strategy*. Vol 4 Agosto 1942-Setiembre 1943. Londres: HMSO, 1972
- Hughes, Thomas P. *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880-1930*. Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1983
- "Technological Momentum in History: Hydrogenation in Germany 1898-1933." *Past and Present* 44 (Agosto 1969): 106-32
- Hull, Cordell. *The Memoirs of Cordell Hull*. 2 vols. Nueva York: Macmillan, 1948
- Hurt, Harry, III. *Texas Rich: The Hunt Dynasty from the Early Oil Days Through the Silver Crash*. Nueva York: W. W. Norton, 1981
- Huston, James A. *The Sinews of War: Army Logistics, 1775-1953*. Washington, D.C.: Ejercicio de los Estados Unidos, 1966
- Ickes, Harold L. *Fighting Oil*. Nueva York: Alfred A. Knopf, 1943
- The Secret Diary of Harold L. Ickes*. 3 vols. Nueva York: Simon and Schuster, 1953-54
- Ienaga, Saburo. *The Pacific War, 1931-1945: A Critical Perspective on Japan's Role in World War II*. Nueva York: Pantheon, 1978
- Ike, Nobutaka. dir. y trad. *Japan's Decision for War: Records of the 1941 Policy Conferences*. Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1967
- Inoguchi, Rikihei, y Tadashi Nakajima, con Roger Pineau. *The Divine Wind: Japan's Kamikaze Force in World War II*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1978
- Iraq Petroleum Company. *The Construction of the Iraq-Mediterranean Pipe-Line: A Tribute to the Men Who Built it*. Londres: St. Clements Press, 1934
- Iriye, Akira. *After Imperialism: The Search for a New Order in the Far East, 1921-1931*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1965
- The Origins of the Second World War in Asia and the Pacific*. Londres: Longman, 1987
- Power and Culture: The Japanese-American War, 1941-1945*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1981
- Ise, John. *The United States Oil Policy*. New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1926
- Ismael, Jacqueline S. *Kuwait: Social Change in Historical Perspective*. Syracuse: Imprenta de la Universidad de Syracuse, 1982
- Issawi, Charles, dir. *The Economic History of Iran, 1800-1914*. Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago, 1971
- Issawi, Charles, y Mohammed Yeganeh. *The Economics of Middle Eastern Oil*. Londres: Faber and Faber, 1962
- Jackson, Kenneth T. *Crabgrass Frontier: The Suburbanization of the United States*. Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1987
- Jacoby, Neil H. *Multinational Oil: A Study in Industrial Dynamics*. Nueva York: Macmillan, 1974
- James, D. Clayton. *The Years of MacArthur*. Vol 2, 1941-1945. Boston: Houghton Mifflin, 1975
- James, Marquis. *The Texaco Story: The First Fifty Years, 1902-1952*. Nueva York: Texas Company 1953
- James, Robert Rhodes. *Anthony Eden*. Nueva York: McGraw-Hill, 1987
- Jensen, Robert G., Theodore Shabad, y Arthur W. Wright, dirs. *Soviet Natural Resources in the World Economy*. Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago, 1983

- Jensen, W. G. *Energy in Europe, 1945-1980*. Londres: G. T. Foulis, 1967
 -----"The Importance of Energy in the First and Second World Wars." *Historical Journal II* (1968): 538-54
- Jentleson, Bruce. *Pipeline Politics: The Complex Political Economy of East-West Energy Trade*. Ithaca: Imprenta de la Universidad Cornell, 1986
- Johnson, Arthur M. *The Challenge of Change: The Sun Oil Company, 1945-1977*. Columbus: Imprenta de la Universidad Estatal de Ohio, 1983
 -----*The Development of American Petroleum Pipelines: A Study in Private Enterprise and Public Policy, 1862-1906*. Ithaca: Imprenta de la Universidad Cornell, 1956
 -----*Petroleum Pipelines and Public Policy, 1906-1959*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1967
- Johnson, Chalmers. *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1982
- Johnson, William Weber. *Heroic Mexico: The Violent Emergence of a Modern Nation*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1968
- Jones, Charles S. *From the Rio Grande to the Arctic: The Story of the Richfield Oil Corporation*. Norman: Imprenta de la Universidad de Oklahoma, 1972
- Jones, Geoffrey. "The British Government and the Oil Companies, 1912-24: The Search For an Oil Policy." *Historical Journal* 20 (1977): 647-72
 -----*The State and the Emergence of the British Oil Industry*. Londres: Macmillan, 1981
- Jones, Geoffrey y Clive Trebilcock. "Russian Industry and British Business, 1910-1930: Oil and Armament." *Journal of European Economic History II* (Primavera 1982): 61-104
- Jordan, Hamilton. *Crisis: The Last Year of the Carter Presidency*. Nueva York: G. P. Putnam's Sons, 1982
- Kahn, David. *The Codebreakers: The Story of Secret Writing*. Nueva York: Macmillan, 1967
- Kane, N. Stephen. "Corporate Power and Foreign Policy: Efforts of American Oil Companies to Influence United States Relations with Mexico, 1921-28." *Diplomatic History* (Primavera 1977): 170-98
- Kaplan, Justin. *Mr. Clemens and Mark Twain*. Nueva York: Simon and Schuster, 1966
- Kapstein, Ethan B. *The Insecure Alliance: Energy Crises and Western Politics Since 1944*. Oxford: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1990
- Kase, Toshikaze. *Journey to the Missouri*. Dir. David N. Rowe. New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1950
- Kaufman, Burton I. "Oil and Antitrust: The Oil Cartel Case and the Cold War." *Business History Review* 51 (Primavera 1977): 35-56
 -----*The Oil Cartel Case: A Documentary Study of Antitrust Activity in the Cold War Era*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1978
- Kazemzadeh, Firuz. *Russia and Britain in Persia, 1864-1914*. New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1968
 -----*The Struggle for Transcaucasia, 1917-1921*. Nueva York: Philosophical Library, 1951
- Keddie, Nikki R., Dir. *Scholars, Saints and Sufis: Muslim Religious Institutions Since 1500*. Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1972
- Kedourie, Elie. *England and the Middle East: The Destruction of the Ottoman Empire, 1914-1921*. Londres: Bowes and Bowes, 1956
- Keegan, John. *The Price of Admiralty: The Evolution of Naval Warfare*. Nueva York: Viking Press, 1989
- Kelly, J. B. *Arabia, the Gulf and the West*. Nueva York: Basic Books, 1980
- Kelly, W. J., y Tsureo Kano. "Crude Oil Production in the Russian Empire, 1818-1919." *Journal of European Economic History* 6 (Otoño 1977): 307-38
- Kemp, Norman. *Abadan: A First-Hand Account of the Persian Oil Crisis*. Londres: Allan Wingate, 1953
- Kennedy, K. H. *Mining Tsar: The Life and Times of Leslie Urquhart*. Boston: George Allen and Unwin, 1986

- Kennedy, Paul M. *The Rise of the Anglo-German Antagonism, 1860-1914*. Londres: George Allen and Unwin, 1982
- Rise and Fall of the Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000*. Nueva York: Random House, 1987
- Kent, Marian. *Oil and Empire: British Policy and Mesopotamian Oil, 1900-1920*. Londres: Macmillan, 1976
- Kent, Marian, dir., *The Great Powers and the End of the Ottoman Empire*. Londres: George Allen and Unwin, 1984
- Keohane, Robert O. *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy*. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1984
- Kerr, George P. *Time's Forelock: A Record of Shell's Contribution to Aviation in the Second World War*. Londres: Shell Petroleum Company, 1948
- King, John O. *Joseph Stephen Cullinan: A Study of Leadership in the Texas Petroleum Industry, 1897-1937*. Nashville: Imprenta de la Universidad Vanderbilt, 1970
- Kirby, S. Woodburn. *The War Against Japan. 4 vols.* Londres: HMSO, 1957-1965
- Kirk, Geoffrey, dir. *Schumacher on Energy*. Londres: Sphere Books, 1983
- Kissinger, Henry A. *White House Years*. Boston: Little, Brown, 1979
- Years of Upheaval*. Boston: Little, Brown, 1982
- Klein, Herbert S. "American Oil Companies in Latin America: The Bolivian Experience." *Inter-American Economic Affairs* 18 (Otoño 1964): 47-72
- Knowles, Ruth Sheldon. *The Greatest Gamblers: The Epic of America's Oil Exploration*. 2ª ed. Norman: Imprenta de la Universidad de Oklahoma, 1978
- Koppes, Clayton R. "The Good Neighbor Policy and the Nationalization of Mexican Oil: A Reinterpretation." *Journal of American History* 69 (Junio 1982): 62-81
- Koskoff, David E. *The Mellons: The Chronicle of America's Richest Family*. Nueva York: Thomas Y. Crowell, 1978
- Krammer, Arnold. "Fueling the Third Reich." *Technology and Culture* 19 (Julio 1978): 394-422
- Kuisel, Richard. *Ernest Mercier: French Technocrat*. Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1967
- Kuniholm, Bruce R. *The Origins of the Cold War in the Near East: Great Power Conflict and Diplomacy in Iran, Turkey, and Greece*. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1980
- Kvendseth, Stig S. *Giant Discovery: A History of Ekofisk Through the First 20 Years*. Tanager: Phillips Petroleum Norway, 1988
- Lamb, David. *The Arabs: Journeys Beyond the Mirage*. Nueva York: Vintage, 1988
- Landau, Christopher T. "The Rise and Fall of Petro-Liberalism: United States Relation with Socialist Venezuela, 1945-1948." Tesis de Licenciatura, Universidad de Harvard, 1985
- Landes, David. *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1969
- Lapping, Brian. *End of Empire*. Londres: Granada, 1985
- Larson, Henrietta M., Evelyn H. Knowlton, y Charles S. Popple. *History of Standard Oil Company (New Jersey)*. Vol. 3, *New Horizons, 1927-1950*. Nueva York: Harper and Row, 1971
- Larson, Henrietta M., y Kenneth Wiggins Porter. *History of Humble Oil and Refining Company: A Study in Industrial Growth*. Nueva York: Harper and Brothers, 1959
- Leach, Barry A. *German Strategy Against Russia, 1939-1941*. Londres: Clarendon Press, 1973
- Lear, Linda J. "Harold L. Ickes and the Oil Crisis of the First Hundred Days." *Mid-America* 63 (Enero 1981): 3-17
- Leatherdale, Clive. *Britain and Saudi Arabia, 1925-1939: The Imperial Oasis*. Londres: Frank Cass, 1983

- Lebkicher, Roy. *Aramco and World Oil*. Nueva York: Russell F. Moore, (1953)
- Lenzner, Robert. *Getty: The Riches Man in the World*. Londres: Grafton Books, 1985
- L'Espagnol de la Tramerye, Pierre. *The World Struggle for Oil*. Trad. Stuart Woolf. Nueva York: Summit Books, 1985
- Levi, Primo. *Survival in Auschwitz and the Reawakening: Two Memoirs*. Trans. Stuart Woolf. Nueva York: Summit Books 1985
- Levy, Walter J. *Oil Strategy and Politics, 1941-1981*. Dir. Melvin A. Conant. Boulder, Co.: Westview Press, 1982
- Lewin, Ronald. *The American Magic: Codes, Ciphers and the Defeat of Japan*. Nueva York: Farrar Straus Giroux, 1982
- Hitler's Mistakes*. Nueva York: William Morrow, 1984
- Liddell Hart, B. H., dir. *History of the Second World War*. Nueva York: G. P. Putman's Sons, 1970
- A History of the World War, 1914-1918*. Londres: Faber and Faber, 1934
- The Other Side of the Hill: Germany's Generals; Their Rise and Fall, with Their Own Account of Military Events, 1939-1945*. 2ª ed. Londres: Cassell, 1973
- The Rommel Papers* Trad. Paul Findlay. 1953. Reimpresión. Nueva York: Da Capo Press, 1985
- Lieber, Robert J. *Oil and the Middle East War: Europe in the Energy Crisis*. Cambridge: Centro Harvard para los Asuntos Internacionales, 1976
- The Oil Decade: Conflict and Cooperation in the West*. Nueva York: Praeger, 1983
- Lieuwen, Edwin. *Petroleum in Venezuela: A History*. Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1954
- Littlefield, Douglas R., y Tanis C. Thorne. *The Spirit of Enterprise: The History of Pacific Enterprises from 1886 to 1989*. Los Angeles: Pacific Enterprises, 1990
- Lloyd, Selwyn. *Suez 1956: A Personal Account*. Londres: Jonathan Cape, 1978
- Longhurst, Henry. *Adventure in Oil: The Story of British Petroleum*. Londres: Sidgwick and Jackson, 1959
- Longrigg, Stephen H. *Oil in the Middle East: Its Discovery and Development*. 3ª ed. Londres: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1968
- Louis, William Roger. *The British Empire in the Middle East 1945-1951: Arab Nationalism, the United States, and Postwar Imperialism*. Oxford: Clarendon Press, 1985
- Louis, William Roger, y Roger Owen, dirs. *Suez 1956: The Crisis and its Consequences*. Oxford: Clarendon Press, 1989
- Love, Kenneth. *Suez: The Twice-Fought War*. Nueva York: McGraw-Hill, 1969
- Lowe, Peter. *Great Britain and the Origins of the Pacific War: A Study of British Policy in East Asia, 1937-1941*. Oxford: Clarendon Press, 1977
- Loewenheim, Francis L., Harold D. Langley, y Manfred Jonas, dirs. *Roosevelt and Churchill: Their Secret War-time Correspondence* Nueva York: E. P. Dutton, 1975
- Lubell, Harold. *Middle East Oil Crises and Western Europe's Energy Supplies*. Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins. 1963
- "World Petroleum Production and Shipping: A Post-Mortem on Suez." P-1274. Rand Corporation, 2 de Enero, 1958
- Lucas, James. *War in the Desert: The Eighth Army at El Alamein*. Nueva York: Beaufort Books, 1982
- Ludendorff, Erich. *My War Memories, 1914-1918*. Londres: Hutchinson, (1945)
- The Nation at War*. Trad. A. S. Rappaport. Londres: Hutchinson, 1936
- Mackay, Ruddock F. *Fisher of Kilverstone*. Oxford: Clarendon Press, 1973
- MacMahon, Arthur W., y W. R. Dittman. "The Mexican Oil Industry Since Expropriation." *Political Science Quarterly* 57 (Marzo 1942): 161-88
- Macmillan, Harold. *Riding the Storm, 1956-59*. Londres: Macmillan, 1971
- Manchester, William. *A Rockefeller Family Portrait, From John D. to Nelson*. Boston: Little, Brown, 1959
- von Manstein, Erich. *Lost Victories*. Trad. Anthony G. Powell. Londres: Methuen, 1958

- Mantoux, Paul. *Paris Peace Conference, 1919: Proceedings of the Council of Four* (24 Marzo-18 Abril). Trad. John Boardman Whitton. Geneva: Droz, 1964
- Ma'oz, Moshe. *Asad: The Sphinx of Damascus*. Nueva York: Grove Widenfeld, 1988
- Marder, Arthur J. *From the Dreadnought to Scapa Flow: The Royal Navy in the Fisher Era, 1904-1919*. Vol. I, *The Road to War, 1904-1914*. Londres: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1961
- Marr, Phebe. *The Modern History of Iraq*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1985
- Marvin, Charles. *The Region of Eternal Fire: An Account of a Journey to the Petroleum Region of the Caspian in 1883*. Nueva ed. Londres: W. H. Allen, 1891
- Maurer, John H. "Fuel and the Battle Fleet: Coal, Oil, and American Naval Strategy, 1898-1925." *Naval War College Review* 34 (Noviembre-Diciembre 1981): 60-77
- May, George S. *A Most Unique Machine: The Michigan Origins of the American Automobile Industry*. Grand Rapids, Mich.: Eerdmans Publishing, 1975
- McBeth, B. S. *British Oil Policy, 1919-1939*. Londres: Frank Cass, 1985
- *Juan Vicente Gomez and the Oil Companies in Venezuela, 1908-1935*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1983
- Mc Cloy, John J., Nathan W. Pearson, y Beverly Matthews. *The Great Oil Spill: The Inside Report-Gulf Oil's Bribery and Political Chicanery*. Nueva York: Chelsea House, 1976
- McFadzean, Frank. *The Practice of Moral Sentiment*. Londres: Shell, sin fecha
- McGhee, George. *Envoy to the Middle World: Adventures in Diplomacy*. Nueva York: Harper and Row, 1983
- McKay, John P. "Entrepreneurship and the Emergence of the Russian Petroleum Industry, 1813-1883." *Research in Economic History* 8 (1982): 47-91
- McLaurin, John J. *Sketches in Crude Oil*. 3ª ed. Franklin, Pa., 1902
- McLean, John G., y Robert Haigh. *The Growth of Integrated Oil Companies*. Boston: Harvard Business School, 1954
- McNaugher, Thomas L. *Arms and Oil: U.S. Military Strategy and the Persian Gulf*. Washington, D.C.: Institución Brookings, 1985
- "Walking Tightropes in the Gulf." *The Iran-Iraq War: Impact and Implications*, dir. Efraim Karsh. Londres: Macmillan, 1989
- McNeill, William H. *The Pursuit of Power: Technology, Armed Force, and Society Since A.D. 1000*. Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago, 1982
- Meaws, Donella, Dennis Meadows, Jorgen Randers, y William Behrens, III. *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. 2ª ed. Nueva York: Signet Books, 1974
- Mejcher, Helmut. *Imperial Quest for Oil: Iraq, 1910-1928*. Londres: Ithaca Press, 1976
- Melby, Eric D. K. *Oil and the International System: The Case of France, 1918-1969*. Nueva York: Arno Press, 1981
- Mellon, W. L., y Boyden Sparkes. *Judge Mellon's Sons*. Pittsburgh, 1948
- Meyer, Lorenzo. *Mexico and the United States in the Oil Controversy, 1917-1942*. 2ª ed. Trad. Muriel Vasconcellos. Austin: Imprenta de la Universidad de Texas, 1977
- Middlemas, R. K. *The Master-Builders*. Londres: Hutchinson, 1963
- Mierzejewski, Alfred C. *The Collapse of the German War Economy, 1944-1945: Allied Air Power and the German National Railway*. Chapel Hill: Imprenta de la Universidad de Carolina del Norte, 1988
- Mikdashy, Zuhayr M., Sherrill Cleland, e Ian Seymour. *Continuity and Change in the World Oil Industry*. Beirut: Centro de Publicaciones e Investigación de Oriente Medio, 1970
- Miller, Aaron David. *Search for Security: Saudi Arabian Oil and American Foreign Policy, 1939-1949*. Chapel Hill: Imprenta de la Universidad de Carolina del Norte, 1980
- Miller, Russell. *The House of Gety*. Londres: Michael Joseph, 1985
- Moberly, F. J. *The Campaign in Mesopotamia 1914-1918*. 4 vols. Londres: HMSO, 1923-1927
- Moncrieff, Anthony, dir. *Suez: Ten Years After*. Nueva York: Pantheon, 1966
- Monroe, Elizabeth. *Britain's Moment in the Middle East, 1914-1971*. 2ª ed. Londres: Chatto and Windus, 1981

- Philby of Arabia*. Londres: Faber and Faber, 1973
- Montagu, Gilbert. *The Rise and Progress of the Standard Oil Company*. Nueva York: Harper and Row, 1903
- Montgomery, Bernard. *The Memoirs of Field-Marshal the Viscount Montgomery of Alamein* 1958. Reimpresión. Nueva York: Da Capo Press, 1982
- Moore, Austin Leigh. *John D. Archbold and the Early Development of Standard Oil*. Nueva York: Macmillan, (1930)
- Moore, Frederick Lee, Jr. "Origin of American Oil Concessions in Bahrein, Kuwait, and Saudi Arabia." Tesis de Licenciatura, Universidad de Princeton, 1948
- Moran, Theodore H. "Managing an Oligopoly of Would-Be Sovereigns: The Dynamics of Joint Control and Self-Control in the International Oil Industry Past, Present, and Future." *International Organization* 41 (Otoño 1987): 576-607
- Morison, Samuel Eliot. *History of United States Naval Operations in World War II*. 8 vols. Boston: Little, Brown, 1947-1953
- Morley, James William, dir. *Japan's Road to the Pacific War*. 4 vols. Nueva York: Imprenta de la Universidad de Columbia, 1976-84
- Mosley, Leonard. *Power Play: Oil in the Middle East*. Nueva York: Random House, 1973
- Mottahedeh, Roy. *The Manile of the Prophet: Religion and Politics in Iran*. Londres Penguin Books, 1987
- Nash, Gerald D. *United States Oil Policy, 1890-1964*. Pittsburgh: Imprenta de la Universidad de Pittsburgh, 1968
- Nasser, Gamal Abdel. *The Philosophy of the Revolution*. Buffalo, N.Y.: Smith, Keynes, and Marshall, 1959
- Neff, Donald. *Warriors at Suez: Eisenhower Takes the United States into the Middle East*. Nueva York: Simon and Schuster, 1981
- Nevakivi, Jukka. *Britain, France and the Arab Middle East, 1914-1920*. Londres: Athlone Press, 1969
- Nevins, Allan. *John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise*. 2 vols. Nueva York: Charles Scribner's Sons, 1940
- Study in Power: John D. Rockefeller, Industrialist and Philanthropist*. 2 vols. Nueva York: Charles Scribner's Sons, 1953
- Nevins, Allan, con Frank Ernest Hill. *Ford: The Times, the Man, the Company* 2 vols. Nueva York: Charles Scribner's Sons, 1954
- Bolsa de Nueva York. *A History of Commerce at the New York Mercantile Exchange: The Evolution of an International Marketplace, 1872-1988*. Nueva York: NYMEX, 1988
- Nicolson, Harold. *Portrait of a Diplomatist*. Boston: Houghton Mifflin, 1930
- Nitze, Paul, con Ann M. Smith y Steven L. Reardon. *From Hiroshima to Glasnost: At the Center of Decision A Memoir*. Nueva York: Grove Weidenfeld, 1989
- Nrvola, Pietro S. *The Politics of Energy Conservation*. Washington, D.C.: Institución Brookings, 1986
- Nixon, Richard M. *RN: The Memoirs of Richard Nixon*. Nueva York: Grosset and Dunlap, 1978
- Noakes, J., y G. Pridham, dirs. *Nazism: A History in Documents and Eyewitness Accounts, 1919-1945*. 2 vols. Nueva York: Schocken Books, 1989
- Noggle, Burl. *Teapot Dome: Oil and Politics in the 1920s*. Baton Rouge: Imprenta de la Universidad Estatal de Louisiana, 1962
- Nomura, Kichisaburo. "Stepping Stones to War." *United States Naval Institute Proceedings* 77 (Septiembre 1951): 927-31
- Nordhauser, Norman. *The Quest for Stability: Domestic Oil Regulation, 1917-1935*. Nueva York: Garland, 1979
- Nowell, Gregory Patrick. "Realpolitik vs. Transnational Rent-seeking: French Mercantilism and the Development of the World Oil Cartel, 1860-1939." Tesis Doctoral, Instituto de Tecnología de Massachusetts, 1988
- Nutting, Anthony. *Nasser*. Nueva York: E. P. Dutton, 1972

- No End of a Lesson: The Story of Suez*. Londres: Policfa, 1967
- O'Brien, Dennis J. "The Oil Crisis and the Foreign Policy of the Wilson Administration, 1917-1921." Tesis Doctoral, Universidad de Missouri, 1974
- Odell, Peter R. *Oil and World Power: Background of the Oil Crisis*. 8ª ed. Nueva York: Viking Penguin, 1986
- Ogata, Sadako N. *Defiance in Manchuria: The Making of Japanese Foreign Policy, 1931-32*. Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1964
- Ohashi, A. Tadahiko. *Enerugi No Seiji Keizai Gaku* (La Economía Política de Energía). Tokyo: Diamond, 1988
- Olien, Roger M., y Diana Davids Olien. *Wildcatters: Texas Independent Oilmen*. Austin: Texas Monthly Press, 1984
- Owens, Edgar Wesley. *Trek of the Oil Finders: A History of Exploration for Oil*. Tulsa: Asociación Americana de Geólogos especializados en Petróleo, 1975
- Pahlavi, Mohammed Reza. *Mission for My Country*. Nueva York: McGraw-Hill, 1961
- The Shah's Story*. Trad. Teresa Waugh. Londres: Michael Joseph, 1980
- Painter, David S. *Oil and the American Century: The Political Economy of U.S. Foreign Oil Policy, 1941-1954*. Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1986
- "Oil and the Marshall Plan." *Business History Review* 58 (Otoño 1984): 359-83
- Parsons, Anthony. *The Pride and the Fall: Iran, 1974-1979*. Londres: Jonathan Cape, 1984
- Passer, Harold G. *The Electrical Manufacturers, 1875-1900*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1953
- Payton-Smith, D. T. *Oil: A Study of War-time Policy and Administration*. Londres: HMSO, 1971
- Pearce, Joan, dir. *The Third Oil Shock: The Effects of Lower Oil Prices*. Londres: Real Instituto de Asuntos Internacionales, 1983
- Pearton, Maurice. *Oil and the Romanian State*. Oxford: Clarendon Press, 1971
- Penrose, Edith T. *The Large International Firm in Developing Countries: The International Petroleum Industry*. Londres: George Allen and Unwin, 1968
- Penrose, Edith, y E. F. Penrose. *Iraq: International Relations and National Development*. Londres: Ernest Benn, 1978
- Philby, H. St. J. B. *Arabian Days: An Autobiography*. Londres: Robert Hale, 1948
- Arabian Jubilee*. Londres: Robert Hale, 1952
- Arabian Oil Ventures*. Washington, D.C.: Instituto de Oriente Medio, 1964
- Saudi Arabia*. Londres: Ernest Benn, 1955
- Philip, George. *Oil and Politics in Latin America: Nationalist Movements and State Companies*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1982
- Phillips Petroleum Company. *Phillips: The First 66 Years*. Bartlesville, Okla.: Phillips Petroleum, 1983
- Pickens, T. Boone, Jr. *Boone*. Boston: Houghton Mifflin, 1987
- Pogue, Forrest C. *George C. Marshall*. 4 vols. Nueva York: Viking Press, 1963-87
- Polster, Deborah. "The Need for Oil Shapes the American Diplomatic Response to the Invasion of Suez." Tesis Doctoral. Universidad Reserva Occidental, 1985
- Popple, Charles Sterling. *Standard Oil Company (New Jersey) in World War II*. Nueva York: Standard Oil, 1952
- Potter, E. B. *Nimitz*. Annapolis, Md.: Imprenta del Instituto Naval, 1976
- Prange, Gordon W., con Donald M. Goldstein y Katherine V. Dillon. *At Dawn We Slept: The Untold Story of Pearl Harbor*. Nueva York: McGraw-Hill, 1981
- Pearl Harbor: The Verdict of History*. Nueva York: McGraw-Hill, 1986
- Pratt, Joseph A. "The Petroleum Industry in Transition: Anti-Trust and the Decline of Monopoly Control in Oil." *Journal of Economic History* 40 (Diciembre 1980): 815-37
- Prindle, David F. *Petroleum Politics and the Texas Railroad Commission*. Austin: Imprenta de la Universidad de Texas, 1981
- Quandt, William B. *Camp David: Peacemaking and Politics*. Washington, D.C.: Institución Brookings, 1986

- Decade of Decisions: America Policy Towards the Arab-Israeli Conflict, 1967-1976*. Berkeley: Imprenta de la Universidad de California, 1977
- "Soviet Policy in the October Middle East War." *International Affairs* 53 (Julio 1977): 377-389, (Octubre 1977): 587-603.
- Rabe, Stephen G. *The Road to OPEC: United States Relations with Venezuela, 1919-1976*. Austin: Imprenta de la Universidad de Texas, 1982
- Rae, John B. *American Automobile Manufacturers: The First Forty Years*. Philadelphia: Chilton Company, 1959
- The American Automobile: A Brief History*. Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago, 1965
- The Road and Car in American Life*. Cambridge: MIT Press, 1971
- Ramazani, Rouhallah K. *Iran's Foreign Policy, 1941-1973: A Study of Foreign Policy in Modernizing Nations*. Charlottesville: Imprenta de la Universidad de Virginia, 1975
- Revolutionary Iran: Challenge and Response in the Middle East*. Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1986.
- Rand, Christopher. *Making Democracy Safe for Oil: Oil Men and the Islamic Middle East*. Boston: Little, Brown, 1975
- Randall, Stephen J. *United States Foreign Oil Policy, 1919-1948: For Profit and Security*. Kingston: Imprenta de la Universidad McGill-Queen, 1985
- Redwood, Boverton. *Petroleum: A Treatise*. 4ª ed. 3 vols. Londres: Charles Griffin and Co., 1922
- Rhodes, Richard. *The Making of the Atomic Bomb*. Nueva York: Touchstone, 1988
- Rintoul, William. *Drilling Ahead: Tapping California's Richest Oil Field*. Santa Cruz, Calif.: Valley Publishers, 1981
- Spudding In: Recollections of Pioneer Days in the California Oil Fields*. Fresno: Sociedad Histórica de California, 1976
- Risch, Erna. *Fuels for Global Conflict*. Washington, D.C.: Oficina de Intendencia General, 1945
- Rister, Carl Coke. *Oil Titan of the Southwest*. Norman: Imprenta de la Universidad de Oklahoma, 1949
- Ristow, Walter. "A Half Century of Oil-Company Road Maps." *Surveying and Mapping* 34 (Diciembre 1964): 617-37
- Roberts, Glyn. *The Most Powerful Man in the World: The Life of Sir Henri Deterding*. Nueva York: Covici Friede, 1938
- Robinson, Jeffrey. *Yamani: The Inside Story*. Londres: Simon and Schuster, 1988
- Robinson, M. S. "The Crude Oil Price Spiral of 1978-80." Shell, 1982
- "The Great Bear Market in Oil 1980-1983." Shell, 1983
- Rockefeller, John D. *Random Reminiscences of Men and Events*. Nueva York: Doubleday, Page and Co., 1909
- Rondot, Jean. *La Compagnie Française des Pétroles* París: Plon, 1962
- Roosevelt, Kermit. *Countercoup: The Struggle for the Control of Iran*. Nueva York: McGraw-Hill, 1979
- Rosenberg, David A. "The U.S. Navy and the Problem of Oil in a Future War: The Outline of a Strategic Dilema, 1945-1950." *Naval War College Review* 29 (Verano 1976): 53-61
- Roskill, S. W. *The War at Sea, 1939-1945*. 3 vols. Londres: HMSO, 1954-61
- Rostow, Eugene V. *A National Policy for the Oil Industry*. New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1948
- Rothwell, V. H. "Mesopotamia in British War Aims." *Historical Journal* 13 (1970): 273-94
- Rouhani, Fuad. *A History of O.P.E.C.* Nueva York: Praeger, 1971
- Rourke, Thomas. *Gomez: Tyrant of the Andes*. Garden City, N.Y.: Halcyon House, 1936
- Roux, George. *Ancient Iraq*. 2ª ed. Londres: Penguin Books, 1985
- Rowland, John, y Basil Cadman. *Ambassador for Oil: The Life of John, First Baron Cadman*. Londres: Herbert Jenkins, 1960

- Rubin, Barry. *The Great Powers in the Middle East, 1941-1947: The Road to the Cold War*. Londres: Frank Cass, 1980
- Paved with Good Intentions: The American Experience and Iran*. Nueva York: Penguin Books, 1984
- Ruppenthal, Roland G. *Logistical Support of the Armies*. 2 vols. Washington, D.C.: Departamento del Ejército, 1953-58
- Rustow, Dankwart A. *Oil and Turmoil: America Faces OPEC and the Middle East*. Nueva York: W. W. Norton, 1982
- el-Sadat, Anwar. *In Search of Identity: An Autobiography*. Nueva York: Harper and Row, 1978
- Safran, Nadav. *Israel: The Embattle Ally*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1978
- From War to War: The Arab-Israeli Confrontation, 1948-1967*. Nueva York: Pegasus, 1969
- Saudi Arabia: The Ceaseless Quest for Security*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1985
- Sampson, Anthony. *The Seven Sisters: The Great Oil Companies and the World They Created*. Ed. rev. Londres: Coronet, 1988
- Samuels, Richard J. *The Business of the Japanese State: Energy Markets in Comparative Historical Perspective*. Ithaca: Imprenta de la Universidad Cornell, 1987
- Schlesinger, James R. *The Political Economy of National Security: A Study of the Economic Aspects of the Contemporary Power Struggle*. Nueva York: Praeger, 1960
- Schmitt, Bernadotte E., y Harold C. Vedeler. *The World in the Crucible, 1914-1919*. Nueva York: Harper and Row, 1984
- Schneider, Steven A. *The Oil Price Revolution*. Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1983
- Schumacher, E. F. *Small Is Beautiful: A Study of Economics As If People Mattered*. Londres: Blon and Briggs, 1973
- Seaton, Albert. *The Russo-German War, 1941-1945*. Londres: Arthur Barker, 1971
- Seymour, Ian. *OPEC: Instrument of Change*. Londres: Macmillan, 1980
- Shawcross, William. *The Shah's Last Ride: The Fate of an Ally*. Nueva York: Simon and Schuster, 1988
- Sherril, Robert. *The Oil Follies of 1970-1980: How the Petroleum Industry Stole the Show (and Much More Besides)*. Garden City, N.Y.: Anchor Press/Doubleday, 1983
- Sherwood, Elizabeth D. *Allies in Crises: Meeting Global Challenges to Western Security*. New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1990
- Shlaim, Avi. "Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Yom Kippur War." *World Politics* 28 (Abril 1976): 348-80
- Shuckburgh, Evelyn. *Descent to Suez: Diaries, 1951-1956*. Dir. John Charmley. Londres: Weidenfeld and Nicolson, 1986
- Shwadran, Benjamin. *The Middle East, Oil and the Great Powers*. 3ª ed. rev. Nueva York: John Wiley, 1973
- Sick, Gary. *All Fall Down: America's Tragic Encounter with Iran*. Nueva York: Viking Penguin, 1986
- Silliman, Jr., B. *Report on the Rock Oil, or Petroleum, from Venango Co., Pennsylvania*. New Haven: J. H. Benham's, 1855
- Simon, William E. *A Time for Truth*. Nueva York: Berkeley, 1978
- Sinclair Oil. *A Great Name in Oil: Sinclair Through 50 Years*. Nueva York: F. W. Dodge/McGraw-Hill, 1966
- Singer, Mark. *Funny Money*. Nueva York: Alfred A. Knopf, 1985
- Skeet, Ian. *OPEC Twenty-five Years of Prices and Politics*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1988
- Sluglett, Peter. *Britain in Iraq, 1914-1932*. Londres: Ithaca Press, 1976
- Smith, Adam. *Paper Money*. Nueva York: Summit Books, 1981

- The Roaring '80s*. Nueva York: Summit Books, 1988
- Smith, George Otis, dir. *The Strategy of Minerals: A Study of the Mineral Factor in the World Position of America in War and in Peace*. Nueva York: D. Appleton, 1919
- Smith, P. G. A. *The Shell That Hit Germany Hardest*. Londres: Shell Marketing Co., (1921)
- Smith, Robert Freeman. *The United States and Revolutionary Nationalism in Mexico, 1916-1932*. Chicago: La Imprenta de la Universidad de Chicago, 1972
- Solberg, Carl E. *Oil and Nationalism in Argentina: A History*. Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1979
- Spector, Ronald H. *Eagle Against the Sun: The American War with Japan*. Nueva York: Vintage, 1985
- Speer, Albert. *Inside the Third Reich*. Trad. Richard y Clara Winston. Nueva York: Macmillan, 1970
- Spence, Hartzell. *Portrait in Oil: How the Ohio Oil Company Grew to Become Marathon*. Nueva York: McGraw-Hill, 1962
- Spencer, J. A. *Weetman Pearson: First Viscount Cowdray, 1856-1927*. Londres: Cassell, 1930
- Standard Oil Company (New Jersey). *Ships of the Esso Fleet in World War II*. Nueva York: Standard Oil, 1946
- Stegner, Wallace. *Discovery: The Search for Arabian Oil*. Beirut: Middle East Export Press, 1974
- Steiner, Zara S. *Britain and The Origins of the First World War*. Nueva York: St. Martin's Press, 1977
- Stent, Angela. *From Embargo to Ostpolitik: The Political Economy of Soviet-West German Relations 1955-1980*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1981
- Soviet Energy and Western Europe*. Washington paper 90. Nueva York: Praeger, 1982
- Stivers, William. *Supremacy and Oil: Iraq, Turkey, and the Anglo-American World Order, 1918-1930*. Ithaca: Imprenta de la Universidad Cornell, 1982
- Stobaugh, Robert. "The Evolution of Iranian Oil Policy, 1925-1975." *Iran Under the Pahlavis*, dir. George Lenczowski. Stanford, Calif.: Imprenta de la Institución Hoover, 1978
- Stobaugh, Robert, y Daniel Yergin, dirs. *Energy Future: Report of the Energy Project at the Harvard Business School*. 3ª ed. Nueva York: Vintage, 1983
- Stocking, George. *Middle East Oil: A Study in Political and Economic Controversy*. Knoxville, Tenn.: Imprenta de la Universidad Vanderbilt, 1970
- Stoff, Michael B. *Oil, War, and American Security: The Search for a National Policy on Foreign Oil, 1941-47*. New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1980
- Stokes, Raymond G. "The Oil Industry in Nazi Germany." *Business History Review* 59 (Verano 1985): 254-77
- Stone, Norman. *Hitler*. Boston: Little, Brown, 1980
- Storry, G. R. "The Mukden Incident of September 18-19, 1931." *St. Antony's Papers: Far Eastern Affairs* 2 (1957): 1-12
- Sullivan, William H. *Mission to Iran*. Nueva York: W. W. Norton, 1981
- Suny, Ronald G. *The Baku Commune, 1917-1918*. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1972
- "A Journeyman for the Revolution: Stalin and the Labour Movement in Baku, June 1907. May 1908." *Soviet Studies* 23 (Enero 1972): 373-94
- Tait, Samuel W., Jr. *The Wildcatters: An Informal History of Oil-Hunting in America*. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1946
- Tarbell, Ida M. *All in the Day's Work: An Autobiography*. Nueva York: Macmillan, 1939
- The History of the Standard Oil Company*. 2 vols. Nueva York: McClure, Phillips and Co., 1904
- Taylor, Frank J., y Earl M. Welty. *Black Bonanza: How an Oil Hunt Grew into the Union Oil Company of California*. Nueva York: Whittlesley House, McGraw-Hill, 1950
- Terzian, Philip. *OPEC: The Inside Story*. Trad. Michael Pallis. Londres: Zed Books, 1985
- Thompson, Craig. *Since Spindletop: A Human Story of Gulf's First Half-Century*. Pittsburgh: Gulf Oil, 1951

- Thynne, John F. "British Policy on Oil Resources, 1936-1951, with Particular Reference to the Defense of British Controlled Oil in Mexico, Venezuela and Persia." *Disertación de un Doctor en Filosofía, Escuela de Economía de Londres*, 1987
- Tinkle, Lon. *Mr. De: A Biography of Everette Lee DeGolyer*. Boston: Little, Brown, 1970
- Tolf, Robert W. *The Russian Rockefellers: The Saga of the Nobel Family and the Russian Oil Industry*. Stanford, Calif.: Imprenta de la Institución Hoover, 1976
- Tompkins, Walter A. *Little Giant of Signal Hill: An Adventure in American Enterprise*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1964.
- Tooley, Terry Hunt. "The German Plan for Synthetic Fuel Self-Sufficiency, 1933-1942." Tesis presentada para la obtención del grado de Master, Universidad A and M de Texas, 1978
- Townsend, Henry H. *New Haven and the First Oil Well*. New Haven, 1934
- Trevor-Roper, H. R. *Hitler's War Directives, 1939-1945*. Londres: Sidgwick and Jackson, 1964
- Truman, Harry S. *Memoirs*. 2 vols. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1955-56
- Tugendhat, Christopher. *Oil: The Biggest Business*. Nueva York: G. P. Putnam's Sons, 1968
- Tugwell, Franklin. *The Politics of Oil in Venezuela*. Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1975
- Turner, Henry Ashby, Jr. *German Big Business and the Rise of Hitler*. Nueva York: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1987
- Turner, Louis. *Oil Companies in the International System*. Londres: George Allen and Unwin, 1978
- Twitchell, Karl S. *Saudi Arabia: With an Account of the Development of Its Natural Resources*. 3ª ed. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton, 1958
- Ulam, Adam B. *Stalin: The Man and His Era*. Nueva York: Viking Press, 1973
- Ullman, Richard H. *Anglo-Soviet Relations, 1917-1921*. 3 vols. Princeton: Imprenta de la Universidad de Princeton: 1961-72
- Utley, Jonathan G. *Going to War with Japan, 1937-1941*. Knoxville: Imprenta de la Universidad de Tennessee, 1985
- Vance, Cyrus. *Hard Choices: Critical Years in America's Foreign Policy*. Nueva York: Simon and Schuster, 1983
- van Creveld, Martin. *Supplying War: Logistics from Wallenstein to Patton*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1977.
- Vernon, Raymond, dir. *The Oil Crisis in Perspective*. Nueva York: W. W. Norton, 1976
- *Two Hungry Giants: The United States and Japan in the Quest for Oil and Ores*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1983
- Vietor, Richard H. K. *Energy Policy in America Since 1945: A Study of Business-Government Relation*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Cambridge, 1984
- Von Laue, Theodore. *Sergei Witte and The Industrialization of Russia*. Nueva York: Imprenta de la Universidad de Columbia, 1963
- Wack, Pierre. "Scenarios: Uncharted Waters Ahead." *Harvard Business Review* 63 (Setiembre-Octubre 1985): 72-89
- Waley Cohen, Robert. "Economics of the Oil Industry." *Proceedings of the Empire Mining and Metallurgical Congress*, 1924
- Wall, Bennett H. *Growth in a Changing Environment: A History of Standard Oil Company (New Jersey), 1950-1972, and Exxon Corporation, 1972-1975*. Nueva York: McGraw-Hill, 1988
- Wall, Bennett H. y George S. Gibb. *Teagle of Jersey Standard*. Nueva Orleans: Universidad Tulane, 1974
- Walters, Vernon A. *Silent Missions*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1978
- Ward, Thomas E. *Negotiations for Oil Concessions in Bahrein, el Husa (Saudi Arabia), the Neutral Zone, Qatar and Kuwait*. Nueva York: 1965
- Warlimont, Walter. *Inside Hitler's Headquarters, 1939-45*. Trad. R. H. Barry. Londres: Weidenfeld and Nicolson, 1964

- Watkins, T. H. *Righteous Pilgrim: The Life and Times of Harold L. Ickes, 1874-1952*. Nueva York: Henry Holt, 1990
- Weaver, Jacqueline Lang. *Unitization of Oil and Gas Fields in Texas: A Study of Legislative, Administrative, and Judicial Politics*. Washington, D.C.: Recusos para el Futuro, 1986
- Weinberg, Steve. *Armand Hammer: The Untold Story*. Boston: Little, Brown, 1989
- Wells, Tim. *444 Days: The Hostages Remember*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1985
- Werner, M. R., y John Star. *The Teapot Dome Scandal*. Nueva York: Viking Press, 1959
- Whaley, Barton. *Codeword Barbarossa*. Cambridge: MIT Press, 1973
- White, Gerald T. *Formative Years in the Far West: A History of Standard Oil Company of California and Predecessors Through 1919*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1962
- *Scientists in Conflict: The Beginnings of the Oil Industry in California*. San Marino, Calif.: Huntington Library, 1968
- White, Graham, y John Maze. *Harold Ickes of the New Deal: His Private Life and Public Career*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1985
- Wilber, Donald N. *Adventures in the Middle East: Excursions and Incursions*. Princeton, N.J.: Darwin, 1986
- Wildavsky, Aaron, y Ellen Tenenbaum. *The Politics of Mistrust: Estimating American Oil and Gas Resources*. Beverly Hills: Sage, 1981
- Wilkins, Mira. *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1970
- *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1974
- "The Role of U. S. Business." *Pearl Harbor as History: Japanese-American Relations, 1931-1941 D*, dir. Dorothy Borg y Shumpei Okamoto. Nueva York: Imprenta de la Universidad de Columbia, 1973
- Williams, Louis, dir. *Military Aspects of the Arab-Israeli Conflict*. Tel Aviv: Proyecto de Publicación de la Universidad de Tel Aviv, 1975
- Williamson, Harold F., Ralph L. Andreano, Arnold R. Daum, y Gilbert C. Klose. *The American Petroleum Industry*. Vol. 2, *The Age of Energy, 1899-1959*. Evanston: Imprenta de la Universidad del Noroeste, 1963
- Williamson, Harold F., y Arnold R. Daum. *The American Petroleum Industry*. Vol. 1, *The Age of Illumination, 1859-1899*. Evanston: Imprenta de la Universidad del Noroeste, 1959
- Williamson, J. W. *In a Persian Oil Field: A Study in Scientific and Industrial Development*. Londres: Ernest Benn, 1927
- Williamson, Samuel. *The Politics of Grand Strategy: Britain and France Prepare for War, 1904-1914*. Cambridge: Imprenta de la Universidad de Harvard, 1969
- Willmott, H. P. *Empires in the Balance: Japanese and Allied Pacific Strategies to April 1942*. Annapolis, Md.: Imprenta del Instituto Naval, 1982
- Wilson, Arnold. *S. W. Persia: Letters and Diary of a Young Political Officer, 1907-1914*. Londres: Imprenta de la Universidad de Oxford, 1941
- Wilson, Joan Hoff. *American Business and Foreign Policy, 1920-1933*. Boston: Beacon Press, 1971
- Winkler, John k. *John D.: A Portrait in Oils*. Nueva York: Vanguard, 1929
- Wirth, John K., dir. *Latin American Oil Companies and the Politics of Energy*. Lincoln: Imprenta de la Universidad de Nebraska, 1985
- Witte, Serge. *The Memoirs of Count Witte*. Trad. y dir. Abraham Yarmolinsky. Garden City, N.Y.: Doubleday, Page, 1921
- Wohlsetter, Roberta. *Pearl Harbor: Warning and Decision*. Stanford: Imprenta de la Universidad de Stanford, 1962
- Wood, Barbara. *E. F. Schumacher: His Life and Thought*. Nueva York: Harper and Row, 1984
- Woodhouse, C. M. *Something Ventured*. Londres: Granada, 1982

- Woodward, Sir Llewellyn. *British Foreign Policy in the Second World War*. 5 vols. Londres: HMSO, 1970-1975
- Woolf, Henry Drummond. *Rambling Recollections*. 2 vols. Londres: Macmillan, 1908
- Wright, John. *Libya: A Modern History*. Baltimore: Imprenta de la Universidad Johns Hopkins, 1982
- Yamani, Ahmed Zaki. "Oil Markets: Past, Present, and Future." Centro de Política Energética y Medioambiental, Escuela Kennedy de Gobierno, Universidad de Harvard, Setiembre 1986
- Yergin, Daniel. *Shattered Peace: The Origins of the Cold War*. Ed. rev. Nueva York: Penguin Books, 1990
- Yergin, Daniel, y Martin Hillenbrand, dirs. *Global Insecurity: A Strategy for Energy and Economics Renewal*. Nueva York: Penguin Books, 1983
- Yergin, Daniel, y Barbara Kates-Garnick, dirs. *The Reshaping of the Oil Industry: Just Another Commodity?*. Cambridge, 1985
- Yergin, Daniel, Joseph Stanislaw, y Dennis Eklof. "The U. S. Strategic Petroleum Reserve: Margin of Security." Documento del Consejo de Relaciones Exteriores/Informe del Consorcio de Investigación Energética de Cambridge, 1990
- Yoshihashi, Takehiko. *Conspiracy at Mukden: The Rise of the Japanese Military*. New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1963
- Yoshitsu, Michael M. *Caught in the Middle East: Japan's Diplomacy in Transition*. Lexington, Mass.: D. C. Heath, 1984
- Young, Desmond. *Member for Mexico: A Biography of Weetman Pearson, First Viscount Cowdray*. Londres: Cassell, 1966
- Zabih, Sefehr. *The Mossadegh Era: Roots of the Iranian Revolution*. Chicago: Lake View Press, 1982
- Ziemke, Earl F. *Stalingrad to Berlin: The German Defeat in the East*. Washington, D.C.: Ejército de los Estados Unidos, Centro de Historia Militar, 1968
- Zimmermann, Erich W. *Conservation in the Production of Petroleum: A Study in Industrial Control*. New Haven: Imprenta de la Universidad de Yale, 1957
- Zweig, Philip L. *Belly Up: The Collapse of the Penn Square Bank*. Nueva York: Fawcett Columbine, 1985

Fuentes de Datos

Instituto Americano del Petróleo. *Basic Petroleum Data Book*

-----*Petroleum Facts and Figures: Centennial Edition, 1959*. Nueva York: API, 1959

Arthur Andersen and Co. y Consorcio de Investigación Energética de Cambridge. *World Oil Trends*

-----*Natural Gas Trends*

-----*Electric Power Trends*

British Petroleum. *Statistical Review of the World Oil Industry*. 1955-80

-----*Statistical Review of World Energy*. 1981-89

Chase Manhattan Bank. *Annual Financial Analysis of a Group of Petroleum Companies*. 1955-79

Darmstadter, Joel, con Perry D. Teitelbaum y Jaroslav G. Paloch. *Energy in the World Economy: A Statistical Review of Trends in Output, Trade, and Consumption since 1925*. Baltimore: Recursos para el Futuro, 1971

DeGolyer and MacNaughton. *Twentieth Century Petroleum Statistics*

Eurostat (Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas). *Monthly Energy Statistics*

Agencia Internacional de Energía. *Energy Balances of OECD Countries*

- Fondo Monetario Internacional. *International Financial Statistics Yearbook*
McGraw-Hill. *Plan's Oil Price Handbook and Oilmanac*
- Asociación Americana de los Fabricantes de Vehículos de Motor. *MVMA Motor Vehicle Facts an Figures*
- Organización de los Países Exportadores de Petróleo. *Annual Statistical Bulletin*
-----*Petroleum Product Prices and Their Components in Selected Countries: Statistical Time Series, 1960-1983*. OPEP, (1984)
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. *OECD Economic Outlook*
- Naciones Unidas. *International Trade Statistics Yearbook*
- Departamento de Comercio de los E.E.U.U. Oficina del Censo. *Historical Statistics of the United States, 1789-1945*. Washington, D.C.: GPO, 1949
- Departamento de Comercio de los E.E.U.U. Oficina de Minas. *Mineral Resources of the United States. 1882-1931*
- Departamento de Energía de los E.E.U.U. Administración de Información Energética. *Annual Energy Review*
-----*Annual Report to Congress*
-----*International Petroleum Annual*
-----*Monthly Energy Review*
- Departamento de Interior de los E.E.U.U. Oficina de Minas. *Minerals Yearbook. 1932/33-87*
- Departamento del Tesoro de los E.E.U.U. *Statistical Abstract of the United States*
- Banco Mundial. *World Development Report*

Agradecimientos

DURANTE la redacción de un libro de esta envergadura se acumulan muchas deudas de gratitud y me gustaría mostrar mi reconocimiento a las personas que me han ayudado de tan diversas formas a lo largo de los años.

Ante todo, he de expresar mi gratitud hacia Frederic Hills, mi editor en Simon and Schuster, que mostró un gran compromiso con, y aportó un notable talento conceptual e intelección a este proyecto y que desde el principio se centró en los temas más importantes. Burton Beals demostró sus dotes lingüísticas, su capacidad de matización y de percepción de la psicología de los autores, entendió que la presente obra era una saga épica, y se dedicó en cuerpo y alma tanto al fondo como a la forma. Mi agente Helen Brann ha proporcionado en todo momento el apoyo que necesitaba su autor.

Cinco personas han resultado especialmente importantes durante unos cuantos años. El compromiso, los polifacéticos talentos, y la autoridad de Sue Lena Thompson han sido esenciales. Ella ha sido la auténtica garante de que este libro se hiciera realidad. Robert Laubacher aportó a esta empresa su gran capacidad y su rigor como historiador e investigador. Ambos han ofrecido una gran cantidad de tiempo y energía, y les estoy muy agradecido. Geoffrey Lumsden, un intrépido investigador, me ayudó a través del laberinto de los archivos y fuentes de investigación británicas.

Estoy especialmente agradecido a mis colegas James Rosenfield y Joseph Stanislaw por su compromiso, incansable apoyo, vigor intelec-

tual y predisposición para aceptar responsabilidades adicionales que asegurasen que el libro llegase a buen puerto. Realmente consiguieron que fuera posible.

Por sus trascendentes consejos y sus preparadas lecciones, estoy especialmente agradecido a Nicholas Rizopoulos, que empezó siendo mi profesor y acabó convirtiéndose en mi amigo, y que me introdujo en la historia diplomática cuando todavía era estudiante; C. Napier Collyns, que insistió en que esta materia sería adecuada para reunir asuntos internacionales, petróleo y energía, y una historia digna de ser contada; y a James Schlesinger, que fue extremadamente amable al aportar su inteligencia, experiencia y tiempo.

Me he beneficiado mucho de las detenidas lecturas críticas y de otro tipo de ayuda prestada por John Loudon, George McGhee, Wanda Jablonski, Tadahiko Ohashi, Philip Oxley, James Placke, Ian Skeet, Ronald W. Stent, Ernest Von Metzsch, Bennett Wall, Julian West, y Mira Wilkins. A todos ellos extendo mi gratitud.

Debo reconocer el apoyo recibido de todo el personal del Consorcio de Investigación Energética de Cambridge. Algunas personas colaboraron de manera especial. Welton Barker y Mary Alice Sanderson fueron mucho más allá de lo que cabría razonablemente esperar, pusieron un exquisito cuidado en todo lo que hicieron, y fueron siempre comprensivos. Doy las gracias a Kathleen Fitzgerald, Susan Leland, y Leta Sinclair, todas las cuales trabajaron directamente conmigo y siguieron caminos diferentes que sólo se encontraban en ocasiones. I. C. Bupp, Dennis Eklof y James Newcomb dieron un apoyo que fue bienvenido. Peter Bogin resultó de gran ayuda con los archivos en París, y Michael Williams me prestó su hábil colaboración con los números. También me gustaría agradecer, en Cambridge, a los miembros de nuestro equipo de Producción—Christine Marchuk, Patricia Ingalls, Roberta Klix, Mary Moineau-Riegel, y Deanna Troust—y también a Steven Aldrich, Sam Atkinson, Alice Barsoomian, Jennifer Battersby, Barbara Blodgett, Laurent Hevey, Matthew MacDonald, Kathleen Moineau, Geoffrey Morgan, Jeff Pasley, y Robin Weiss; en París, Micheline Manoncourt y James Long; en Oslo, Odd Hassel; y, en Londres, Michael Clegg. Quiero también dar las gracias a Barbara Kates-Garnick, Gregory Nowell y Elizabeth Michelon.

Por los penetrantes puntos de vista que me propuso, tengo una deuda de gratitud con Raymond Vernon, un destacado estudiante de Economía y Política Internacional, de quien he aprendido mucho, y con Edward Jordan, que tiene una especial capacidad intelectual para la política empresarial y pública.

En Simon and Schuster estoy especialmente reconocido a Daphne Bien, por su esencial trabajo de coordinación. Y por su gran dedicación al original ofrezco mi más sincero agradecimiento a Leslie Ellen, Ted Landry, Gypsy da Silva, y Sophie Sorkin. Doy las gracias a Irving

Perkins Associates por su diseño y a Karolina Harris por la dirección artística de la composición. También quiero mostrar mi especial aprecio hacia Sydney Cohen, Ron Doucette y su personal, Robert Forget, Ursula Obst y Karen Weitzman.

La ocasión de ser profesor adjunto y posteriormente investigador asociado en la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard resultó de los más constructiva, y me gustaría expresar mi agradecimiento a William Hogan, Henry Lee, Graham Allison, e Irwin Stelzer. A pesar de que he acudido a muchas bibliotecas y archivos, una destaca de entre las demás, y debo expresar mi especial agradecimiento —al maravilloso y accesible sistema de bibliotecas de la Universidad de Harvard, especialmente a la Biblioteca Widener, al Centro para Asuntos Internacionales, y a la Biblioteca Baker en el Harvard Business School— y al personal de las mismas.

También deseo dar las gracias a Jay Carlson, Herbert Goodman, y Jerome Levinson por su especial y amable ayuda.

Para realizar este libro he entrevistado a muchas personas. Algunas de ellas ojearon después los capítulos en cuestión. Ya he mostrado mi agradecimiento a todos ellos en la sección de entrevistas, pero en este momento me gustaría resaltar una vez más mi aprecio. Su aportación fue importantísima. En algunos casos ha habido personas que han preferido ayudar de manera anónima.

Además, me encantaría expresar mi aprecio hacia las siguientes personas por los comentarios y las lecturas que hicieron, la ayuda que prestaron y las conversaciones mantenidas a lo largo de los años: Richard Adkerson, Frank Alcock, Fausto Alzati, Hans Bär, Joseph Barri, Robert R. Bowie, Benjamin A. Brown, Elizabeth Bumiller, Victor Burk, Scott Campbell, Guy Caruso, James Chace, Fadhil-al-Chalabi, Marcello Colitti, Chester K. Cooper, Richard Cooper, Brian Coughlin, Alfred DeCrane, Jr., Richard Fairbanks, Russell Freeburg, Vera de Ladoucette, Charles DiBona, Robert Dunlop, Margaret Goralski, David Gray, Thane Gustafson, Laura Hein, Peter Holmes, el difunto J. Wallace Hopkins, Akira Iriye, Kazuhiko Itano, John Jennings, David Jones, Yoshio Karita, Milton Katz, William Kieschnick, Leonard Kujawa, Kenjiro Kumagai, el difunto Ulf Lantzke, Kenneth Lay, Quincy Lumsden, Robert L. Maby, Phebe Marr, William F. Martin, Thomas McNaugher, Robert McClements, John Mitchell, N. Nakahara, E. V. Newland, John Newton, John Norton, Michael O'Donell, H. Okuda, Rene Ortiz, Alirio Parra, David Painter, Wolf Petzell, George Piercy, María Rodríguez, William Quandt, Beatrice Rangel, Gilbert Rutman, Peter Schwartz, Gary Sick, Robert Stobaugh, Nadir Sultan, Katsuhiko Suetsugu, Elizabeth P. Thompson, L. Paul Tempest, Robert W. Tucker, Enzo Viscusi, Hillman Walker, Barbara Weisel, Steven R. Weisman, Mason Willrich, y M. Yamao.

Y expreso mi más hondo aprecio hacia mi mujer, Angela Stent, por sus aportaciones a este libro, de tan variada índole, así como por las

opiniones vertidas, el apoyo y el cuidado prestados durante tan largo período de tiempo. Y agradezco encantado a Alexander y Rebecca que se mostraran más pacientes e interesados de lo que cabría esperar de su edad, y, a su manera, ayudaron un montón a su padre.

La investigación y redacción de este libro han consumido siete años. Estoy seguro de que habré dejado de mencionar a algunas personas a las que debería mostrar mi reconocimiento y desde aquí solicito su perdón y expreso mi agradecimiento. Cuando repaso los nombres que se contienen en el presente, me doy cuenta de la cantidad de personas que tan amablemente me ayudaron, y de las múltiples obligaciones que he contraído. La obra no habría visto la luz sin sus aportaciones ni su colaboración y entusiasmo. Pero en este empeño sólo yo soy responsable de cualesquiera errores y, desde luego, de todas las interpretaciones y valoraciones

DANIEL YERGIN

Index

- Abadán, refinería de: 194, 210, 227, 556, 595-96, 605, 611, 16, 940, 947, 1022-23.
- ABC, Crisis de los Rehenes de Irán y: 932.
- Abdullah, rey de Transjordania: 265, 563.
- Abrahams, Joseph: 87.
- Abrahams, Mark: 87-9, 148, 150, 151, 167.
- absorciones hostiles: 969, 981-82.
- Acción Democrática (Venezuela): 575-8, 862.
- aceite combustible: 65, 104, 273, 719.
- arancel sobre: 342.
- Conversión de la Armada Real al: 11-12, 151, 164, 182, 183-4, 196-7, 200-215, 227.
- dependencia de la Anglo-Persian del: 195.
- escasez de, durante la Primera Guerra Mundial: 231-35.
- petróleo birmano utilizado como: 184-6.
- petróleo de Borneo utilizado como: 151, 164, 477-78.
- petróleo de Texas utilizado como: 111-13.
- aceite dulce: 701.
- aceite para calefacción doméstica: 541, 559-61, 718, 865.
- aceites de carbón: véase keroseno.
- aceite mineral: 21-6, 29, 34.
- Acuerdo Anglo-Americano del Petróleo: 532-39.
- Acuerdo comercial anglo-soviético: 316.
- Acuerdo "Cómo Estamos": véase acuerdo Achnacarry.
- Acuerdo de la Línea Roja: 268-69, 372, 383, 545-64, 831-32.
- Acuerdo de Evian: 562-64.
- Acuerdo en la línea azul: 395.
- Acheson, Dean: 385, 420, 548, 585, 604, 608, 615, 627.
- Achnacarry, acuerdo de: 345, 350, 532, 559, 1040.
- Adelman, M. A.: 571-73.
- Aden, salida británica de: 748.
- Administración de Combustibles de EE.UU.: 233-36.
- Administración del Petróleo para la Defensa (PAD): 613.
- Administración del Petróleo para la Guerra (PAW): 498-500, 508, 518-23, 529-30.

- Administración Federal de la Energía: 876.
- Administración Fiscal Norteamericana (IRS): 591.
- Administración Ford: 851-55.
- Administración Johnson: 694.
cuotas de petróleo de la: 712-14.
- Administración Naval de Guerra de EE.UU.: 499.
- Administración para la Recuperación Nacional: (NRA): 335-39.
- Administración Wilson: 256-59, 279-83.
- Afganistán: 178, 932.
- Africa: 347-48, 661, 695-99.
- Africa del Norte: 448-54, 497, 505, 697-99.
- Africa del Sur, República de: 925.
- Afrika Korps: 448, 449, 452.
- Aga Khan: 611.
- Agadir: 11-12, 201.
- Agencia Central de Información (CIA): 617, 621, 634, 681-82, 693, 798, 877-79, 1005.
- Agencia Internacional de la Energía (IEA): 235, 852, 866-68, 914, 945-48.
- Agencia Judía: 562.
- Aghazadeh, Golam Reza: 1014-15.
- Agnew, Andrew: 488.
- Agnew, Spiro T.: 745-6, 808.
- Ahmad, Emir de Kuwait: 281, 386-93, 396.
- Aire, contaminación del: 16, 720, 752, 1040.
- Akins, James: 781, 793.
- Alam Halfa, batalla de: 452.
- Alaska: 753-63, 882-85, 891, 954, 976-78.
- Albania: 372.
- Alejandro el Grande: 177, 268, 746, 905.
- Alemania imperial: 190-91, 219.
en la Primera Guerra Mundial: 219-41, 287-88, 406.
en Oriente Medio: 188, 374, 387.
fortalecimiento militar de (antes de la Primera Guerra Mundial): 11-2.
papel de Turkish Petroleum: 243, 246, 250.
rivalidad británica con: 198, 200.
- Alemania nazi: 366-67, 396, 433-63, 808, 819-20, 941.
dependencia del petróleo en tiempo de guerra: 15-6, 433-63.
regulación del petróleo en: 356.
sector petrolero de la: 438-39.
sector de los combustibles sintéticos en la: 433-38, 440, 453-61.
Unión Soviética invadida por la: 15-6, 418-22.
- vínculos de Japón con: 408, 412, 416, 423.
- Alemania, República de Weimar: 274.
- Alemania, República Federal de (Occidental): 587-90, 1020.
embargo del petróleo árabe (1967): 735-40.
embargo del petróleo árabe (1973): 816-17, 835-36.
programa energético de: 792-94.
- Alger, Horatio: 290.
- Alianza para el Progreso: 694.
- Almacén de Combustibles de Stavelot: 460-62.
- Almirantazgo, anuncios del: 276-77, 541-42, 727-29, 869-71.
- Almirantazgo, petróleo del: 210.
- Altos de Golán: 735, 837.
- Allen, Frederick Lewis: 274.
- Amaya, Naohiro: 868-70.
- Amberes: 58, 510-12.
- Amerada: 518, 725.
- American Express: 907.
- American Independent Oil: véase Aminoil.
- Ametralladoras: 223, 225-26.
- Amiens, batalla de: 225.
- Amin Dada, Idi: 774.
- Aminoil (American Independent Oil): 580, 585-88.
- Amoco: véase Standard Oil of Indiana.
- Amouzegar, Jamshid: 769, 803, 851.
- Ana, princesa de Inglaterra: 746.
- Anderson, Robert O.: 755-56, 981-86, 1040.
- Anglo-American Oil: 80.
- Anglo-Iranian Oil: 486, 545-49, 563, 625-27.
batalla a cuenta del pago de derechos de: 596, 603.
British Petroleum como nuevo nombre de: 665, véase también British Petroleum.
en consorcio iraní: 628-32.
contrato de veinte años de la: 555-57.
- Anglo-Persian Oil: 313, 370, 524.
Acuerdos con otras compañías y: 346-350.
B.P. adquirida por: 228.
papel mayoritario del gobierno británico en: 187, 209-12, 295, 244-5, 347-48, 352, 527, 599.
establecimiento de: 207-10, 215, 243.
acuerdo de concesión de 1933: 348-50.

- propuesta de amalgama de Royal Dutch-Shell Group y: 245-50.
 conversión de la Armada Real al petróleo y: 190, 205.
 en Arabia Saudita y Kuwait: 371-96, véase también Anglo-Iranian Oil, British Petroleum.
- Anglo-Saxon Petroleum: 165.
 Angola: 954, 1001.
 Antisemitismo: 78, 173, 455-58, 646-47.
 Árabe-israelí conflicto:
 Acuerdos de paz de Camp David: 901, 915-16, 924, 933, 944.
 de 1948: 562.
 guerra de octubre: 778, 785-86, 795, 838, 990.
 guerra de los seis días: 733-40.
- árabe:
 revuelta contra los turcos: "263-64.
- árabes:
 consorcio internacional del petróleo propuesto para los: 674.
 nacionalismo creciente de los: 265, 634-36, 672-74, 688, 694, 910.
- Arabia Saudita: 16-17, 375-86, 388-89, 517-31, 649-50.
 ayuda de préstamo y arriendo de EE.UU. a: 525-26.
 consolidación por Ibn Saud de: 375-79.
 descubrimiento del petróleo en: 396-98.
 embargo del petróleo árabe (1967) y: 735.
 embargo del petróleo árabe (1973) y: 803-05, 807, 814-15, 828-29, 831, 835-37.
 enfoque político de EE.UU. en: 563-65.
 en la Texaco estadounidense: 1022-24.
 Egipto y: 694.
 Irán y: 694, 705-09, 843-48, 957, 1007-08.
 Iraq como amenaza potencial a: 12, 1029.
 negociaciones para concesiones de petróleo en: 372, 380-86.
 operación de Japón con: 669-71.
 operaciones a margen fijo entre Aramco y: 996-98.
 papel en la producción mundial: 892, 915-16, 925-26, 934-36, 937, 958-60, 995, 999-1001, 1044.
- política de solidificación de EE.UU. y: 524-26, 538, 543.
 propiedad en participación y: 771-75, 863-64.
 reservas de petróleo de: 520, 660-61.
 vínculos reducidos entre Aramco y: 962-64.
- Arabian Oil Company: 669-70.
 Arabian-American Oil Company: véase Aramco.
- Aramco:
 acuerdos a margen fijo entre Arabia Saudita y: 996-98.
 cancelación de la concesión saudita: 863-65.
 concesión saudita de: 570, 588-98, 623, 706.
 como nuevo nombre para Casoc: 527, véase también Casoc.
 (Arabian-American Oil Company): 541-55, 562-65, 600, 613, 786-88, 911-16, 1044.
 embargo árabe del petróleo y (1967): 735.
 en Irán: 628-29, 706.
 propiedad de participación saudita y: 773-75.
 reducción de vínculos entre Arabia Saudita y: 958-64.
 socios empresariales de: 541-54, 622, 628, 665, 706-07.
- Arami, Korechika: 484.
- aranceles:
 en Alemania nazi: 433-38.
 en Francia: 250-51.
 en Rusia Imperial: 39.
- aranceles, EE.UU.:
 en la década de 1930: 295, 313, 340-42.
 cabildeo en la década de 1950 para los: 709-12.
 duplicación de los: 105-06.
 peticiones en 1986 de: 1006-11, 1014.
- ARCO: 143, 755-60, 882-83, 981-87, 1044-45.
- Archbold, J.:
 carácter de: 128-129.
 carrera inicial de: 127-28.
 como sucesor de Rockefeller: 127-28.
 en la disolución de Standard Oil: 142.
- Archbold, John: 66, 127, 140, 158, 350.
- Argelia: 452, 641, 697-702, 735, 773, 936, 1000.
- Armada EE.UU.: 255-56, 279, 412, 418, 468, 478-79, 537, 544, 582.

Armada Real (Gran Bretaña): 225, 229, 251, 346, 374, 388, 452, 493.
 conversión al petróleo: 11, 12, 151, 164, 181-85, 198, 200, 215, 226.
 rivalidad alemana con: 198-200.
 armas químicas: 1020-27.
 Armenia: 170-71, 240, 246, 1034.
 Arthur D. Little, estudio para Irán por: 829.
 Aruba: 312.
 Asfalto: 27-8, 104.
 Ash, Roy: 819-21.
 Ashland: 580, 630.
 Asiatic Petroleum: 160-64, 183, 194.
 Asociación Americana de Aparcamientos: 733.
 Asociación Automovilística Norteamericana (AAA): 295, 921.
 Asociación para la exportación de Petróleo: 351-52.
 Asociación Petrolera Independiente de Norteamérica: 295, 336, 528.
 Asociación Petrolera Norteamericana (API): 291-92, 295, 352.
 Asquith, Herbert: 200-01, 205, 209.
 Assad, Hafez al: 785, 791, 797-98, 837-38.
 Asuán, presa de: 637-39, 672.
Atlantic Monthly: 55.
 Atlantic Refining: 143, 298, 352, 755.
 Atlantic Richfield: 755.
 Atómica, bomba: 482.
 Attlee, Clement: 606, 611-12.
 Auschwitz: 456-58.
 Australia: 83, 176, 180.
 Austria: 532.
 Automobile Gasoline Company: 275.
 automóviles eléctricos: 102.
 automóviles
 caravana de, a través del campo: 272-73.
 como símbolos de categoría: 103.
 crecimiento del uso de los: 103, 255-56, 273-74, 540-41, 710.
 efectos sociales de los: 276, 728-34.
 eficiencia de los, en consumo de carburante: 718, 876-77, 955-56.
 en Arabia Saudita: 382, 842.
 estaciones de servicio y los: 275-78, 296-97, 353, 718, 724-27, 870-71.
 fuerza de vapor para los: 102.
 fuerza eléctrica para los: 102.
 primeras carreras de: 102.
 sector japonés de los: 721-23.

servicios con entrada directa para el: 730-31.
 uso inicial de los: 102.
 Autopista de peaje de Nueva Jersey: 731-33.
 Aviones: 123, 225-27, 506-07.
 Avon, Anthony Eden, lord: véase Eden.
 Azerbaijan: 555, 1040-41.
 Azienda Generali Italiana Petroli (AGIP): 663-64, 702.
 B-29, bombarderos: 477.
 B.P.: véase British Petroleum.
 Baba Gurgur: 268, 321.
 Babilonia: 27-8.
 Bacú: 74-8, 179, 186, 556, 1040.
 Bacú:
 actividad posrevolucionaria en: 314-18.
 actividad prerrevolucionaria en: 168-70.
 como centro comercial Oriente-Occidente: 75.
 en la Primera Guerra Mundial: 239-40.
 en la Segunda Guerra Mundial: 441-46, 449, 452.
 epidemia de cólera en: 92.
 Gubbenkian en: 244.
 sector petrolero en: 79-80, 172-74, 239-40, 246-47.
 Badismo (partido bad): 940-46, 1028.
 Badley, Omar: 512, 627.
 Bagdad: 227, 248, 265.
 Bahrain Petroleum: 374.
 Bahrain: 358, 371-75, 382-83, 386-87, 520, 747.
 Baibakov, Nicolai: 556.
 Bakhtiari: 188.
 Bakr, Ahmad Hasan al: 943.
 balanza de torsión: 286-87.
 Baldwin, Stanley: 254.
 Balfour, Arthur James, lord: 230, 248.
 Balikpapan: 437-68, 471, 479.
 Balogh, Thomas, lord: 889.
 Banco de Escocia: 193.
 Banco Japonés de Desarrollo: 669.
 Banco Mundial: 616, 637-38.
 Banco Nacional Turco: 243-47.
 Banco Occidental: 735.
 Bangkok: 88.
 Bank of America: 975.
 Banque Worms: 86.
 "barones del robo": 62, 70-71.

Barran, David: 768, 770, 822.
 Barton, Bruce: 277.
 Baruch, Bernard: 502-03.
 Basra: 227.
 Balaafsche of Petroleum Maatschappij: 165.
 Batalla de Bretaña: 506.
 batalla de Jutlandia: 225-27.
 batalla de las Islas Midway: 469-71, 474.
 batalla de Marus: 472-74.
 Batalla del Golfo de Leite: 477-79.
 batalla del Marne: 220-21, 223.
 Batum: 78, 81, 85, 88, 93, 169, 319.
 Bautista, Iglesia: 50, 61-2.
 Bayonne, N. J.: 58.
 Bazargan, Mehdi: 603, 906, 931-32.
 Beaumont, Tex: 106-10, 118-19.
 Beaverbrook, William M. Aitken, lord: 531-33.
 Hebride: 300, 971.
 Bedford, Alfred: 234.
 Bedford, John Russell, duque de: 588.
 Bélgica: 411, 460-61, 652, 1020.
 Bell, Alexander Graham: 132.
 Ben Gurion, David: 646.
 Bénard, André: 796.
 Benn Anthony Wedgwood: 889-90.
 Berenger, Henry G.: 232, 241-42.
 Bergius, Friedrich: 434-45, 437.
 Berle, Milton: 727.
 Berlín: 102, 448, 455.
 Betancourt, Rómulo: 575-78, 589, 676.
 Beverly Hillbillies, The: 733-34, 952.
 Bevin, Ernest: 560, 564, 599.
 Biafra: 735-37.
 Big Hill: véase Spindletop.
 bilaterales, acuerdos: 834.
 bilateralismo: 834-36.
 Birkenau: 457.
 Birmania: 71, 185, 411, 478.
 Bissell, George: 21-4, 29-30, 34, 104.
 bituminosos, productos: 28-9.
 Black Giant, campo petrolífero: 301, 325-28.
 Black Spot: 148.
 Blancard, Jean: 869.
 blitzkrieg: 440, 443, 446-48, 460, 514.
 Blumenthal, Michael: 855, 924.
 Bnito, (Caspian and Black sea Petroleum): 78, 85-6.
 Boers, guerra de: 153.
 bolchevique, partido: 169-70, 239, 248, 313, 317.
 Bolivia: 363.
 Bolsa de valores de Londres: 172.

Bolsa de valores de Nueva York: 965-67.
 Bollano, William: 763.
 Bombay: 82.
 "Bomba Mc Ghee": 601.
 bombilla incandescente: 14, 101.
 Bonn, Cumbre Económica de: 988.
 bonos basura: 983.
 Bonos Libertad: 284.
 Borneo: 148-53, 164, 167, 420, 464, 468.
 Bosch, Carl: 437-40.
 Bosworth, Steven: 820.
 Boxers rebelión de: 153.
 Bradford, Daisy: 324.
 Bray, Richard: 977.
 Brezhnev, Leónidas: 791-92, 809-11, 920-21.
 British Advocate: 629.
 British Dutch: 159, 164.
 British National Oil Company (BNOC): 889, 925, 958, 994.
 British Petroleum (B.P.): 143, 295, 738.
 cancelación de la concesión kuwaití: 856-59.
 como mayorista: 911.
 desintegración de: 961-62.
 efecto de la revolución iraní en: 911-12, 961.
 en Alaska: 753, 760.
 en el Mar del Norte: 889.
 en Libia: 699, 773.
 en Nigeria con Shell: 698, 924-25.
 nuevo nombre para Anglo-Iranian Oil: 665, véase Anglo-Iranian Oil, Anglo-Persian Oil.
 precio fijado rebajado por: 681-83, 691.
 Sohio como afiliada en EE.UU. de: 143, 976-77, 987.
 Brooke, sir Alan F.: 498.
 Brooks, Jim: 580.
 Brown Brothers, Harriman: 1003.
 Brownell, Herbert: 628, 651, 712.
 Bryan, William Jennings: 140.
 Brzezinski, Zbigniew: 931.
 Buckley, William F.: 311, 575-78.
 Bulganin, Nicolai: 641-43.
 Bulge, batalla del: 460-62.
 Bundy, McGeorge: 736.
 Bunker Hunt Cía. Petrolera: 774.
 buques cisterna: 96, 271.
 Canal de Suez abierto a los: 85-7, 89-90, 95, 230-31.
 embargo del petróleo árabe (1967) y: 736-38.

- en accidentes: 54.
 desarrollo de: 76, 84-88.
 escasez de, después de la Segunda Guerra Mundial: 541.
 hundimiento de, en la Primera Guerra Mundial: 230-33.
 hundimiento de, en la Segunda Guerra Mundial: 473, 478-79, 494-96.
 oposición a: 85-7.
 superpetroleros: 656-59, 718, 738.
- Bureau de Recherches Pétroliers (BRP):**
 697-99.
- Burmah Oil:** 185-87, 190-94, 207, 210, 253-54, 347.
- Burton, William:** 144-45, 507.
- Bush, George:** 17, 978, 1024.
 antecedentes de: 1003-5.
 Arabia Saudita y: 1007-11.
 invasión de Kuwait (1990) y: 1029-30.
 política energética y: 1006-11.
 vicepresidencia de: 1002-11.
- Byrnes, James F.:** 527, 538.
- Byron, George Gordon, lord:** 27.
- Cabezas del Acuerdo para Distribución:**
 352.
- Caddell, Patrick:** 695.
- Cadman, Sir John:** 257, 345048, 352, 357, 372, 388-92, 598, 601.
- Cadogan, Alexander:** 368.
- Cairo, El:** 449-51.
- Califano, Joseph:** 924.
- California-Arabian Standard Oil.**
 Véase ARAMCO; CASOC.
- California.**
 Auge del petróleo de: 104-05, 287-89.
- California:** 167, 276-77.
- Caltex:** 395-96, 471, 631, 865.
- Calles, Plutarco Elías:** 360-61.
- Cambrai:** 224
- camioneros:** 40-41.
- Camp David.**
 Acuerdos de paz de: 901, 915, 924-25, 933, 944.
- Camp David:** 923.
- campo petrolífero Yates:** 293, 971.
- campos de concentración:** 456-58.
- Canadá:** 540-41, 678, 714, 757-60, 881.
- canfeno:** 26-7, 36.
- Cantón:** 309.
- Carbón vegetal como combustible:** 484, 556.
- Carbón:** 992-93.
- Cárdenas, Lázaro:** 360-67, 972.
- Cargill, John:** 183.
- Carlos, príncipe de Gales:** 746, 1016.
- "Carlos":** 851.
- carrera automovilística París-Burdeos-París:** 101-02.
- Carter, Administración.**
 Colapso de la: 921-25.
- Carter, Administración.**
 OPEP y: 851-57.
- Carter, Administración.**
 Política energética de la: 874-81, 922-25, 1005.
- Carter, Administración.**
 Sha y: 901-03.
- Carter, doctrina:** 933.
- Carter, Jimmy.**
 Carburantes sintéticos y: 921-23.
- Carter, Jimmy.**
 Crisis de los rehenes de Irán y: 929-38, 949-50.
- Carter, Jimmy.**
 Crisis energética y: 878-81, 920-25, 953.
- Carter, Jimmy.**
 Dimisiones del gabinete y: 924-27.
- Carter, Jimmy.**
 Elección de: 896.
- Carter, Jimmy.**
 Irán y: 892-95, 902-03, 920.
- Carter, Jimmy.**
 OPEP y: 851.
- Carter, Jimmy.**
 Preocupaciones sobre derechos humanos de: 896.
- Carter, Jimmy.**
 Sha y: 855-57, 892-903, 931-33.
- Carter, Jimmy.**
 Víctima de la revolución iraní: 920-21.
- Carter, Jimmy:** 877, 1006.
- Carter, Rosalynn:** 892.
- Casa Madison:** 533-34.
- CASOC (California-Arabian Standard Company):** 396-98, 521-29, véase también Aramco.
- Caspian and Black Sea Petroleum (Bnito):** 78, 85-6.
- caucho:** 502-03.
- Certificados de despacho:** 338.
- Cía. Petrolera.**
 Desintegración de las: 960-64.

- Diversificación de las 882-83.
 Embargo del petróleo árabe y: 820-29.
 En la prosperidad de Pensilvania 36-7, 52-63.
 En la prosperidad de Texas 110-11, 117-21.
 Fusiones y adquisiciones de: 299-301, 555-58, 969-72, 985-89.
 Luchas entre los países exportadores y las operaciones de las: 570-94, 745-77, 778-81.
 Después de la Segunda Guerra Mundial: 540-57.
 Pago de derechos por las: 570-94.
 Reorganización posregulación de las 966-72, 987-89.
 Signos y símbolos de las: 122, 276, 541, 727, 729, 870.
 Valoración de las: 773-983.
- Cía. Productora de Petróleo de los Hermanos Nobel: 76-8, 91-3, 313-17, 350.
- cifras de producción de petróleo:
 de países de la OPEP comparadas con las de otros: 949-57.
 en Alaska: 884-85.
 en Bahrain: 394-95.
 en el tiempo de prosperidad en California: 105-06.
 en el campo Black Giant: 326-27.
 en el embargo del petróleo árabe (1967): 738-40.
 en el embargo del petróleo árabe (1973): 814.
 en Arabia Saudita: 397-98, 909, 915-16, 948-49, 958-59, 996.
 en Irán: 613, 900.
 en la década de 1960: 752-54.
 en la época de prosperidad de Oklahoma: 293-4.
 en la época de prosperidad de Pennsylvania: 302.
 en la época de prosperidad de Texas: 107, 109-10, 330.
 en la época de prosperidad de Venezuela: 310-12.
 en Libia: 701, 762-64.
 en la Europa del siglo XIX: 29, 80-1.
 en las Indias Orientales Holandesas, ocupadas por los japoneses: 471.
 en México: 304-05, 359-61.
 en Persia: 226-28.
 totales de EE.UU.: 661, 750, 963.
 totales mundiales: 613, 660-62.
- Circo Reingling Bros and Barnesm-Bayley: 883.
 Ciro el Grande, rey de Persia: 28, 177, 745-47.
 Citibank: 763.
 Cities Service: 360, 729, 971-79.
 Ciudad negra: 77.
 Clark, Maurice: 43-4, 46, 260.
 Clark, sir Kenneth: 250.
 Clausewitz, Carl von: 785.
 Clemenceau Georges: 238, 242-43, 249, 696.
 Cleveland, Ohio: 43-5, 58.
 Club de Roma: 752, 815.
 Cochrane, Thomas: 27.
 Código del Petróleo: 337-39.
 Cohen, Robert Waley: 163, 165, 208, 246.
 Colony, proyecto (petróleo de esquisto): 953.
 Colorado: 103.
 Collier, Harry C.: 527, 543-50.
 Combinaciones, véase truste.
 combustible de las aguaturmas: 255.
 combustibles fósiles;
 efectos medioambientales de los: 16,
 véase también carbón, gas natural,
 petróleo.
 Comisión Consultora del Petróleo: 685.
 Comisión de Comercio de Oklahoma: 329.
 Comisión de Energía Atómica AEC: 877-80.
 Comisión de Valores y Cambio: 980-81.
 Comisión del Ferrocarril de Texas: 532-34, 625, 957.
 creación y finalidad inicial de la: 329.
 cuotas federales y: 340-43.
 intereses de los productores independientes.
 reflejados por: 653, 738.
 mandato de regulación del petróleo de la: 342-43, 705, 750-51, 965.
 Pérez Alfonso influido por: 676-78.
 prorrateo ordenado por la: 329-32.
- Comisión de Sociedades Anónimas de Oklahoma: 750-51.
 Comisión Real sobre Combustibles y Motores: 204-09.
 Comisión Federal de Comercio (FTC): 290, 298-99, 623-26.
 Comisión Internacional de Juristas: 896.
 Comisión Internacional para el Petróleo: 532-37.
 Comité Conjunto del Congreso sobre fiscalización de las Rentas Internas: 591.

Comité de la Cámara de Representante para los Servicios Armados: 567-69.
 Comité de los 60: 914.
 Comité de Productores indoneherlandeses: 160-61.
 Comité de Vigilancia: 795.
 Comité Norteamericano para la no participación en la Agresión japonesa: 409-10.
 comité para el aceite combustible: 182, 184.
 Comité para el Suministro de petróleo extranjero: 736-38.
 Comité para reelegir al Presidente (CREEP): 809.
 Compagnie Française de Petroles.
 (CFP. 244, 260, 545-50, 625-28, 663-66, 695, 1041.
 Compañía Venezolana de Petróleo: 311.
 compañías matrices: 127, 164.
 Compañías petroleras independientes de EE. UU.: 280-81, 328-29, 350-51, 491-92, 709-14, 967-72.
 Controles opuestos por: 235-36, 290-91, 295, 528, 561.
 Cuotas importantes perseguidas por: 709-13.
 En el consorcio iraní: 630, 665, 706-08.
 En la zona neutral: 579.
 Época dorada de las: 951-52.
 Influencia política de las: 494-95, 561, 709.
 Standard Oil y: 68-9, 93, 100-01, 103-05, 132, 134-36.
 Compañías petroleras.
 Acuerdos entre: 91-93, 344-51.
 Antipatía pública hacia las: 55, 263, 873-75, 918-19.
 Aumento del número de: 705-07.
 Beneficios de las: 705, 870-75.
 Casos antitruste del Dpto. de Justicia contra las: 491-92, 500, 533, 574, 623-38, 653, 711.
 Comité voluntario de: 613-37.
 Como cártel: 578-80.
 Como contratistas: 865, 873, 909, 961.
 Competencia europea entre: 723-26.
 Competencia interna al por menor entre ellas: 295-99.
 Conservación promovida por: 541-42.
 Control gubernamental de: 293-95, 300-01, 331-43, 354-57, 489, 491-92, 498-502, 524-29.

Comunidad Económica Europea: 816-36.
 comunismo: 703-04.
 Colapso del: 14, 1025, 1040.
 en Oriente Medio: 555-56, 562, 596, 600-01, 604, 786.
 en Europa Occidental: 501, 543, 549, 846.
 Conferencia de las Bermudas: 657-59.
 Conferencia de Washington sobre la Energía: 135-36, 909.
 Conferencia de Yalta: 481, 535.
 Conferencia Internacional para el Petróleo: 232-34, 240.
 Conferencia Naval de Washington: 404.
 Conferencia sobre Cooperación Económica Internacional: 843-44.
 Conflicto árabe-israelí.
 guerra de octubre: 778, 785-86, 795, 838, 990.
 guerra de los seis días: 733-40.
 Congreso árabe del Petróleo: 682-89.
 Congreso de EE. UU.: 257-58, 341, 474, 528, 533-34, 594, 561, 592-94, 814.
 Congreso de EE. UU.
 fiebre inicial del petróleo en el: 37-8.
 racionamiento de gasolina aprobado por el: 502-03.
 investigaciones del sector petrolero por el: 540, 870-75.
 Connally, John: 710.
 Connally, Tom: 339.
 CONOCO (Continental Oil Company): 143, 724-26, 971.
 Consejo de Seguridad Nacional: 591, 618, 628, 651, 738, 797.
 Consejo Nacional Judío: 562.
 Conservación del petróleo: 866-81, 892, 925.
 en EE.UU.: 954-56, 541, 878-78, 922, 955-56.
 en Francia: 868-71.
 en Japón: 868-70.
 Consolidated Edison: 752.
 Contaminación del aire: 16-7, 720, 752.
 véase también medioambientalistas.
 Continental Illinois: 975.
 Continental Oil Company (Conoco): 143, 724, 726, 971.
 Continental Trading: 283-84.
 Convención anglo-persa del Petróleo: 193.
 Convención anglo-rusa del Petróleo: 190-91.
 Cook, Frederick: 323

Coolidge Calvin: 283, 292.
 Corea, guerra de: 590-640.
 Corea, República de (Sur): 723.
 Cornplanter, Pa: 35.
 Corps des Mines: 869.
 Corsicana, Tex: 106-08, 120.
 Cowdray, W.D. Pearson, Lord: 303-07, 314, 360.
 Cox, Archibald: 807.
 Crane, Charles: 380-81.
 Crédit Lyonnais: 77.
 Crédito, tarjetas de: 727.
 crisis de los misiles cubanos: 736-37.
 crisis de los rehenes de Irán: 929-38, 949-50.
 Crisis del Petróleo "Esta vez el lobo está aquí" (akins): 782, 793-94.
 Crisis de Suez: 14-5, 633-59.
 antecedentes de la: 634-39.
 acontecimientos de la: 638-53.
 consecuencias de la 655-59, 665-69, 720, 739-40.
 puente de petróleo durante la: 652-55.
 crisis energética (1973): 779-84.
 Cristiano-demócrata, partido (Italia): 661-63.
 Crown, Oil: 94, 96.
 Cuarto mundo: 842.
 cuenca del Pacífico: 868.
 Cullinan, Joseph "Joe el correoso": 120-22.
 Cumbre Económica de Tokio: 921-23.
 cuotas de importación del petróleo: 709-15.
 en la Administración Eisenhower: 677-82, 710-13, 723, 726, 739-40, 750, 779, 1005.
 en la Administración Johnson: 712-14.
 en la Administración Kennedy: 701.
 en la Administración Nixon, abolición de las: 779-83.
 Curaçao: 312.
 Curzon, George Nathaniel, lord: 178, 186, 240, 242, 315-16.
 Cutler, Eliot: 920.
 Chalabi, Fadhil al-: 693, 1006.
 Chamberlain, Austen: 183.
 Chamberlain, Neville: 409.
 Chandler, Alfred: 723.

Chaqueta Roja, jefe de los indios seneca: 22.
 Chase Manhattan Bank: 763, 975.
 Checoslovaquia: 409-10, 512, 644.
 Chernobil: 1035.
 Chernobil: 1046.
 Chevron: véase Standard Oil of California.
 Chiah Surkh: 180, 183, 186.
 Chiang Kai Shek: 407.
Chicago Times Herald: 277.
Chicago Tribune: 55, 68.
 Chicago, universidad de: 62.
 China imperial: 30, 82, 87, 153.
 China nacionalista: 403-08, 427-28.
 China, República Popular de: 638, 901, 954, 1005.
 Chisholm, Archibald: 393, 682.
 Christian Science Monitor: 79.
 Chun King: 409.
 Churchill, Jennie Jerome: 200.
 Churchill, Randolph S.: 200.
 Churchill, sir Winston S.: 11-2, 16, 219, 354, 358, 451, 484, 488, 531, 599, 605, 612, 642-43, 747, 927.
 Faisal, instaurado como rey de Iraq por: 264, 672.
 reunión de Ibn Saud con: 536.
 auge político de: 11, 200-01.
 tanques defendidos por: 223-24.
 conversión al petróleo de la Armada Real y: 11-2, 201-04, 209, 215, 228, 278-79.
 como Primer Ministro en tiempos de guerra: 486, 493, 497-98, 505, 533.
 como Primer Ministro en la década de 1950: 613-14.
 y la fusión de Anglo-Persian y Royal Dutch/Shell: 253-55.
 D. G. Scofield: 398.
Daily Express (Londres): 200, 345, 653.
 Daisy Bradford número 3: 325-26.
 Dalton, Hugh: 560.
 Dallas: 952, 968.
 Dane, Louis: 186.
 Daniels, Josephus: 367.
 D'Arcy, Nina Boucicault: 176, 180.
 D'Arcy, William Knox
 antecedentes de: 176.
 empresa petrolera persa de: 176-80, 182, 183-85, 240, 243-44, 357-58, 556, 771-72, 856, 905.

Darío I, rey de Persia: 176, 672.
 Darío I: 177.
 Davics, Ralph: 492-93, 579, 587.
 D'Avignon, Conde Etienne: 948.
 Davis, John W.: 283.
 Davis, William: 354.
 Dayan, Moshe: 646, 800.
 Declaración de Landsdowne: 183, 185-86, 933.
 De Gaulle, Charles: 547, 695-99.
 DeGolyer and McNaughton: 518-19, 660-61, 765, 762-63.
 DeGolyer, Everette: 362, 517-22, 532, 538, 599, 660-61.
 Dempsey, Jack: 981.
 Departamento de conservación de Louisiana: 750.
 Departamento de Defensa, EE.UU.: 561, 814.
 Departamento de Energía EE.UU.: 878.
 Departamento de Estado de EE.UU.: 407, 520, 525, 531, 538, 710, 752.
 cártel del petróleo temido por el: 578-80.
 conversaciones Aramco-Sauditas y: 544-49, 561, 590-92.
 conversaciones Creole-Venezuela y: 576-77.
 conversaciones Gulf-kuwaitíes y: 555.
 conversaciones del consorcio iraní: 616, 623-24, 630, 637.
 Japón y: 408, 412, 418.
 política de puertas abiertas del: 256-61, 388-91.
 Sha y: 707-08.
 Departamento de Justicia de EE.UU.: 551, 795.
 casos antitruste de compañías petroleras en el: 491, 500, 533-34, 574, 623-38, 653, 711-12.
 exenciones antitruste solicitadas del: 500, 644, 736-37, 768-69.
 Departamento de Guerra de EE.UU.: 139.
 Departamento de Topología y Geología de EE.UU.: 255-56, 305.
 Departamento del Interior, EE.UU.: 279-81, 334-36, 565, 736, 740.
 Departamento del Tesoro, EE.UU.: 420.
 depósitos: 223-25, 446-47, 460-62.
 depresión, la gran: 301, 303, 326-27, 336, 342, 345, 352-55, 491-92, 582, 831, 954.
 arancel sobre el petróleo durante: 337, 342.

en Alemania: 437-38.
 en Oriente Medio: 378, 388.
 en Japón: 404-05.
 en Europa: 35.
 disminución de demanda de petróleo durante: 301.
 derrames de petróleo:
 Exxon (1989): 1035.
 Santa Bárbara (1969): 753, 758.
 desgravación fiscal extranjera: 590, 873.
 destilación, véase refino de petróleo.
 destrucción de la capa de ozono: 16-7.
 Deterding, Henri Wilhelm August: 17, 155, 167, 208, 213-15, 229, 273, 300, 306, 327, 330, 346, 349, 352, 362, 755, 762-63, 1042.
 Deterding, Lydia Pavlova: 265, 320.
 Deutsche Bank: 173, 228, 243, 246.
 Dewey, George: 468.
 Día de la Tierra: 752.
 Diamond Shamrock: 976.
 Díaz, Porfirio: 303-06.
 Díaz Serrano, Jorge: 885.
 diesel, combustible: 446.
 Dikko, Yahaya: 959.
 Dinamarca: 486.
 dinamita: 75, 80, 330, 332, 518.
 Diodor: 27-8.
 disolventes: 65, 103.
 Disraeli, Benjamín: 87, 212, 634.
 disuasión: 852-53, 877, 988-89.
 Doenitz, Karl: 497-99.
 Doheny, Edward: 280-86, 303, 307, 312.
 Dolph, Robert: 861.
 Dome Petroleum: 97.
 domos de sal: 107, 112, 288.
 Drake, Edwin L., "Coronel": 30-35, 104, 132, 191, 887, 1041.
 Drake, J. F.: 553-55, 592.
 Drake, sir Eric: 611-12, 653, 825-27, 1050.
 Drexel, Burnham: 981.
 Driscoll, Alfred E.: 731-33.
 Duce, James Terry: 521, 529-33, 562.
 Dulles, Allen: 265, 617-19, 682.
 Dulles, John Foster: 617-23, 711-13.
 Crisis de Suez y: 637-40, 652.
 Dunlop, Robert: 712.
 Dupont: 971.

- East Sumatra Tobacco: 94.
 Eastern and General Syndicate: 370-72, 388.
Economist: 89-90.
 Economy, Pa.: 113.
 echadores de la buena ventura: 109-10.
 Echeverría Alvarez, Luis: 884.
 Eden, Sir Anthony (Lord Avon).
 Irán y: 604, 613-19, 627.
 crisis de Suez y: 636-59.
 Eden, Sir Anthony (Lord Avon): 17, 420, 439, 536, 832, 890.
 "edicto Yamani": 915-17.
 Edison, Illuminating: 103.
 Edison, Thomas Alva: 100-01.
 Edmonton: 540.
 Eduardo VII, rey de Inglaterra: 197, 199.
 efecto invernadero: 16, 752-54, 1043.
 Egipto: 166-67, 246-48, 448, 765, 924-25, 954, 1000.
 Arabia Saudita y: 694.
 Guerra de los Seis Días y: 733-35.
 nacionalismo de: 694, 784, 924-25.
 relaciones soviéticas con: 785-811.
 véase también crisis de Suez.
 Ehrlichman, John: 782.
 Eisenhower, Administración: 628, 636, 674-75.
 cuotas de petróleo de la: 677-79, 710-13, 723-26, 739, 750-51, 779, 1005.
 Eisenhower, Dwight D.: 16, 749, 1005, 1014.
 crisis de Suez y: 637-658.
 elecciones de: 627, 649-50.
 empujón final de los aliados y: 509-14.
 en caravana motorizada a través del campo: 272-73, 732.
 invasión de Normandía y: 457-58.
 programa de carreteras interestatales y: 732.
 y las cuotas de petróleo: 710-13.
 Ejército Alemán Wehrmacht: 437-38, 444-46.
 Ejército de EE. UU.: 272-73, 413, 413, 468, 505, 732-33.
 El Alamein: 448-54, 634.
 "El chico con rayos X en los ojos": 110.
 El Paso Natural Gas: 567-69.
 Elam: 939-41.
 elecciones en EE. UU.
 de 1904: 138-39.
 de 1920: 279.
 de 1924: 283-92.
 de 1952: 625-27.
 de 1956: 648-50.
 de 1976: 896.
 electricidad: 720, 781.
 coste de: 101.
 desarrollo de la (por Edison): 101.
 fuentes alternativas de la: 954.
 restricciones en el suministro de la: 793-94.
 Elf-ERAP (Enterprise de Recherches et d'Activités Pétrolières): 698, 865.
 Elliot, Lloyd "Bajito": 409-11.
 embargo árabe.
 del petróleo (1973): 778, 803-38, 990.
 del petróleo (1967): 735-90.
 bilateralismo y: 834-36.
 "misericordia igual" y: 820-29.
 comunidad Económica Europea y: 816-36.
 impacto del: 816-18, 831-36.
 Irán en el: 814, 828-30.
 Iraq en el: 814.
 Japón y: 816, 823-36, 868-70.
 EE. UU. y el: 812-34.
 Arabia Saudita en el: 803-15, 828-37.
 Kuwait en el: 803-14, 837.
 reacciones de la Administración Nixon ante el: 818-38.
 reacciones de las Cías. petroleras al: 820-29.
 precios del petróleo, afectados por el: 815, 828-30, 841.
 Sadat y el: 803-07, 830-38.
 embargos:
 contra Iraq (1990): 12, 1027.
 de Iraq contra Egipto (1979): 924-25.
 En la crisis de la nacionalización del Petróleo en Irán: 611-14, 678.
 En la crisis de los rehenes de Irán: 933.
 En la crisis de Suez: 649.
 En la Segunda Guerra Mundial: 412-14, 418-22, 438-39, 471.
 véase también embargo del petróleo árabe 1967 y 1973.
 Emiratos Arabes Unidos: 749, 847-48, 915-16, 1033.
 Emmerglick, L. J.: 628.
 energía nuclear: 645-6, 720, 753, 781, 868-76, 917, 921, 954, 992-93.
 ENI (Ente Nazionale Idrocarburi): 664, 672, 702, 704, 774.
 Época Dorada: 62, 71.
 Esbozo de Memorando de Principio: 348, 350.

escándalo del Domo de la Tetera: 277-84, 286, 292, 302, 333-34, 807.

"¿Es Real la Escasez de Petróleo?: 782-83.

Esso, gasolina: 724-29.

Esso, Libya: 765.

Estados Unidos:

- acumulación de petróleo de: 256, 750-51, 760, 782, 996-97.
- crisis Iraq Kuwait y: 12-3, 1027.
- comercio y relaciones políticas entre México y: 304-08, 358-69.
- como mayor consumidor de petróleo: 14-5, 255, 274, 275, 716-17.
- como segundo productor de petróleo: 992-93.
- conservación del petróleo en: 541-42, 874-81, 922-23.
- crecimiento, después de la Guerra Civil: 46, 124-25.
- cuotas de importación de petróleo: 677, 682, 701, 709-15, 723-26, 739-40, 779-83.
- declive de la hegemonía petrolera de: 520-23, 538, 541-42.
- desempleo en: 842.
- embargo del petróleo árabe (1967) y: 735-40.
- embargo del petróleo árabe (1973) y: 803-38.
- enfoque de, sobre Arabia Saudita: 563-65.
- en el teatro del Pacífico en la Segunda Guerra Mundial: 464-85.
- en las negociaciones de 1986 para el precio del petróleo: 1010-15.
- en la Primera Guerra Mundial: 224-26, 230-33, 296, 367-68.
- exportaciones de keroseno a Rusia desde: 77-78.
- estrategia para la OPEP de: 851-57.
- exportaciones de petróleo a Europa desde: 36, 72-74, 113, 233, 341-42.
- final de la prospección petrolera en: 976-78.
- guerra de octubre y: 799-811, 830-38.
- hegemonía mundial de: 703-04.
- importaciones británicas de petróleo de: 312.
- importaciones de petróleo de: 256, 750-51, 760, 782, 996-97.
- inmigración a: 46.
- negociaciones por el petróleo mesopotámico iraquí: 259-71.

- operación soviética de petróleo por trigo con: 852-54.
- oposición a la prospección de petróleo en: 16-17.
- participación de, en el comercio de exportación de petróleo: 80-1.
- petróleo de Oriente Medio y relaciones británicas con: 524-34.
- política de Oriente Medio y: 242-43, 630, 659.
- política de "buena vecindad" con Iberoamérica de: 363-65.
- política de puertas abiertas buscada por: 256-61, 266, 406.
- política de solidificación de: 524-29, 538, 543.
- política energética de: 847-81, 1005.
- política durante la Segunda Guerra Mundial: 498-504.
- P.N.B. de: 842.
- relación de Japón con... antes de la Segunda Guerra Mundial: 408-16, 418-30.
- relaciones diplomáticas de Arabia Saudita con: 385-86.
- reservas de petróleo de: 540-41, 661, 882-83.
- trato armas por rehenes entre Irán y: 1020-21.

estructura de Minas: 471-72.

Etiopía: 12, 438.

Europa: 58, 153-54.

- Crisis energética tras la Segunda Guerra Mundial en: 557-61, 587.
- como mercado competitivo de petróleo en: 716-17.
- conversión al petróleo de: 720-22.
- crecimiento de la electricidad: 126.
- exportaciones de Keroseno de Rusia a: 79.
- exportaciones de petróleo de EE.UU. a: 36, 72-3, 114, 233-34, 341-42.
- importaciones de petróleo venezolano por: 343.
- precios de la gasolina en: 145-46.
- regulación petrolera gubernamental en: 354-57.
- unificación de: 15.
- uso más temprano del petróleo en: 28.
- exportaciones de algodón de EE. UU.: 36.
- Exxon (Standard Oil of New Jersey): 136, 146-6, 295, 301, 373, 395, 396-7, 506, 518, 528, 568-69, 582, 592, 637, 645-46, 665, 707-08, 721.

- adquisiciones de: 987.
 Alto porcentaje de empleados despedidos por: 987.
 Aramco y: 677-88.
 Asociación de I. G. Farben con: 436-40, 573-74, 628.
 beneficios de: 872-74.
 como compañía matriz: 127.
 como mayor sucesor de Standard Oil: 142-43.
 Creole filial de: 570-77, 861.
 en acuerdos con otras compañías: 344, 355.
 en Alaska: 755-58.
 en el Comité Nacional de Servicio de Petróleo para la Guerra: 233-35.
 en el Mar del Norte: 888.
 en Libia: 699-700.
 en la conferencia interaliados sobre el petróleo: 232-33.
 en México: 360, 369.
 en los Países Bajos: 887.
 en Venezuela: 309-13, 574-78, 671, 861-62.
 estrategia mundial de: 262-66.
 filial británica de: 487-88.
 Gasolina Esso de: 724-29.
 incursión en la Unión Soviética de: 314, 321.
 petroleros hundidos: 231.
 política de puertas abiertas buscada por: 257-60.
 precio fijado rebajado por: 688-93.
 producción durante la Primera Guerra Mundial: 258.
 proyecto Colony de petróleo de esquisto: 953-54.
 recompra de acciones de: 987.
 símbolo de: 276, 870.
Exxon Valdés: 1047.
- Fahd, rey de Arabia Saudita: 850, 920, 957, 996-97, 1007, 1017.
 Faisal I, rey de Iraq: 264-65.
 Faisal II, rey de Iraq: 673.
 Faisal, rey de Arabia Saudita: 680, 707.
 asesinato de: 850-51.
 crisis de Suez y: 645.
 embargo árabe del petróleo (1973) y: 785-92, 803-15, 828, 335-37.
 Yamani y: 694, 770, 789-92, 804, 849-51, 1017.
- Fall, Albert B.: 279, 283, 287, 333, 335.
 Farish, William: 292-95, 332-33.
 Faruk I, rey de Egipto: 536, 635.
 Feis, Herbert: 524-29.
 Felipe, duque de Edimburgo, príncipe: 746, 815.
 Fergusson, sir Donald: 609-15.
 fertilizantes: 16.
 Ferrocarril de Manchuria meridional: 403-12.
 Ferrocarril Transiberiano: 152-52.
 ferrocarriles: 44-5, 329, 457-58, 510.
 en la Rusia Imperial: 77-8, 80, 304-05.
 entre Berlín y Bagdad: 387.
 financiación por Rothschild de los: 77-9.
 Flager y: 47-9.
 rebajas y reintegros a Standard Oil por los: 49-52, 55, 84, 139-40.
 regulación de los: 137.
 South Improvement Company y los: 51, 129.
 uso en tiempos de guerra de los: 219-21, 224-25.
- Filadelfia, Pa.: 58, 93.
 Filipinas: 477-79.
 "Fin de semana mexicano": 972-77.
 Findlay, Ohio: 66.
 Fisher, John Arbuthnot: 196-97, 200, 488.
 antecedentes de: 197.
 carácter de: 197.
 carrera en la Armada Real de: 196-97.
 como padrino del petróleo: 196-97.
 Churchill aconsejado por: 200-14, 227, 279.
 D'Arcy y: 196-97.
- Fiume: 77.
 Flagler, Henry: 345-46.
 carácter de: 47.
 Florida desarrollada por: 47-8, 134.
 papel de Standard Oil: 47-58, 135, 138.
 relación de Rockefeller con: 47-8, 61.
- Florida: 47-8, 134, 502.
 Foch, Ferdinand: 224, 241.
 Follis, Gwin: 544, 549.
 Fondo Monetario Internacional: 651.
force majeure: 911-14.
 Ford, Gerald R.: 808, 852-53, 854-55, 876-77, 927.
 Ford, Henry: 103.
 Foreign Affairs: 782, 938.
 Foreign Policy: 782.
 Forrestal, James: 537-38, 544, 568.

- Fort Sumter, S.C.: 37.
 Fort Worth, Tex.: 277.
Fortune: 577, 586, 885, 987, 1003-04.
 fraccionamiento catalítico: 506-07.
 fraccionamiento:
 catalítico: 506-07.
 térmico: 144-45, 293, 506-07.
 Francia: 11, 79, 272-73, 543, 736-37, 843, 988-89.
 Argelia y: 697-702.
 Comité Gral. del Petróleo de: 232, 241.
 Compañía Petrolera estatal (C.F.P.): 210, 256, 545, 551, 625-28, 663-66, 695.
 conservación de la energía en: 868-71.
 conversión al petróleo por: 720.
 Crisis de Suez y: 638-58, 697-99.
 en el embargo de petróleo árabe (1973): 835-36.
 en la Primera Guerra Mundial: 220-24.
 en la Segunda Guerra Mundial: 409-11, 440-43, 448, 457, 460-61, 486-90, 510-11.
 en la Triple Alianza: 190.
 Oriente Medio dividido por Gran Bretaña y: 242, 270.
 papel de Turkish Petroleum: 206-08, 256.
 regulación del petróleo en: 358.
 Frankel, Paul: 719.
 Franz Ferdinand, archiduque de Austria: 215, 248.
 Frasn, Herman: 67.
 Fraser, sir William: 555, 592, 599-604, 609, 615, 622, 631, 769, 825.
 Frente de Liberación Palestino: 863-64.
 Frente Unido: 316, 769, 775.
 fuego griego (*oleum incendiarum*): 28.
 fuentes: véase pozos brotantes.
 Fuerza Aérea alemana (Luftwaffe): 437-40, 450, 457-62, 462, 583.
 Fuerza Aérea Estratégica, E.E.UU.: 457.
 Fuerzas Panzer, alemanas: 448-50.
 Funkhouser, Richard: 622.
- Gebbraith, John Kenneth: 503.
 Gabón: 697.
 Gadafi Muammar al: 763-64, 769, 774, 784, 852-53
 Galey, John: 102-03, 114, 118-19, 976-79.
- Galitzia: 28-9.
 Galland, Adolph: 459.
 Gallieni, Joseph: 220-23.
 Gallup, encuesta: 409.
 Garfield, James: 36-8.
 Garvin Clifton: 913-20, 953, 987.
 gas ciudad: 26-27, 63, 101-02, 118.
 combustibles sintéticos del: 213, 256, 407-08, 433-40, 453-61, 473, 486-88, 565-67, 782-83, 921-25.
 como fuente energética: 434-35, 540, 710, 719, 782-83, 876-80.
 dependencia de Alemania del: 434-35, 720.
 dependencia de él en Europa después de la Segunda Guerra Mundial: 557, 655, 720.
 dependencia del petróleo en vez del: 12, 14, 16, 17, 112, 151, 719-23, 752, 834-36, 954.
 destilado del: 26-7, 64, 103, 119.
 escasez durante la Primera Guerra Mundial de: 234-35.
 exportaciones japonesas de: 89.
 problemas laborales y el: 719.
 toluol extraído del: 229-30.
 gas natural: 14-17, 100-02, 268-69, 720-23, 868, 992-93.
 actuaciones de la Standard Oil con el: 118-20.
 controles de precios sobre el: 878-81.
 como sustituto del gas ciudad: 118-20.
 en Italia: 663.
 en Japón: 954.
 en la Unión Soviética: 988-89.
 en los Países Bajos: 832-33, 887.
 suministros escasos de: 781.
 gas, efectos medioambientales del: 16, 720, 781.
 gasolina:
 aditivos en: 727-29.
 alto octanaje: 506-08, 541, 727.
 anuncios de la: 277, 541, 727-29.
 arancel sobre: 341.
 aumento de la importancia de la: 16, 101-02, 123, 144-46, 153-54, 163, 272-79, 540.
 de raíces de pino: 480-84.
 efecto de la revolución iraní sobre: 917-23.
 en el embargo del petróleo árabe (1973): 815-18.
 fabricación inicial por Texaco de: 122.
 guerra de precios y: 592-94.

- hidrogenación y: 437-38.
 impuestos sobre: 731, 782, 845.
 latas de cinco galones para: 505.
 líneas para: 818, 917-23.
 operaciones de futuro con la: 965.
 para reactores: 726.
 precios de: 146, 277, 565, 816-18.
 proceso de fraccionamiento térmico para: 144.
 racionamiento de: 489-95, 501-04, 540-41, 613-14, 652-54, 819.
 reparto gratuito de: 1002.
 usos de la: 65, 103.
 valores antidetonantes de la: 145, 293-94.
- Gates, John W. "Apuesta un millón": 120.
- General American: 972.
 General Lee Development: 323.
- Genga, Giroloma: 552.
- Genghis Khan: 178.
- Gesner, Abraham: 27.
- Getty Oil: 586, 978.
- Getty, Gordon: 978.
- Getty, J. Paul: 581-90, 667, 673, 711-12, 762, 952, 978.
- Gilbert, Islas: 474.
- Gilbert, Jeremy: 906-08.
- Gilded Age, The* (Twain and Warner): 71.
- Giorno II (Roma): 664.
- Giraud, André: 698.
- Giscard d'Estaing, Valéry: 869.
- Gladys City Oil (Gas and Manufacturing): 107.
- Glasnot: 1046.
- Glenn Pool, Okla.: 113, 117, 122, 280.
- Gnew, Joseph: 409-10, 418, 423.
- Godber, Frederick: 330, 354, 575.
- Golfo Pérsico:
 como estabilizador mundial del petróleo: 705.
 presencia naval de la Rusia Imperial en el: 177-78.
 retirada británica del: 747-49, 779.
 véase también árabes; Oriente Medio.
- Gómez, Juan Vicente: 308-12, 573-74, 675.
- Goodman, Herbert: 858-60.
- Gorbachov, Mijail: 556, 761, 1014, 1046.
- Gore Hall: 100.
- Graduate, The: 718.
- Gran Bretaña:
 acuerdos de participación en el mercado: 172, 349, 355.
- acuerdos noruegos del Mar del Norte con: 887.
- Almirantazgo de: 182-85, 193, 200, 207-14, 230-31, 253, 348, 388, 497.
- ayuda de préstamos y arriendo a: 490, 494, 521-22.
- ayuda saudita desde: 468.
- comercio del petróleo y relaciones políticas de México con: 359-60.
- compañías petroleras de Rothschild: 80.
- Compañía Petrolera Estatal (BNOC) de: 889-90, 925, 958-59, 994.
- concesiones árabes de petróleo y "cláusula de nacionalidad": 373-75, 388-90.
- conversión al petróleo de: 720, 834-36.
- crisis energética de, tras la Segunda Guerra Mundial: 557.
- Crisis de Suez y: 633-59, 720, 831-33.
- Departamento del petróleo de: 489.
- Ejecutivo del Petróleo de: 231-33, 256, 346.
- embargo del petróleo árabe: 735-40, 825-27, 834-36.
- en la Primera Guerra Mundial: 220, 223-33, 237-39.
- en la Segunda Guerra Mundial: 409-10, 441, 448-50, 457, 472, 478-81, 486-99, 504-08.
- en la Triple Alianza: 190-91.
- en retirada del Golfo Pérsico: 747-49, 779-80.
- importaciones de petróleo de: 312, 349.
- mandato de Oriente Medio de: 263-64, 359, 562.
- "nieblas asesinas" de: 720.
- Oriente Medio dividido por Francia y: 242, 249, 256-58, 263-65.
- relaciones a cuenta del petróleo de Oriente Medio entre EE.UU. y: 524-34.
- relaciones de Japón con: 404, 422.
- rivalidad de Alemania Imperial con: 198-200.
- rivalidad de Rusia Imperial con: 198-200. Turkish Petroleum y: 243, 246, 250-51, 258.
- Gran Juego: 46.
- Greater Seminole, campo petrolífero: 293.

- Grecia: 442, 549-50, 557, 563.
 Greenway, Charles: 207-254, 347.
 Grey, sir Edward: 209.
 Grimm, Paul: 903.
 Groningen: 887.
 Grozny: 172, 442-45.
 Grupo de Inversores de Gulf (GIG): 980-81, 985.
 grupo de presión para carreteras: 732-33.
 Guadalcanal: 471.
 Guam: 474, 477-79.
 Guaranty Trust: 347-48.
 Guardia Costera, EE.UU.: 541.
 Guardia Nacional: 330-32.
 Gubbenkian, Calouste: 17, 243-49, 313-20, 587-89, 709, 762, 773, 1005.
 antecedentes de: 243-49, 258.
 Aramco y: 545-54.
 muerte de: 553.
 Pand I, compañía matriz: 547-49.
 papel de Turkish Petroleum: 243-49, 254, 258, 263, 266, 268, 552-53.
 Gubbenkian, Rita: 268.
 Guderian, Heinz: 445.
 Guerra Civil, EE.UU.: 36, 37, 45, 46.
 Guerra del Yom Kippur: véase Guerra de Octubre.
 Guerra de octubre: 778, 785, 795, 797, 838, 990.
 Assad y: 791.
 papel de Sadat en la: 785-92.
 guerra fría y: 788, 811.
 guerra del petróleo: 51, 129, 132, 148, 174.
 agitación política de Rusia y: 168-74.
 cuatro facciones de: 91-92.
 entre Royal Dutch y Shell: 157-66.
 entre Royal Dutch y Standard: 166-67.
 intento de gran alianza en las: 91-3.
 guerra de los seis días: 733-35, 961.
 embargo del petróleo árabe (1967) y: 735-40.
 guerra de octubre y: 800-03, 805-06.
 Guerra franco-prusiana: 219.
 guerra fría: 563-64, 732.
 crisis iraní de 1946 y: 555-56.
 desarrollo de la: 541-43, 563, 598.
 economía y: 553.
 final de la: 12-15, 1033-34.
 guerra de octubre y: 788-92, 801-11.
 Guerra Irán-Iraq: 1006-24.
 acuerdos de alto el fuego en la: 1021-24.
 antecedentes de la: 939-46.
 Hussein y la: 940-46, 1013, 1021.
 impacto en el mercado: 945-57, 990, 1000, 1013, 1020, 1027.
 Jomeini y: 941-46, 995, 1013, 1021.
 Guerretson, F. C.: 156.
 Guffrey Petroleum: 115-118.
 Guffrey, James: 102-03, 112-13, 118, 122, 124, 975.
 Guillermo II, emperador de Alemania: 11, 198.
 Guillermo III, rey de los Países Bajos: 94.
 Guinn, Ed: 774.
 Gulbenkian, Nubar: 249, 266, 551-53.
 Gulf and Western: 757.
 Gulf Oil: 278, 296-97, 300, 352, 360, 528, 665, 755, 861, 978-86.
 compra de Chevron de: 983-89.
 cuasifusión de Texas Company con: 118.
 en Bahrain y Arabia Saudita: 371-72, 389-90, 396, 527, 591-93.
 en consorcio iraní: 628.
 en Corea del Sur: 723.
 en el Mar del Norte: 882-83.
 en Japón: 721-23.
 en Japón: 721-23.
 en Kuwait: 527, 591-93, 856-60, 979.
 establecimiento de: 115, 979.
 oferta por un circo de: 882.
 operación de Shell con: 553-57.
 William Mellon sobre el tamaño de: 117.
 Gulf Refining: 109, 115.
 Gustafson Thane: 1040.

 hachemitas: 562-63, 672.
 Haig, Alexander: 807-21, 990.
 Haile Selassie, Emperador de Etiopía: 536.
 Halifax, Edward F. Lindley, lord: 531.
 Hall, A. W.: 102.
 Hamaguchi, Osachi: 404.
 Hamill, Al: 108-10, 115-16.
 Hamilton, Lloyd: 382-84.
 Hammadi, Saadoun: 769.
 Hammer Armand: 17, 760-68, 777, 887, 971, 985.
 Hammer, Julius: 761.
 Hammer, Víctor: 761.
 Hankey, Sir Maurice: 248.

- Hannibal H. M. S.*: 195.
 Harden, Orville: 356.
 Harding, Warren G. 258, 279-82.
 Hardinge, Sir Arthur: 176-181, 184, 214.
 Harriman, Averell: 606-12.
 Hart Basie Liddell: 224, 455, 513-14.
 Hartley, Fred: 986.
 Healey, Denis: 749.
 Heath, Edward: 659, 825-36.
Henderson Dailey News: 326.
 Henderson Loy: 616, 630-31.
 Herrington, John: 1007.
 hidrogenación: 434-38, 456, 487-88, 921.
 Higgins, Patillo: 106, 115, 118, 120.
 Hinderburg, Paul von: 224.
 Hirohito, emperador de Japón: 423-29, 484.
 Hiroshima, bombardeo atómico de: 483.
 Hirota, Koki: 481.
History of Standard Oil Company, The (Tarbell): 136.
 Hit, fuente de fluidos bituminosos en: 27.
 Hitler, Adolf: 12-3, 17, 409-19, 433-35, 456-61, 487, 498, 511-12, 642-44.
 ideología y "solución final" de: 455-58.
 muerte de: 462.
 Plan Cuatrienal de: 440.
 petróleo com preocupación de: 433-35, 438-41.
 Rommel y: 448-54, 444-48.
 subida al poder de: 434-35.
 Unión Soviética invadida por: 441-48.
 Hogg, James: 120, 329.
 Holborn Viaduct Station: 101.
 Holiday Inn: 730.
 Holman, Eugene: 362.
 Holmes, Frank: 858.
 antecedentes de: 370-71.
 papel en el sector petrolero saudita y Kuwait: 370-75, 386, 390-93, 396-99.
 Hombre del Hidrocarburo 14-15, 716-41.
 Homero: 28.
 Hong Kong: 87, 468.
 Hoover, Herbert Jr.: 575, 621-23, 648.
 Hoover, Herbert: 259-60, 389-91.
 Hoover, J. Edgar: 730.
 Houdry, Eugene: 507.
 House, Edward: 235.
 Houston, Tex.: 15, 121.
 Howard, Frank: 436.
 Howell, David: 917.
 Hubbard, Michael: 683.
 Hughes, Howard, Sr.: 121.
 Hugoton Production: 969-71.
 Hull, Cordell: 368, 407-30, 525.
 Humble Oil: 293-97, 330-32, 654, 755-58,
 véase también Exxon, Stan vac.
 Hungría: 646-48.
 Hunt, H. L.: 326-28, 952.
 Hussein Ibn Talal, rey de Jordania: 733-35
 Hussein, Saddam: 17, 814.
 antecedentes de: 941-43.
 brutalidad de: 1027.
 guerra Irán-Iraq y: 940-46, 1013, 1021.
 invasión de Kuwait (1990) y: 12-3,
 1027-30.
 Kurdos y: 940-42.
 Sha y: 940-42.
 Hussein, Sarif de La Meca: 264.
 I. G. Farben: 574, 628.
 proyectos de combustible sintético:
 433-38, 456-58.
 vínculos nazis de: 433-35, 440, 456-58.
 Ibn Saud, rey de Arabia Saudita: 17, 375-
 387, 397, 398, 521-27, 561-72, 645, 657,
 849, 863, 933.
 antecedentes de: 376.
 Arabia Saudita consolidada por:
 376-78.
 Aramco y: 543-53.
 muerte de: 587, 629.
 negociaciones de concesiones petro-
 leras y: 380-84.
 reunión de Churchill con: 536.
 reunión de Roosevelt con: 533-36.
 Icahn, Carl: 986.
 Ickes, Harold L.: 333-38, 407, 507, 518-23,
 533, 623-24, 660-61, 690, 711, 750.
 antecedentes de: 333.
 despido de: 536-38.
 embargo japonés y: 418-19.
 política petrolera de Oriente Medio
 y: 511-29, 536, 543.
 racionamiento de gasolina y: 491-504.
 reformas en el sector petrolero por:
 334-38, 348, 355.
 Idris, rey de Libia: 563, 762-67.
 Iglesia Bautista: 50, 60-62.
 Ikhwan: 377-78.
Illada (Homero): 28.
 Illinois: 343.
 Imperial Oil: 540-41.
 Imperio austro-húngaro: 190, 219, 236.
 impuesto sobre beneficios imprevistos:
 920.

impulsión hidráulica: 331-32.
 inconvenientes: 49, 51, 55.
 India: 83, 87, 178-79, 183-84, 188, 320, 524.
 Indias Orientales Holandesas: 259.
 Japón y el sector petrolero de las: 13, 406, 409-12, 418-21, 431-32, 441, 468.
 Ley de arrendamientos minerales (1920) y: 256-58.
 Petróleo de la Royal Dutch y: 93, 95-96, 146, 159, 162.
 Indochina: 406, 411-12, 419-22, 427-28.
 Indonesia: 738, 752, 865, 946.
 inflación: 921.
 como problema insoluble: 842, 954.
 controles de precios e: 874-75.
 en la década de 1960: 712-13.
 en la era tras la Segunda Guerra Mundial: 557.
 precios del petróleo: 845, 856-57.
 Informe Geológico de Pensilvania (1874): 73.
 integración vertical: 46-8, 55, 68-9, 113, 116-17, 295, 298, 714, 772.
 International Basic Economy Corporation: 578.
International Petroleum Cartel, The: 623-26.
 Interstate Oil Compact: 342-43.
 Irán: 14, 366-67, 369, 387, 520, 555-57, 594-600, 636, 738, 1000-01, 1013.
 acuerdo armas por rehenes entre EE.UU. y: 1020-21.
 Arabia Saudita y: 559, 571-76, 830-48, 957, 1007.
 cierre del sector petrolero de: 900, 909.
 consorcio petrolero y: 621-32, 665-67, 706-08, 774.
 contrato de 20 años de Anglo Iranian con: 594, 632.
 contratos de petróleo tras la Segunda Guerra Mundial: 555-57.
 embargo del petróleo árabe (1973) y: 814, 828-30.
 golpes y contragolpes en: 595, 617-21.
 negociaciones de reparto de beneficios en: 768-72.
 operación de Mattei con: 665-69, 703.
 operación de Standard Oil of Indiana con: 671-72.
 policía secreta (Savak) de: 896-97.
 Unión Soviética y: 555-64, 585-90, 598-604, 618-28, 707.

Iraq Petroleum Company (IPC): 544-54, 587, 627, 660, 673-74.
 cancelación de concesiones: 707.
 como nuevo nombre de Turkish Petroleum: 382.
 Elf y: 865.
 en las negociaciones de concesiones petroleras sauditas: 382-86, 394-96.
 nacionalización por Iraq de la: 773, 856-57.
 Iraq: 346-47, 520, 531, 563, 682, 735-38.
 concesión de la IPC cancelada por: 707, 856-57.
 como nuevo nombre de la Mesopotamia: 263-64.
 descubrimiento de petróleo en: 268-69.
 embargo del petróleo árabe (1973) y: 614.
 Faisal proclamado rey de: 265.
 golpe de 1958 en: 672-74.
 Kuwait invadido por (1990): 12-3, 1027.
 propiedad de Kuwait reclamada por: 694.
 reconocimiento británico de: 358-59.
 Ircon: 630.
 Isabel II, reina de Inglaterra: 745-47, 815.
 Ise, John: 1010, 1012.
Iskra: 168.
 Isla Freshwater: 85-6.
 Islam: 524, 910.
 rama chiíta del: 180-82, 265, 377, 706-07, 894, 946.
 rama sunita del: 180-81, 265, 375-76, 706-07, 943-46.
 secta sunita nahabita del: 375-77.
 Island Creek Coal: 763.
 Islas Malvinas, batalla de las: 226.
 Ismay, Hastings Lionel, lord: 651.
 Israel: 589, 636-41.
 ayuda militar de EE.UU. a: 799-806.
 en la crisis de Suez: 646-50.
 en la Guerra de los seis días: 733-35.
 en la Guerra de octubre: 778, 785-811, 830.
 establecimiento de: 561-63.
 Libano y: 957.
 Italia: 366, 396, 543, 846, 1020.
 Compañía Petrolera Estatal (ENI) de: 664-69.
 en la Primera Guerra Mundial: 225-26, 232-33.
 en la Segunda Guerra Mundial: 413-414, 438, 457-58, 508.
 Iwo Jima: 479.

- Jablonski, Wanda: 682-90.
 Jackson, Basil: 529-30.
 Jackson, Henry, "Sacatajada": 870-72, 877.
 Jalloud, Abdel Salaam Ahmed: 766, 770.
 James, William: 879-81.
 Jamieson, J. Kenneth: 706, 766, 795, 873-74.
 Jansen, H. C.: 464-67.
 Japón: 83, 273-74, 366-67, 396, 403-32, 464, 485, 1020.
 Alemania nazi y: 408-23.
 asunto manchuriano y: 403-05, 412.
 como superpotencia económica: 14-5, 721-23, 1025.
 conservación de la energía en: 868-70.
 consumo de petróleo en: 716-23.
 dependencia durante la Segunda Guerra Mundial: 13-5, 403-32, 464-85.
 efecto de la revolución iraní en: 913.
 embargo del petróleo árabe (1973) y: 816-17, 823-36, 868-70.
 en la guerra ruso-japonesa: 137-38, 169-71, 188, 223, 403, 417, 429-30, 481.
 exportaciones de carbón de: 87.
 en las negociaciones de los precios del petróleo (1986): 1012-14.
 guerras entre China y: 90, 403-08, 473-74.
 Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI) de: 671, 721-22, 793, 824, 868-70, 948.
 operaciones sauditas y kuwaitíes con: 668-71, 703-04.
 Pearl Harbor atacado por: 13, 415-18, 427-32, 441-45, 464, 468, 799.
 Japón:
 política energética de: 793, 954-55.
 PNB de: 842.
 relaciones entre EE.UU. y (antes de la Segunda Guerra Mundial): 408-16, 418-30.
 sector de combustibles sintéticos de: 473-74.
 sector petrolero (antes de la Segunda Guerra Mundial) en: 406-07, 417.
 sector del automóvil de: 721-23.
 sector petrolero de: 721-23.
 superpetroleros construidos en: 656-58, 738.
 Jersey: véase Exxon.
 Jerusalén: 735.
 Jevons, W. S.: 719-23, 740.
 Jobert, Michel: 835.
 Joffre, Joseph Césaire: 220-21.
 John Brown: 990.
 Johnson, Lyndon B.: 766.
 conexiones con el sector petrolero de: 712.
 embargo del petróleo árabe (1967) y: 736-37.
 Joiner, Columbus "Papi": 322-28, 750, 876, 927.
 Jomeini, ayatollah Ruhollah:
 antecedentes de: 896.
 caída del Sha y: 897-903.
 crisis de los rehenes de Irán y el: 929-33.
 exilio en Francia de: 900.
 exilio en Iraq de: 894, 941-43.
 Guerra Irán-Iraq y: 941-46, 995, 1013, 1021.
 subida al poder de: 906-07.
 Jordan, Hamilton: 924.
 Jordania: 646, 733-35.
 Jorge V, Rey de Inglaterra: 209.
 Joseph Lyons and Company: 183.
 Joseph Seep Agency: 67-9.
 judíos:
 en Gran Bretaña: 81-3.
 en Iraq: 265.
 en la Alemania nazi: 440, 455-58.
 en la Rusia Imperial: 77-78, 172.
 en Palestina: 78-79.
 Jungers, Frank: 809.
 Junta de Producción de Guerra, EE.UU.: 499.
 Junta de Recursos de Seguridad Nacional: 565.
 Junta Ejército-Armada de EE.UU. para el petróleo: 508, 525.
 Junta Federal para la Conservación del Petróleo: 292.
 Kalinin, Mijail: 169-70.
 kamikazes: 478-84.
 Kansas: 104-5, 107, 125-26, 289-90.
 Kashani, Ayatollah Seyed: 596, 609-12.
 Kassem, Abdul Karim: 691, 942.
 Kazemi, Abdel Mattaleb: 858.
 Keating, Kenneth: 858.
 Keck, familia: 978.
 Keller, George: 823, 962, 983-86, 998.
 Keller, Helen: 133.
 Kellogg, Frank: 139-40.
 Kennedy, Administración: 694, 712-13.

- Kennedy, David: 1005.
 Kennedy, Edward: 902-03.
 Kennedy, John F.: 606-07, 702, 736.
 Kennedy, Robert F.: 795.
 keroseno: 63-5, 142-43, 151-52, 170-71, 184, 311-20.
 como base de la fortuna de Rockefeller: 14-5, 46, 58, 63-4.
 como base inicial del sector petrolero: 14-5, 26-7, 33, 36, 72, 101.
 coste del: 63-4.
 declive de la importancia del petróleo: 274-75.
 derivación de la palabra: 27.
 efectos sociales del: 63-4.
 en la Europa del siglo XIX: 28-9.
 en la Rusia Imperial: 76-9, 82-5, 179.
 en Persia: 194-95.
 en Sumatra: 94-7.
 exceso de producción: 49-51.
 irregular calidad del: 50, 63-4.
 lámparas de: 28-9, 63-4.
 muertes por explosiones del: 63-4.
 operaciones de Samuel con: 81-90.
 problemas del: 100-01.
 sustitución por electricidad del: 101-02.
 Kerr, Robert: 712, 713.
 Kerr-McGee: 566.
 Kessler, Jean Baptiste August: 95-8, 155-57, 350-51.
 Keynes, John Maynard: 570, 720.
 Khalid, rey de Arabia Saudita: 851, 957.
 Kharg, isla: 672, 900-01, 940.
 Khuzistan: 944-46.
 Kido, Koichi: 423.
 Kieschnick, William: 984-86.
 Kimmel, Husband: 427.
 King Ernest: 469-70.
 King, William: 723-25.
 Kingsbury, Kenneth R.: 300-01, 394-95.
 Kirkpatrick, sir Ivone: 645.
 Kissinger, Henry A.: 18, 868, 877, 931.
 antecedentes de: 808.
 Brezhnev y: 79, 92, 809-11.
 diplomacia de "puente aéreo" de: 830-32.
 embargo del petróleo árabe (1973) y: 778, 804-13, 824, 833-35, 843, 909.
 Faisal y: 835-37.
 mayor poder de: 808, 811, 820.
 papel negociador de: 804-10, 834, 838.
 plan de alto el fuego en la Guerra de octubre y: 805-11.
 política de Oriente Medio y: 800, 808, 830, 852, 854-55.
 reabastecimiento de Israel y: 800-03.
 relaciones soviéticas y: 809-11, 852-54.
 Sadat y: 785, 799, 830-32.
 Yamani y: 850.
 Kitabgi, Antoine: 175-77, 246-47.
 Kitchener, Horatio Herbert, lord: 161-62, 223.
 Kitty Hawk N. C.: 123, 224-25.
 Knox, Frank: 527.
 Knox, Philander: 138-39.
 Kohlberg, Kravis and Roberts: 983-84.
 Konoye, príncipe Fumimaro: 412, 423-26.
 Korda, sir Alexander: 648.
 Krasin, Leonid: 314-16.
 Kroc, Ray A.: 730-31.
 Kruschew, Nikita: 641-43, 687, 761.
 kurdos: 265, 940-42.
 Kuriles, islas: 481.
 Kurita, Takeo: 478.
 Kutei: 148-53.
 Kuwait Oil Company: 392-94, 587-88, 627, 856-60.
 Kuwait: 16-7, 520, 747, 773, 788, 1000, 1013, 1020.
 cláusula autorrestringitiva no aplicable a: 247-48.
 como fuente británica de petróleo: 531, 563-64.
 concesión de petróleo cancelada en: 856-60, 979.
 descubrimiento de petróleo en: 396.
 embargo del petróleo árabe (1967) y: 735.
 embargo del petróleo árabe (1973) y: 788, 803, 814, 891.
 exención en el acuerdo de la Línea Roja de: 270.
 en la Crisis de Suez: 649-55.
 Gulf Oil en: 527, 591, 593, 856-60, 979.
 invasión iraquí de (1990): 12-3, 1027-29.
 negociaciones para concesión de petróleo en: 385, 943-46.
 operaciones de Japón con: 671.
 reclamación de Irán sobre: 694.
 rivalidad política regional y: 388-89.
 sistema de participación en el mercado y: 1000-01.
 Kyle, Bea: 501-02.

- La Follette, Robert (Bób el luchador):** 277-82.
 laborista, partido (Gran Bretaña): 254-55, 543, 557, 613-14, 636, 888, 994.
Lago: 312.
Lamp: 263.
 lamparita incandescente: 14-15, 100-01.
Landis, Kenesau Mountain: 139-42.
Landsdowne, Henry Charles Keith Petty-Fitzmaurice, Marqués de: 183-85.
Lane, Fred: 81-2, 84, 90, 157, 164, 172-74.
Langkat, sultán de: 94, 153-54.
Lansing, Robert: 248-49, 263-64.
Lantzke, Ulf: 792, 941, 948.
Lapham, Lewis H.: 120-22.
Lasker, Albert: 279-81.
Lawrence, T. E.: 263-64.
Laval, Pierre: 438.
Lee, James: 858.
Lee, Jimmy: 980-89.
Lee, Robert A.: 324-25.
Lenin, V. I.: 168-70, 239-40, 1040.
 Nueva política Económica de: 315-17, 761.
Lesseps, Ferdinand de: 633-41.
Leunabenzin: 437-38.
Levi, Primo: 589-90.
Levis, John L.: 719.
Levitt William: 728.
Levittown, N. Y.: 740-41.
Ley Connally del Petróleo Caliente (1935): 339-40.
 "Ley de Hierro" de la energía: 891.
Ley de Arrendamientos Minerales (1920): 255-56.
Ley de carreteras interestatales (1956): 736.
Ley de Defensa Nacional (1940): 411-12.
Ley de Producción de Defensa (1950): 613, 822.
Ley de Recuperación Industrial Nacional (1933): 335-40, 491-92.
Ley del Petróleo: 310, 576.
Ley para el Sector Petrolero: 407.
Ley Smoot-Hawley (1930): 295, 340.
Libano: 562-64, 957.
Libby, W. H.: 78-81, 91-2, 98.
Libia: 698-704, 735, 763-68, m 788, 934-36, 961, 1000, 1013.
 descubrimiento de petróleo en: 699, 701, 762.
 golpe de Gadafi en: 763-65, 775.
 nacionalización de la concesión de petróleo por: 771-75, 784.
 negociaciones para la concesión petrolera en: 699-700.
 Oasis Group of.: 724-26.
Liedtke, Hugh: 978, 1005.
Life: 417.
Liga árabe: 562, 691.
Liga de Naciones: 263-65, 358-59, 404, 438-39.
Lima-Indiana, campos petrolíferos: 66-68, 103, 118-20.
Límites de velocidad: 502-04.
Limits to Growth, The: 752-54.
Lincoln, Abraham: 417.
Link, George: 903.
Lodge, Henry Cabot: 522-23.
London, Hugo: 153-54, 165-67, 664.
London, John: 631, 657, 664-66, 690-92.
Londres: 15-17, 101-02, 146.
Long, Huey: 688.
Long, Russell: 715.
Long, Walter: 232.
Longrigg Stephen: 331-35.
Lonja de Petróleo de Titusville: 40-42, 129.
López Portillo, José: 884-86, 972.
Los Angeles (California): 104-05, 288-90.
Louisiana: 109-10, 437, 566.
Love, John: 818.
Lovett, Robert: 627.
Lucas, Anthony F.: 107-10, 112-14, 117-21, 304.
Ludendorff, Erick: 224, 236-40.
Luftwaffe (F. Aéreas Alemanas): 437-62, 583.

Lloyd, Doc: 324.
Lloyd, Henry Demarest: 55, 130-31, 133.
Lloyd, Selwin: 637, 646-47, 652-53.
Lloyds Bank: 183.
Lloyds of London: 87.
Lloyds, George David: 200, 242-43, 248-49, 315.
lluvia ácida: 16.

M. Samuel and Co.: 83, 93.
MacArthur, Douglas: 469, 477-78, 484.
Macmillan, Harold: 755.
 crisis de Suez y: 638-59.

- MacPherson, James: 544.
 magnetómetro: 286-88.
 Maidan-i-Naftan: 185-87.
 Maikop: 172, 469-72.
 Majid, Hussein Kamil al-: 943.
 Malasia: 95-6, 954, 1000.
 Malaya: 155, 406.
 Malta: 449-50.
 Malthus, Thomas: 571-72.
Man Nobody Knows, The (Barton): 277-78.
 Manchuria (Manchukuo): 403-12, 474, 481-83.
 Mando Central, EE.UU.: 13.
 Manila: 468, 479.
 Manstein, Erich Von: 446-47.
 Manufacturers Hanover Trust: 885.
 mapas de carreteras: 276, 724-5.
 Mar del Norte: 760, 882-91, 954-59, 994-98.
 Maracaibo, lago y cuenca: 309-10, 313.
 Marathon: 296-97, 724, 971, 981.
 Marcus Hook, Pa: 118-20.
 margen de agotamiento: 873-74.
 marketing del petróleo: 960-64.
 comercio y: 909-13, 925-27, 933, 946-48, 962-67.
 como futuros: 963-67.
 como mercancía general: 960-67.
 importancia del: 148-49.
 lucha en el: 914-17, 945-48.
 primer sistema para el: 40-42.
 "salto, delante de los otros" en el: 914-17, 925-26, 934-36, 999.
 Marruecos: 11, 452.
 Marshall, George C.: 430, 509, 559-63.
 masacre de Malmédy: 460-62.
 masacre del sábado a la noche: 807-10.
 Masjid-i-Suleiman: 185-87, 190-92.
 Mason, Billy Jack: 1002.
 Mattei, Enrico: 663-71, 687, 697-704, 762, 1044.
 Maude, Stanley: 265.
Mauritius, H.M.S.: 612.
 McAdoo, William: 283.
 McCloy, John J.: 773-73, 795, 800, 931.
McClure's: 131-34.
 McClure, Samuel: 131, 133, 135-36.
 McCollum, Leonard: 591-93.
 McDonald Hnos.: 730-31.
 McDonald's: 731.
 McFadzean, sir Frank: 825, 834.
 McGhee, George: 591-601, 614-16.
 McGranery, James: 627.
 McKinley, William: 130, 137-38.
 McLean, Ned: 282-83.
 Meca, La: 377-79, 521-22.
 medicina, el petróleo usado en: 21-3, 28, 94.
 Medina: 377.
 medioambientalistas: 16, 701, 740, 818.
 combustibles sintéticos y: 921-23.
 impacto en la política energética por parte de los: 752-54.
 oleada internacional resurgente de: 1037.
 y el oleoducto transalaskiano: 759-60, 876.
 Meiji, emperador de Japón: 424.
 Meir, Golda: 797-808.
 Mellon, Andrew W.: 113-14, 116-18, 390-91.
 Mellon, familia: 979, 984, 1003.
 Mellon, Richard B.: 113-14, 117-18.
 Mellon, Thomas: 113-14.
 Mellon, William C.: 123, 344-45, 390.
 Gulf Oil organizada por: 118.
 Guffey sustituido por: 115-18.
 integración vertical por: 113-17, 726.
 muerte de: 118-20.
 Memorando para Mercados Europeos: 350.
 Méndez, Julio: 309.
 Menzies, Robert: 755.
 "Mercado de Rotterdam": 913.
 mercados de futuros: 42-2, 963-67, 998-99.
 Mercier, Ernest: 250-51, 260-61.
 Merrill Lynch: 984.
 Merritt Parkway: 732.
 Mesa Petroleum: 968-89.
 Mesopotamia: 26-7, 226, 939-41.
 Irak como nuevo nombre de: 263-4.
 negociaciones de la Turkish Petroleum y: 243, 271.
 Messerschmidt: 109s, 506.
 Metropolitan Opera, Texaco y: 541, 727.
 Mexican Eagle: 302-05, 359-69.
 México: 14-15, 259, 296-97, 302-08, 312, 353, 358-69, 517, 678-79, 1000, 1014-15.
 crecimiento e inestabilidad del sector petrolero de: 302-08, 310.
 épocas de prosperidad del petróleo de: 303-08, 884-86, 891, 954.
 exportaciones de petróleo de: 233-34, 304-05, 367-68, 714, 884-85.
 nacionalización del sector petrolero de: 358-69, 525, 574-76, 591-93, 629, 771-72.
 reestructuración de la deuda de: 972-77.
 Meyer, C.F.: 319-20.
 Meyer, Eugene: 1003-05.
 MI6: 618-21.
 Miami, Fla: 49, 495.

- Middle East Economic Survey*: 792, 805, 834.
 Mikimoto, Kokichi: 387.
Milchkuhs: 497.
 Milken, Michael: 981.
 Millerand, Alexandre: 248.
Mineral Resources: 69.
Missouri, U.S.S.: 484.
 Mitterrand, François: 988.
 Mobil Oil: 142, 299, 528, 665, 706, 762, 789, 882-83, 971, 978.
 Mohamed Reza Sha Pahlevi: véase Pahlevi.
 Molotov, Viacheslav: 556.
 Moltke, Helmuth von: 222-23.
 Mollet, Guy: 642-44.
 Montgomery Ward: 882.
 Montgomery, sir Bernard Law: 451-52, 510, 598.
Moon for the Misgebotten, A (O'Neill): 871.
 Morgan, J. P.: 101, 244.
 Morgenthau, Henry: 412, 419.
 Morrison, Herbert: 605.
 Moscú: 16, 442-45.
 Mossadegh, Mohammed: 17, 629-41, 663, 672, 710, 747-8, 777, 784, 931.
 antecedentes: 603-04.
 arresto por el Sha de: 631.
 carácter de: 603-06, 608.
 nacionalización de la Anglo-Iranian y: 601-621, 666-67, 705, 769, 825, 905, 907.
 moteles, era de la gasolina y: 730.
 motores de combustión interna: 14.
 alta compresión utilizada en: 146.
 introducción de: 101, 201-04, 272-74.
 papel de los, en la Primera Guerra Mundial: 13, 219-31.
 motores: véase motores de combustión interna.
 Mubarak, emir de Kuwait: 375-77.
 Mukluk: 976-87, 1002.
 murmuradores: 131, 137.
 muro de Berlín: 889, 1025.
Murphy, U.S.S.: 532-35.
 Murray, "Alfalfa Bill": 331.
 Mussolini, Benito: 12, 413, 439, 442, 449-52, 642-49.
 musulmanes chiítas: 180-82, 265, 377, 706-07, 894-900, 902-03, 932, 943, 945-46.
 Muzaffar al-Din, Sha de Persia: 178-80, 186, 188, 192.
 Naciones Unidas: 589.
 crisis de Suez y: 651, 733-34.
 invasión de Kuwait (1990) y: 12, 1027, 1030-31, 1034.
 participación de Palestina recomendada por: 561-63.
 Resolución 242 de: 803-06.
 nafta: 50-1, 63-5, 123, 274-75.
 Nagano, Osami: 422, 424.
 Nagasaki, bombardeo atómico de: 482-83.
 Naguib, Mohammed: 635.
 Nakasone, Yasuhiro: 793-4.
 Napoleón I, emperador de Francia: 571.
 Narragansett, RI.: 101-02.
 Nasser, Gamal Abdel.
 antecedentes de: 634.
 crisis de Suez y: 637-53, 831, 889-90.
 Guerra de los Seis Días: 733-40.
 legado de: 678-83, 690-92, 763-92, 838, 941.
 paranabismo y: 634-36, 672-74, 691-94.
Nation: 37-8.
 National Audubon Society: 818-19.
National Geographic: 255-56.
 National Iranian Oil Company: 629, 667, 774-5, 900, 906.
National Petroleum News: 274-75.
National Policy for the Oil Industry, A (Rostow): 565.
 Natural Gas Trust: 118-20.
 Nazir, Hisham: 680, 1017-19.
 N.B.C. Television: 790.
 Nederlandsche Handel-Maatschappij: 155.
 Netherlands Trading Society: 155.
 Nevada, petróleo de esquisto en: 255-56.
New Republic: 283.
New York Herald: 37-8.
New York Times: 438, 535, 565-69, 902, 923.
 Newsom, David: 931.
Newsweek: 790.
 Nicolás II, zar de Rusia: 168-71.
 Niebla con humo: 16-17, 752.
 Nigeria: 698, 735-40, 752, 924, 936, 958-59, 995.
 Nimitz, Chester: 432, 468-70.
Nimitz: 937.
 "Nina": 168.
 Nissan: 842.
 nitroglicerina: 75.
 Nitze, Paul: 394-95, 548.
 Nixon Administración: 749, 753-54.
 Cuotas de importación de petróleo abolidas por: 779-83.

- embargo del petróleo árabe (1973) y: 818-38.
- Grupo de Trabajo del Gabinete para control de importación de petróleo: 779-80.
- OPEC y: 851-55.
- sistema de asignación voluntaria de petróleo de la: 781, 818.
- teorías de conspiración respecto a la: 808-10.
- Nixon, Doctrina: 749.
- Nixon, Richard M. 786-87, 859-60, 870-72, 876-77, 923, 1005.
- Brezhnev y 791-92, 809-11.
- credibilidad de: 808, 819-22.
- crisis energética y: 779-84, 818-21, 830, 874, 890.
- medio ambientalismo y: 818.
- política para Oriente Medio de: 792, 800-08, 838.
- reabastecimiento de Israel y: 800-03.
- Sha y: 749, 779, 830, 850-55.
- vicepresidencia de: 674, 749.
- Watergate y: 807-21, 874-77, 920, 979.
- Nobel, Alfred: 75, 77-78, 80-82.
- Nobel, Immanuel: 75.
- Nobel, Ludwig: 75-78, 157-58, 173.
- Nobel, Premio:
- de Bergius y Bosch: 437.
 - de Theodore Roosevelt: 137-38.
 - establecimiento del: 81-2.
- Nobel, Robert: 75-78.
- Nomura Kichisaburo: 413-16, 420-22, 426-30.
- Norton Griffiths, John: 236-38.
- Noruega: 441, 486-87, 1000, 1014-15.
- Nubar Pasha: 246.
- Nueva Jersey: 127-28, 494.
- Nueva Política Económica: 315-17, 761.
- Nueva York, (estado): 59-60.
- Nueva York: 16-17, 36-41, 58, 101, 122, 285-86, 500.
- Nuevo México: 293-94.
- nuevo orden mundial: 14-15.
- Nuevo Orden: 333-36, 341-42, 363-65, 491-92, 518.
- Nuremberg: 455.
- Nuri es-Said: 673.
- Nymex, (Banco Mercantil de Nueva York): 963-67, 998.
- Oasis Group: 724-26.
- Occidental Petroleum: 701, 761-75, 953, 971.
- Ocean Viking*: 887.
- Oficina de Minas, EE.UU.: ;254, 340.
- Oficina de Publicaciones del Gobierno EE.UU.: 137.
- Ohio Oil: 296-97.
- Ohio:
- descubrimiento de petróleo en: 66.
 - Standard Oil llevada a juicio por: 125-26.
- Ohira Masayoshi: 868.
- Oil and Gas Journal*: 739.
- Oil City, Pa.: 34-5, 40-41.
- Oil Creek, Pa.: 21-2, 33-5, 129.
- Oil Service Company of Irán (Osco): 900, 903-07.
- Oil Weekly: 492.
- Okinawa: 480-82.
- Oklahoma: 66, 125-26, 280, 329-30, 340, 442-43.
- épocas de prosperidad del petróleo en: 112-13, 166, 280, 293.
- oleoducto transalaskiano: 757-60, 876, 882-85, 954.
- oleoductos: 366-67, 523-29.
- Big and Little Inch: 495-98, 568.
 - control por la Standard Oil de los: 55.
 - de Irán: 940-41.
 - de Iraq Petroleum: 648, 655-57.
 - de Libia: 762-63.
 - de los Mellon: 116-18.
 - de los productores independientes de la Región del Petróleo: 104-05.
 - de Sun Oil: 118-20.
 - de Texaco: 122.
 - dinamitado de los: 330-32.
 - en la Rusia Imperial: 80-1.
 - en Persia: 194, 226-27.
 - en Sumatra: 95-6.
 - mayor flujo de los: 954.
 - portables: 505.
 - PLUTO: 505-07.
 - primer intento a larga distancia con los: 54-5.
 - primera red de: 40-1.
 - transalaskiano: 754-59, 876, 882-85, 954.
 - transárabe (Tapline): 543, 549-50, 561-64, 634-35, 645.
 - y gasoductos para gas natural: 567-69.
- oleum incendiarum* (fuego griego): 28.
- Omán: 707-08, 775-76, 1000.

Onassis, Aristóteles: 961.
 O'Neil, Eugene: 870-874.
 Onishi, Takijiro: 482-84.
Only Yesterday (Allen): 273-74.
 OPEP: véase Organización de Países Exportadores de Petróleo.
 naciones miembros de la: 691-92.
 negociaciones de precios en 1986 y: 1010-15, 1017-19.
 negociaciones de reparto de beneficios de la: 768-72, 793-98.
 niveles de producción rebajados por: 957-59.
 participación en el mercado y: 996-1001, 1014-15.
 precios rebajados por la: 958-60.
 precios subidos por la: 803, 815, 824, 828-30, 841-44, 856-57, 909-10, 913-17, 924-26, 934-36, 945-50.
 propiedad en participación y: 771-75.
 raíces de la: 673, 678-86, 739.
 rivalidades políticas en la: 694, 843-48.
 20º aniversario de la: 939.
 Operación Ajax: 617-21.
 Operación Blau: 444-48.
 Organización de Países Arabes Exportadores de Petróleo (OPEP): 687-705, 707-08, 768, 839-65, 868, 953, 994-1002, 1048.
 ataque de "Carlos" a la: 851.
 como cártel: 957-59.
 creación de la: 691-93.
 cuotas de producción de la: 960, 992-94, 1014-15, 1018-19, 1028.
 déficit de la: 842.
 el dominio decreciente de la: 882-83, 945-50, 955-59, 965-67.
 embargo del petróleo árabe (1967) y: 735-40, 752.
 embargo del petróleo árabe (1973) y: 803-07, 809-11.
 EE.UU. y: 851-57.
 ganancias combinadas de la: 841.
 impuesto de la: 842, 845, 1018-19.
 la negociación de futuros mina el poder de la: 965-67.
 marketing directo por la: 865.
 Organización de Países Arabes Exportadores de Petróleo: 957.
 Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN): 687-88.
 Organización para la Cooperación Económica Europea: 645-46, 652.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): 652-53, 736, 752, 792, 835-36.
 Oriente Medio: 175-95, 242, 271, 370, 399, 517, 539.
 "cláusula autorrestringitiva" para la producción de petróleo: 247, 271, 545-46.
 división británica y francesa de: 242-44, 247-49, 256-58, 263-65.
 división EE.UU.-R.U. del petróleo en: 524-525, 528-31.
 EE.UU. en la política de: 242, 630, 659, 721.
 mandato británico en: 263-65, 358-59, 562-63.
 paso a prominencia en el petróleo: 517-541.
 petróleo en la antigüedad en: 26-8.
 reservas de petróleo de: 12, 520, 661-62, 749.
 rivalidades políticas en: 694, 705-09, 843-48, 924, 939-46, 957.
 zonas neutrales de: 272, 377, 396, 572-90, 703-04, 711.
 ostatki: 151-52.
 otomano, imperio: 226-27, 242-43, 246-48, 268-69, 375-76, 387, 1028.
 óxido de cobre: 67.
 Pacific Lighting: 568.
 Pacific Western Oil: 583-85.
 pacto nazi-soviético: 441-43, 556, 618-19.
 Page, Howard: 622-31, 688-93, 701-09, 789-90, 843-44.
 Pahlevi, Farah Diba, emperatriz de Irán: 845, 892, 898-99.
 Pahlevi, Mohamed Reza, sha: 629, 685, 877, 940-42, 943-44, 1021.
 Acuerdo de Teherán y: 768-72.
 ambiciones de: 14-5, 603, 694, 706-08, 745-47, 774, 828-30, 845-46.
 antecedentes de: 595-97.
 asociación ENI-Irán y: 665-69.
 cáncer de: 898, 902-03, 931.
 Carter y: 855-57, 892-95, 901-03, 931, 933.
 celebración en Persépolis de: 745-47, 905.
 creciente descontento con el régimen de: 894, 904.

- compañías petroleras y: 663, 671-72, 706-08, 774-75, 893.
 exilio (1953) de: 619-21, 630-31.
 exilio (1978) de: 903-05, 931, 933.
 familia real británica y: 746.
 fundamentalismo islámico contra: 596-97, 894-907.
 historial de derechos humanos de: 857, 893, 896-99.
 informe del espionaje de EE.UU. sobre: 897-99.
 Mossadegh y: 603, 616-21, 900.
 muerte de: 933.
 Nixon y: 749, 779-80, 830, 852-53.
 "Operación Ajax" y: 618-21, 707-08.
 precios del petróleo y: 694, 779-80, 828-30, 845-48, 854-55, 856-57, 893, 933.
 programa de reforma de la Revolución blanca: 896-900.
 relaciones británicas con: 595, 607, 617, 631-32, 707-08.
 relaciones de EE.UU. con: 595-607, 616, 621, 707, 846-48.
 Pahlevi, Reza, sha: 253, 356-59, 595-603, 614, 619-21, 631, 747, 894-95, 906-07, 931.
 Países Bajos: 94-6, 207-08, 411, 441-43, 832, 887, 1020.
 Palestina: 78-9, 397, 524, 535, 543, 561, 563.
 Pan American Petroleum: 280-81, 296, 302, 312.
 panarabismo: 636, 672, 784.
 pánico de 1893: 127-28.
 "Panorama Petrolero, presión sobre todo el": 792.
 Pantepec Oil: 575.
 Panther: 11, 200.
 parafina: 64-5.
 París: 16-7, 146, 220-23.
 Parkhurst, George: 706.
 Parra, Alirio: 1010-14.
 Participations and Investments (P. and I.): 547-49.
 Partido Conservador (Gran Bretaña): 255, 614, 644.
 Partido Demócrata: 120, 126-27, 140-41, 283, 582, 1005.
 Partido Liberal (Gran Bretaña): 200.
 Partido Progresivo: 333.
 Partido Republicano: 279, 283, 333, 522, 637-38.
 como valedor de los intereses petroleros: 259.
 Comité Nacional del: 284.
 contribuciones de la Standard Oil al: 125, 138-39.
 patrimonio neto de los accionistas: 966-69, 985-89.
 Patterson, Robert: 507.
 Patton, George Jr.: 508-14, 710-12.
 Pauley, Edwin: 537.
 Pearl Harbor: 13, 367-68, 411, 415-18, 427-32, 441, 444, 464, 468, 799.
 Peiper, Jochem: 460-62.
 Pemex: 367-69, 862, 884-86, 1044.
 Penn Square: 975.
 Pennsylvania:
 era de la prosperidad del petróleo en: 34-42.
 geólogo estatal de: 66.
 Legislatura Estatal de: 55.
 regiones petrolíferas de: 34-42, 47-8, 51-4, 58, 64-5, 103-05, 129, 132-33.
 temprana prospección de petróleo en: 30-5.
 zona de Oil Creek en: 21-2, 33-5, 129.
 Pennsylvania and Reading Railroad: 54.
 Pennsylvania Railroad: 113-14.
 Pennsylvania Rock Oil: 25, 29.
 Pennzoil: 978, 1022-23.
 Peres, Simon: 646-47.
 Pérez Alfonso, Juan Pablo: 575-77, 673, 859-61, 934-35, 999, 1010-11.
 antecedentes de: 674-79.
 fundación de la OPEP y: 681-96.
 Pérez Jiménez, Marcos: 674-75.
 Pérez, Carlos Andrés: 862.
 perforación en el lecho marino: 566-67, 753-54.
 perforación rotativa: 107-08.
 perforaciones hidráulicas: 107, 112, 372, 380.
 Perlak: 153.
 Permian Basin: 293, 971.
 Persépolis: 745-46.
 Persia: 17, 70, 175-95, 312, 346-47, 388, 531.
 acuerdo de concesión de Anglo-Persian (1933) con: 356-59.
 como exenta del Acuerdo de la Línea Roja: 271.
 establecimiento del sector petrolero de: 175-95.
 rivalidad ruso-británica a cuenta de: 176-79, 183, 188-91.
 véase también Irán.
 Petrofina: 667.

petróleo caliente: 330, 341.
 petróleo de esquisto en Colorado: 250, 436, 565, 953-54.
 petróleo de esquisto: 26-27, 212-13, 255-56, 310, 436, 565, 921, 924-25, 953-54.
 petróleo:
 agotamiento del: 64-6, 286-87, 289-90, 292-94, 436, 522, 529, 537-38, 740-41.
 amenaza de la electricidad: 101-02.
 argot del: 112-13.
 auge del capitalismo vinculado al: 13.
 campos "elefante": 660.
 canciones acerca del: 37-40.
 como arma: 778-838, 924-25.
 como iluminante: 21-8, 100-01.
 como lubricante 26-7, 46, 64-65, 142-43.
 como mercancía general: 945-48.
 "compras indeseables" de: 946.
 dinero equiparado al: 13.
 efectos sociales del: 63-4, 109-10, 112-13, 273-75, 335-37.
 enormes cantidades nacionales de: 710-12, 739-40.
 especulación del suelo y del: 33-4, 37-8, 109-10, 120-21, 288-90.
 existencias de: 910-12, 924-26, 936, 939, 945-48.
 geología y geofísica del: 105-06, 286-88.
 hidrogenación del: 437-38.
 niveles de azufre en el: 67-8, 701, 781, 828-29.
 para calefacción doméstica: 541, 560-61.
 participación del consumo de energía: 274-75.
 primer fracaso con el: 40-41.
 primera oleada de prosperidad con el: 34-42.
 primeras perforaciones en busca de: 29-35.
 primer pozo fluyente de: 36-7.
 poder político vinculado al: 12-5, 301-03, 520.
 regla de captura y producción derrochadora de: 39-40, 289-94.
 sociedad del hidrocarburo dependiente del: 14-7.
 teoría de la "renta" aplicada al: 570-73.
 uso antiguo del: 26-8.
 uso médico del: 21-3, 28, 94.

Petróleos de Venezuela (PDVSA): 862, 1010-11, 1022.
 Petróleos Mexicanos: véase Pemex.
Petroleum Intelligence Weekly: 783.
 Petroleum Reserves Corporation: 498-502.
 Pew, J. Edgard: 119, 537.
 Pew, J. Howard: 292.
 Pew, J. N.: 119.
 Pew, Robert: 119.
Phil Donahue Show: 918-19.
 Philby, Harry St. John Bridger "Jack": 378-81, 383-86, 393, 397-99, 451, 589, 847-48.
Philosophy of the Revolution (Nasser): 664, 763-64.
 Phillby, Harold "Kim": 378, 383, 385-86, 399.
 Phillips Petroleum Company: 276, 296, 300, 579, 630, 887-88, 969-70, 972, 985-86.
 Phillips, Frank: 296.
 Pickens, T. Boone Jr.: 18, 968-72, 978-79, 980-89.
 Piercy, George: 769-70, 796-98, 803.
 Pithole, Pa.: 37, 64-6, 132, 953.
 Pittsburg, Pa.: 34.
 primera gasolinera de: 276.
 primer uso de gas natural en: 118-120.
 Placke, James: 769, 775, 777.
 Plan Marshall (Programa de Recuperación Europea): 559-61, 592, 606-07.
 plásticos: 16-7.
 Plinio el Viejo: 28.
 Ploesti, campos petrolíferos: 237-38, 441-43, 457-58.
 Poincaré, Raymond: 250.
 política de puertas abiertas: 256-61, 266-67.
 Polo, Marco: 73.
 Polonia: 440-43, 456, 486.
 pólvora: 28.
 Pompidou, Georges: 746-47, 831-32, 869-70.
 Port Arthur, Tex.: 116-18, 122.
 Postdam, Declaración de: 483, 538.
 Potrero del Llano: 304-05.
 Powell, Jody: 924.
 pozos brotantes (fuentes): 37, 79-80, 108-09, 151-92, 271, 325.
 pozos de brea: 26-7, 104.
 Pratt, Wallace: 574.
 precios a margen fijo: 555, 996-98.
 precios del petróleo: 992-94.

- al contado: 913-16, 924, 933-35, 955-59.
 BNOOC y: 994.
 Campañas de recorte de, por Standard Oil: 93-6, 156, 164, 166, 1002.
 Componentes de los: 845.
 determinados por Standard Oil: 68-9, 116-17, 123, 996-97.
 discontinuidad de los: 680-82, 687-89, 958-59.
 efecto de la revolución iraní en los: 903-17, 924-27, 934-39.
 en la crisis de Suez: 653-55.
 en la década de 1960: 701.
 en la década de 1970: 784, 815, 824, 828-30.
 en la era posterior a la Guerra civil: 49-51, 52, 66, 67-69.
 en la era anterior a la Primera Guerra Mundial: 152.
 en la era posterior a la Primera Guerra Mundial: 256-58, 286-87, 297-99.
 en la era posterior a la Segunda Guerra Mundial: 540-41, 560.
 en la prosperidad de Oklahoma: 280-81.
 en la prosperidad de Pensilvania: 36-40.
 en la Rusia Imperial: 77-8, 85-6.
 Guerra Irán-Iraq y: 945-50.
 guerra entre Shell-Socony por los: 311-21.
 mercado y fijación de los: 680-82, 687-89, 699-700, 782-83.
 OPEP elevación de los: 803, 815, 824, 828-30, 841-44, 856-57, 909-10, 913-17, 924-26, 934-39, 945-50.
 recorte de los (por la OPEP): 958-60.
 regulaciones internas y: 337-43, 354-55, 874.
 sistema a margen fijo para los: 555, 996-98.
 subida y caída (en 1985) de los: 999-1019.
 precios Oficina de Administración de: 498-500.
 presión en el "agujero del fondo": 332.
 primera conmoción del petróleo:
 véase embargo del petróleo o árabe (1973).
 Primera Guerra Mundial: 219-41, 404-06, 448, 513-14.
 antecedentes y causas de la: 11-2, 198-200, 214-15, 219.
 armisticio: 240-41.
 comienzo de la: 215, 247-48.
 como guerra de defensa: 223-25.
 escasez de aceite combustible durante la: 230-36.
 EE.UU. en la: 224-26, 230-33, 296, 367-68.
 flota de taxis de París en la: 220-23, 248.
 industria rumana del petróleo destruida en la: 235-40, 286-87, 480.
 secuelas de la: 219.
 uso de aeroplanos en la: 224-27.
 uso de submarinos en la: 230-33.
 uso de tanques en la: 223-25.
 Prince William Sound: 757.
 Prior, Frank: 672.
 proceso Fischer-Tropsch: 436.
 producción nivelada: 39, 292, 296.
 Producer's and Refiners' Oil: 103.
 Productos Petroleros Rusos: 350.
 programa de préstamo y arriendo: 490, 494-95, 521-26.
 Programa de Recuperación Europea:
 véase Plan Marshall.
 Programa Obligatorio de Importación de Petróleo: 712-15, 779-81.
 progresivismo: 130-31, 137-38, 256, 259.
 propiedad en participación: 771-75.
 definición de: 771.
 prorata: 331, 337, 677, 694, 703, 714, 724-25, 750-51.
 prostitución: 109-10, 285, 331.
 Proudfit, Arthur: 574-78.
 Proyecto Independencia: 818, 876.
 Prudhoe Bay: 755-57, 762-63.
 Prusia: 78-9.
 Pu Yi: 404.
 Puerto Rico: 714.
 Pure Oil: 104, 132.
 Q-8: 1022-23.
 Qajars: 177.
 Qatar: 520, 747-48.
Queen Elizabeth, H.M.S.: 204.
Quincy, U.S.S.: 533-34.

- radar: 498-99.
 Raeder, Erich: 493.
 Rafael: 552-53.
 Rafsanjani, Ali Akbar Hashemi: 1021.
 Ramsbothan, Peter: 604, 611.
 Rand Corporation: 877.
 Randall, Clarence: 711-13.
 Rangún: 184, 194, 210-11.
 Rashid Ali, golpe de: 941-42.
 Rathbone, Monroe "Jack": 688-92.
 Rayburn, Sam: 712.
 Razmara, Ali: 600, 602, 609.
 Real Fuerza Aérea (RAF): 452.
 rebajas del ferrocarril: 49-52, 55, 139-40.
 recisiones:
 de 1958: 711-12.
 de mediada la década del '70: 842.
 de la década del '80: 954.
 recompra de acciones: 981.
Redbook: 1005.
 Redwood, Sir Thomas Boverton: 181-85, 187, 206, 304-05.
 refineras de petróleo:
 en Abadán: 194-95, 210-11, 226, 556, 595, 605-16, 940, 945-46, 1022.
 en Balikpapan: 464-68.
 en Caribe: 311-12.
 en Irán: 194-95, 210, 226-27, 556, 595, 605-06.
 en la de Mellons: 116-18.
 en la época de prosperidad de Pennsylvania: 34-5, 129.
 nuevo diseño después de la Segunda Guerra Mundial: 541, 718.
 de Rockefeller: 46-54, 58, 67.
 de Sun Oil: 118-20.
 tetera: 326-27.
 refinado del petróleo: 25-6.
 proceso de fraccionamiento catalítico: 506-07.
 proceso de fraccionamiento térmico: 143-46, 293-94, 506-07.
 productos del: 64-65.
 Temprano conocimiento de los árabes del: 28.
 Regan, Donald: 973-74.
 Regan, Ronald R.: 949, 988, 994, 1005-008, 1024.
 Régie Autonome des Pétroles (RAP): 697-99.
 Registro Federal: 876.
 regla de captura: 39-40, 289-94, 338.
 Reid, Bud: 701.
 Rembrandt: 586.
 Republic Oil: 125, 262.
 República Árabe Unida: 672.
 republicano, partido: 279, 283, 333, 522, 637, 638, 1005.
 comité Nacional del: 284.
 como valedor de los intereses petroleros: 259.
 contribuciones de Standard Oil al: 125, 133-39.
 Requa, Mark: 233-36
 Reserva Estratégica de Petróleo EE. UU.: 973-74.
 Reserva Federal, EE. UU.: 954, 972-75.
 reservas de petróleo:
 en Alaska: 756, 762-63.
 en Libia: 762-83.
 en Oriente Medio: 12, 520, 661-62, 749, 1027.
 en la Zona Neutral: 587.
 en Nuevas compañías petroleras: 705.
 en Arabia Saudita: 660, 863-64, 960.
 en Unión Soviética: 14-15.
 en EE. UU.: 540, 661-62, 869-70.
 totales mundiales: 1025-20.
 reunificación alemana (1990): 16, 1025-026.
 Reuter, Barón Julius de: 176.
 revolución industrial: 25-6.
 revolución rusa: 233-34, 239, 313, 315, 771.
 Reynolds, George: 180-82, 185-92, 207-08, 310-12.
 Ricardo, David: 571-72, 592.
 Richardson, Elliot: 807.
 Richardson, Elliot: 807.
 Richfield: 630-31.
 Rickover, Hyman: 877.
 Riedemann, Heinrich: 318-19, 230, 344-46.
 Rockefeller, David: 931.
 Rockefeller, John D. Jr.: 62, 284-87, 319-20, 1041.
 Rockefeller, John D.: 18, 43-71, 73-5, 81-3, 112-13, 134, 139-40, 153, 157, 179, 328, 350, 527, 755, 762-63, 963, 996-97.
 actividades de en la Iglesia Bautista: 50-1, 61-2.
 aspecto personal de: 44, 127, 135.
 carácter de: 44, 47, 54, 59-64, 70, 90-2, 135-36.
 comenta la presión pública: 51-2.
 cartera de acciones de Standard Oil de: 50, 55, 58, 146.
 comenta los artículos de Tarbell: 135-38.
 en la guerra del petróleo de 1872: 51, 129.

- filantropía de: 62, 129.
 intento de procesamiento a: 55.
 integración vertical por: 47-9, 55, 68, 116, 295.
 Keroseno como base de la fortuna de: 15, 46, 58, 63.
 legado de: 44.
 litigios de Texas contra: 115, 120.
 matrimonio de: 50.
 nacimiento e infancia: 44-5.
 opinión pública de: 55, 68-71, 124, 130, 285-87.
 papel de, en la South Improvement Company: 51, 129.
 poema por: 80-1.
 primeros negocios petroleros de: 44-6.
 problemas de salud de: 127.
 relación de Flagler con: 47-9, 610.
 refinería de: 46-54, 58, 67.
 residencias campestres de: 61-2.
 retiro de: 127-29.
 riqueza de: 59, 61, 70, 127-29.
 subasta entre Clark y: 43, 260-61.
 teorías empresariales: 52, 58-60, 66-9, 124, 345.
 título de presidente retenido por 130.
 Universidad de Chicago, dotada por: 62.
- Rockefeller, William Jr.: 46, 52, 58, 141.
 Rockefeller, William Sr.: 44-45.
 Rogers, H. H.: 123, 130, 132-36, 138.
 amistad de Twain con: 133, 263.
 antecedente y carácter de: 132-33.
 como conexión de Tarbell: 132-36, 262-63.
- Rolls-Royce: 536.
 Rommel, Erwin: 448-54, 509-11.
 Roosevelt, Franklin D.: 363-65, 367, 385, 438, 451, 469-70, 481, 491, 503.
 muerte de: 536.
 política con Japón ante de la Segunda Guerra Mundial: 408-16, 418-30.
 política petrolera para Oriente Medio: 525-31, 563-64.
 préstamo y arriendo y: 490, 494, 521-26.
 reunión de Ibn Saud con: 533-36.
 toma de presión de: 333.
- Roosevelt, Kermit "Kim": 618-21, 707.
 Roosevelt, Theodore: 137-40, 141, 146, 170, 284, 333, 618-19.
 Rostrow, Eugene V.: 565.
 Rothschild, familia: 77-9, 88, 98, 169, 184, 313, 350, 633.
- acciones en la Royal Dutch/Shell: 72-4, 103, 313, 352.
 en las guerras del petróleo: 91-3, 157, 160.
 hermanos Nobel y: 77-80.
 negocios de petróleo de Samuel con la: 81, 84, 85, 87, 93, 149, 152, 160.
 Rothschild, barón Alphonse de: 77-9, 91-3, 183.
 Rothschild, barón Edmond de: 78-9.
 Rotterdam: 229.
 Rouhani, Fuad: 692-93.
 Roxana Petroleum: 166-67.
 Royal Dutch/Shell Group: 228, 307-08, 464, 471, 541-42, 625-27, 665-66, 721, 820-22, 825, 912.
 afiliada japonesa de: 406.
 acciones de Rothschild en: 172-74, 183, 313, 352.
 Aramco y: 545-47.
 conversión al petróleo de la Armada Real y: 206-15.
 empresa nigeriana de B.P. con 698-99, 924-25.
 en acuerdo con otras compañías: 344-54, en Irán 628-32.
 en el Mar del Norte: 896-901.
 en Omán: 707-08.
 en EE. UU.: 166, 251, 329-30, 353-54.
 en los Países Bajos: 887.
 en Rumania: 172.
 en Rusia imperial: 173-74.
 en Unión Soviética: 313-21.
 en Venezuela: 309-11, 574-78.
 establecimiento del: 159, 164-66.
 filial Deutsche Shell del: 724-25.
 fuentes de producción del: 173-74.
 gasolina de 100 octanos de: 506-08.
 Mexican Eagle controlada por el: 306, 359, 362, 365.
 negocio de Gulf con: 553-57.
 papel del, en la Turkish Petroleum: 243-44, 426, 251, 260, 266, 268.
 T.C.P. y: 727.
 en la Primera Guerra Mundial: 229-33.
 en la Segunda Guerra Mundial: 486-89.
 véase también Asiatic Petroleum.
- Royal Dutch: 93-9.
 acciones preferenciales de: 99.
 combinación de Shell con: 157-61, 163-67.
 competencia de Standard Oil con: 96-99, 166.

- fuelle de petróleo Perlak de: 153-54.
 intento de compra por Samuel: 98.
 lanzamiento de: 94.
 pagos de dividendos de: 164.
 primera emisión de acciones de: 94.
 temprano crecimiento: 96.
- Royal Geographic Society: 379.
- Ruckelshaus, William: 807.
- Rumania: 28-9, 172, 228, 286, 245.
 destrucción de la industria petrolera
 en la Primera Guerra Mundial:
 235-40.
 en la Segunda: 354, 441, 459, 489.
- Rundstedt, Gerd von: 508.
- Rusia imperial: 168-77, 219.
 agitación política en: 168-71, 233.
 antisemitismo de la: 77-8, 172.
 en la Primera Guerra Mundial:
 233-37.
 en la Triple Alianza: 190-91.
 exportaciones de Keroseno a Europa
 desde: 78-9.
 importaciones de keroseno desde EE.
 UU.: 77-8.
 productores independientes de
 petróleo en: 91-3.
 rivalidad de Gran Bretaña, a cuenta
 de Persia con: 176-79, 183, 188-91.
 sector petrolero de la: 73-82, 170-74,
 233, 239, 771-72.
 uso temprano del aceite combustible
 en la: 151-52.
- Russell and Arnholz: 85-7.
- Rutherford, Watson: 212.
- Ryan, sir Andrew: 381, 385.
- Sacred Cow*: 533-34.
- Sadat, Anwar: 784-86, 808.
 acuerdos de paz de Camp David y:
 925.
 embargo del petróleo árabe (1973):
 803-04, 807, 811, 830, 837-38.
 guerra de octubre y: 791, 793-94,
 796-99.
 relaciones Sauditas con: 785-86, 792,
 803, 807, 837-38.
- Sadler, E. J.: 304, 352.
- Sajalin (islas): 481.
- Salisbury, Robert Gascoyne-Cecil, Lord:
 85-7.
- Salomon Brothers: 984.
- SALT II: 920-21.
- Samuel, Marcus (joven): 82, 93-5, 169,
 211, 214, 228, 246, 251, 350, 390, 464,
 477, 761, 763.
 antecedentes y carrera inicial de: 83.
 bidones rojos para petróleo: 88-91.
 carácter de: 83, 91-2, 152-54, 156-58.
 intento de adquisición de Royal
 Dutch por: 98.
 como Lord Mayor de Londres:
 160-62, 214.
 competencia de Standard Oil con:
 84-89.
 conversión al petróleo de la Armada
 Real: 150, 164, 196-97, 201-04, 207-09,
 279.
 en la Primera Guerra Mundial: 229.
 Deterding y: 157-166.
 flota de petroleros de: 84-90, 110-13,
 115, 152-53, 230-31.
 negocios de petróleo de Rothschild
 con: 82, 84-6, 93, 149, 152-53, 160.
 negocio de petróleo de Texas de:
 110-17.
 Tank Syndicate de: 91, 96-8, 152-53.
- Samuel, Marcus (viejo): 81-3, 88.
- Samuel, Samuel and Co.: 83
- Samuel, Samuel: 83-4, 86-90, 92, 98,
 211-13, 246.
- San Fernando Valley: 104
- San Joaquín Valley: 105.
- San Petersburgo: 73-5.
- Sand, rey de Arabia Saudita: 680, 684, 694.
- Santa Bárbara (California): 566-67.
- Santa Fe Railroad: 112-13.
- Saqqaf, Omar: 803-06.
- Sarajevo: 215, 247, 248.
- Saturday Review of Literature*: 518-19.
- Schlesinger, James: 800-02, 854, 877-81,
 927.
- Schmidt, Helmut: 921.
- Schumacher, E. F.: 740-41, 815-17.
- Sector bancario: 975-77.
- sector de las perlas: 387-89.
- Sector del Petróleo sintético (ley): 407.
- sector químico: 16.
- segunda conomción del petróleo: 907-08,
 954, 961, 968-69.
 crisis de los rehenes de Irán y:
 929-300, 931.
 etapas de la: 909-10.
 precios del petróleo afectados por la:
 909-12, 951, 1012.
 revolución iraní y: 907-09.

- Segunda Guerra Mundial: 403-514.
batalla del Atlántico en la: 493-99.
bombardeo atómico de Japón en la: 482-83.
campaña norte africana en la: 448-54, 497-98, 505, 634-35.
campos de concentración en la: 456-58.
comienzo europeo de la: 354, 366, 409-11, 440, 486.
descifrado de código en la: 415-30, 449-50, 471-72, 494-99.
derrota de Alemania en la: 462-63.
derrota de Japón en la: 478-85.
empujón final de los aliados en la: 508-14.
fortalecimiento alemán y: 433-63.
fortalecimiento japonés y: 403-32.
importancia estratégica del petróleo para los aliados en la: 486-514, 522-23.
importancia estratégica del petróleo para el Eje en la: 13-5, 403, 485.
industria alemana de combustibles sintéticos como objetivo de la: 457-61.
industria petrolera de Oriente Medio cerrada en la: 397, 517-18.
invasión de Normandía en la: 459-61, 508.
lucha soviético-japonesa en la: 481-83.
refinería de Balikpapan destruída en la: 464-68.
teatro del Pacífico en la: 464-72.
uso de submarinos en la: 472-74, 493-99, 506-07, 714.
uso de tanques en la: 446-47, 460-62.
- Senado, EE. UU.: 285-86, 295, 299, 533-77, 637-38.
escándalo del Domo de la Tetera: 282-83.
escándalo Watergate y: 807.
- Seneca Oil (específico): 22.
Seneca Oil Company: 32.
Sexta flota, EE. UU.: 812.
Sha de Irán (1919-1980) véase Pahlevi, Mohammed Reza sha.
Shanghai: 87, 411.
Sharp, Walter B.: 122.
Shatt-al-Arab: 940-41, 946.
Sheets, Harold: 547.
Shel Oil U.S.A.: 987.
Shell of California: 276, 288, 297, 298.
Shell Transport and Trading: 110-15, 152-53.
asociación de Royal Dutch con: 157-61, 163-67.
véase también Royal Dutch/Shell Group.
Shell Transport Royal Dutch Petroleum: 161.
Shell-Mex/B.P.: 354-55.
Shepherd, Sir Francis: 604-07.
Sherman, Ley antitruste (1990): 139-42, 529-30.
Shiniwell, Emmanuel: 605-06.
Shultz, George: 780, 819, 990.
Sick, Gary: 855.
Sidón: 562-64.
Siete Hermanas: 665-66.
Sigfrido, línea: 510-11.
Signal Hill: 288-90.
Silva Herzog, Jesús (hijo): 972-74.
Silva Herzog, Jesús (padre): 362-64.
Silliman, Benjamín, Jr.: 21-6, 28, 30-1, 105.
Simón, William: 819, 855.
Simson, Henry L.: 411-12, 427-30, 525-26.
Sinaí: 16, 735, 811.
Sinclair Consolidated Oil: 276, 280, 283-84, 352, 359-60, 579-80, 727, 755, 757.
Sinclair, Harry: 280-84, 286, 334.
sindicato de Concesiones: 186-190.
Singapur: 83, 87, 88, 93, 149-50, 468.
sintéticos, combustibles: 212, 255, 486-88, 565-67.
crisis energéticas en EE.UU. y: 782, 876, 921-25.
desarrollo nazi de los: 433-40, 453-61.
Japón y: 407-08, 473.
- Siria: 242-43, 248, 263, 561, 646-47, 672, 733.
guerra de octubre y: 785-86, 795-800, 830, 837-38.
relaciones soviéticas con: 657-58, 795, 809-11.
- Sirica, John: 820.
Sisco, Joseph: 792.
Sismógrafos: 288, 393-94, 517-18.
Situación hipotética de colapso del Petróleo: 1002.
Slade, Edmond: 211.
Slick, Tom: 295.
"Slickem": 954.
Small is Beautiful (Schumacher): 815.
Smith Walter Bedell: 619-20.
Smith, Adam: 571-72.
Smith, George Otis: 255.
Smith, William A. "Tío Billy": 32.
Socal, véase Standard Oil of California.
Sociedad del Hidrocarburo: 14-5, 1033-1041.

Sociedad John Birch: 1005.
 Socony: véase Standard Oil of New York.
 Socony-Vacuum: 299, 353-54, 528-29, 544, 665-66, 706, 721, 727.
 Sohio (Standard Oil Of Ohio): 142-43, 630, 976, 987.
 sol naciente: 406.
 solidificación: 524-29, 538, 543.
 Somme, batalla del: 224-25.
 South Improvement Company: 52, 129, 132.
 Southern California Gas: 567-69.
 Spaak, Paul Henri: 644.
 Spaatz, Carl: 457-59.
 Speer, Albert: 441, 457-63, 819.
 Spindlerop: 110-14, 117-22, 164, 303-05, 372, 390, 541-42.
 Spitfires: 506.
 S.S. I.G. Farben y: 456-58.
 St. Louis, Mo: 274.
 Stalin, José: 14-7, 316-17, 441, 555-56, 762.
 actividad política inicial de: 169-74, 239-40.
 Segunda Guerra Mundial y: 442-45, 481, 497-98, 505, 533-34.
 Stalingrado: 446-48.
 Standard Oil of Indiana: 142-46, 276, 284-86, 296-98, 301, 312-13, 330, 541-42, 671-72.
 Standard Oil of New York: 142, 256, 297-99, 319-21, 352, véase también Aramco.
 Standard Oil of Ohio (Sohio): 142, 591-92, 976, 987.
 Standard Oil of California (Chevron): 105, 142, 299, 301, 339, 665-66, 739-40, 789-90..
 en Bahrain y Arabia Saudita: 372, 375, 381, 390, 393, 543.
 Gulf comprada por: 983-86, 987, 988-89, véase también Aramco.
 Standard Oil, intereses de: 125-28.
 Standard Oil: 43-71, 73, 113, 124-47, 141-54, 181-83, 211, 965, 1044.
 actividad en Rumania de: 172.
 antipatía pública hacia: 54, 263.
 artículos de Tarbell, sobre: 131-38, 262.
 ataques jurídicos contra el control: 55-57.
 bidones azules de: 88-90, 123.
 campañas de recorte de precios: 93, 96, 156, 164, 167, 996.

competencia entre compañías sucesoras: 146, 297, 319, 321.
 comité ejecutivo de 58-60, 64-5, 70, 81, 127.
 como temprana empresa multinacional: 13, 43, 80-1.
 crecimiento de: 50-3, 64..
 código secreto de: 52.
 como compañía matriz.
 comité de dirección de: 56-58.
 como casi-monopolio: 68.
 compra de influencias políticas por: 125-34.
 competencia de Royal Dutch con: 96-99, 167.
 como trustee: 54-60, 91, 124-26, 285-87, 295.
 competencia de Samuel con: 84-90.
 competencia rusa con: 78-82.
 declive de, al cambio de siglo: 103, 123.
 disolución del trustee de: 125-28, 138-45, 295-97, 298, 369, 547, 873-74.
 establecimiento de: 50-51.
 en las guerras del petróleo: 91-3, 170.
 flota de: 142.
 inicio de la producción de petróleo de: 64-69.
 intento de adquisición de Pure Oil: 104-05.
 junta de fideicomisarios de: 56.
 la participación de los Mellon comprada por: 115, 118-19.
 litigios antimonopolio contra: 126.
 Lucas rechazado por: 107.
 marcas de: 142.
 negocios de, con gas natural: 119.
 nombre de 50, 63.
 oficinas centrales en N. York de: 59-60, 125.
 organizaciones separadas por Estados: 56.
 Oleoductos controlados por: 54.
 papel de Flager en: 47, 51, 52-8, 134-39.
 paquete de acciones de Rockefeller en: 50, 56-8, 146.
 pago de dividendo de: 129.
 práctica de rebajas y de direcciones por los ferrocarriles a: 49-52, 54, 84, 140.
 precios determinados por: 68, 116-17, 123, 965.

- red de espionaje de: 58, 78, 96, 134-36, 148.
- revista interna de: 263. Seep Agency como rama compradora de Shell casi absorbida por: 157-59.
- sistema de marketing de: 63-5.
- subsidiarias secretas de: 52, 125-26.
- terremoto de San Francisco (1906) y: 103.
- "Vieja Casa" como apodo de: 100.
- Stanislaw, Joseph: 1048.
- Stanvac: 406, 409-11, 471, 630-31.
- Sterling Ross: 330-32, 335-36.
- Stettinius, Edward R.: 536.
- Stevenson, Adlai E.: 649-50.
- Stewart, Robert: 284-87, 345.
- Stokes, Richard: 609-12.
- "Story of a Great Monopoly, The" (Lloyd): 54
- Strathcona, Donald Alexander, lord: 184.
- Strauss, Robert: 924.
- Stumme, Georg: 452
- Subcomité Permanente del Senado para Investigaciones: 870-74.
- Submarinos: 230-33 459-62, 493-99, 506, 714.
- Submarinos: 232, 493-99, 507, 714.
- Subroto, Dr.: 946-48.
- Suburbanización: 14-17, 728-30.
- Sudán: 636.
- Suez, Canal de:
- apertura del: 83, 633-34.
- primeros petroleros que cruzaron el: 85-7, 89-90, 95-6, 230.
- propiedad del 633-34.
- valor estratégico del: 634-35.
- Suleiman, Abdullah: 381-85, 583, -85, 589.
- Sultan of Langkat*: 153-54.
- Sulzberger, C. L.: 535.
- Sullivan, William: 902-05.
- Sumatra: 70, 149, 166-67, 180, 471.
- actividad de Royal Dutch en: 93-99, 153-54, 165.
- antorchas tradicionales de petróleo en: 94, 86, 97.
- Sun Oil: 142, 276, 292-93, 507, 541-442.
- nacimiento de: 118-20.
- oleoductos de: 118-20.
- refinerías de: 118-20.
- sunitas, musulmanes: 180, 205, 375, 706-07.
- Superior Oil: 978.
- Supremo Tribunal EE. UU.: 137-42, 256, 295, 338-39, 492.
- Sutcliffe, John: 858-59.
- Suzuki, Kantaro: 481-84.
- Swift, Elizabeth Ann: 929.
- Swinton, Ernest: 223.
- Sykes - Picot, Acuerdo: 247-48,
- Syrota, Jean: 870.
- Taconic, autovía de: 732-33.
- Taft, William Howard: 138, 279.
- Talfah, Adnar Khayr Allah: 941-43.
- Tallason, Marguerite: 582-83.
- Tank Syndicate: 90, 96-98, 152-53.
- Tapline (oleoducto transarábigo): 543, 549, 561-64, 634, 645, 765, 788.
- Tarbell, Frank: 132.
- Tarbell, Ida Minerva: 131-38, 285, 297, 335, 684, 688.
- antecedentes de: 131-32.
- revelaciones sobre Standard Oil de: 131-38, 262.
- Tarbell, William: 132.
- Tariki, Abdullah: 673-74, 681, 694, 765, 1018.
- antecedentes de: 678-80.
- fundación de la OPEP y: 682-93.
- tártaros: 169-71.
- T.C.P. (fosfato de tricresil): 727-29.
- Teagle, Walter: 259-64, 279-81, 286, 547, 552-53.
- acuerdo de Achnacarry y: 344-51.
- antecedentes y carácter: 260-63, 295-97, 300, 314, 316-21, 330-32, 407, 436-38.
- participación mesopotámica iraní-iraquí de los EE.UU. negociada por: 260-61, 263-69.
- tecnologías intermedias: 740.
- Teherán, acuerdo de: 770-72, 774, 776, 784, 793, 807.
- Telaga Said: 94-6.
- telégrafo: 83.
- Telón de acero: 1046.
- "teoría de la renta": 570-73.
- Tercer Mundo: 854, 881.
- deuda en el: 842.
- descolonización del: 15, 694.
- derechos humanos en el: 896.
- tecnologías intermedias para el: 740-41.
- tercera conmoción del petróleo:
- suministro adicional de petróleo y: 999.

- consecuencias de la 999-1002, 1009-11, 1013-15.
 negociaciones de precios y aranceles: 1006-15.
 resolución de: 1017-19.
 terremoto de San Francisco (1906): 103.
Texaco Star Theater: 727.
 Texaco: 121-22, 394, 665, 789-90.
 Cullinan expulsado de: 122.
 fundación de: 122.
 Getty Oil comprada por: 978.
 oleoductos de: 122.
 pleito de Penzoil contra: 978, 1022-23.
 participación de Arabia Saudita en: 1022-24.
 símbolo de: 122, 275, 727.
 véase también Aramco; Casoc.
 Texas Company: 122, 296-301, 331, 352, 355.
 Texas Eastern Transmission: 567-69.
 Texas Fuel: 120-21.
 Texas Instrument: 518-19.
 Texas Rangers: 330, 337.
 Texas Sociedad Geológica de: 107.
 Texas: 296, 340-43, 538, 566-67.
 épocas de prosperidad del petróleo de: 105-14, 118-23, 293, 322-33, 437-38, 491.
 Legislatura Estatal de: 122.
 pleito antimonopolio contra Standard Oil interpuesto por: 125-26.
 Thatcher, Margaret: 921, 988-89, 994-97, 1018-19.
 Thomas, Lowell: 541-42.
 Thompson, E. O.: 653.
 Thompson, Roy Herbert, lord: 887.
 Three Mile Island: 917-21.
 Tidewater Oil: 582-87.
 Tidewater, oleoducto: 53-4.
 Tiflis: 77-8.
 tigres ciegos: 126.
Time: 409, 618, 702, 745-46.
Times (Londres): 210, 230, 231, 656.
 Timurtash, Abdul Husayn: 358.
 tipos de interés: 954.
 Titusville, Pa.: 40, 127-29, 132-36, 141, 191, 297-303.
 Tobruk: 452.
 Togo, Fumihiko: 833, 834.
 Tojo, Hideki: 412, 426-28, 468-72, 481, 484-85.
 toluol: 228-230.
 Townsend, James: 18, 30-35.
 Toyoda Teijiro: 422.
 Toyoda, Soemu: 477, 480.
 Trans World Airlines (TWA): 985-86.
 Transjordania: 265.
 véase también Jordania.
 transporte de petróleo:
 camiones cisterna para el: 64-5, 84, 142.
 tempranas prácticas de la Standard Oil en el: 49, 51, 52, 54-56.
 véase también oleoductos.
 Tratado de Brest-Litovsk: 239.
Treatise on Petroleum (Redwood): 181-82.
 trementina: 25, 36-7.
 trincheras, guerra de: 223, 236.
 Trinidad: 26.
 Triple Alianza: 190-91.
 Trípoli, acuerdo de: 770-76, 784, 793-94.
 Troll, campo de gas natural de: 990.
 Truman, Administración: 616, 625-26.
 acuerdo anglo-norteamericano sobre el petróleo impedido por: 538.
 política de investigación sobre combustibles sintéticos de: 565-67.
 Tapline apoyado por: 561.
 Truman, Doctrina: 549-50, 592.
 Truman, Harry S.: 561-65, 710, 870-71, 933.
 cártel petrolero y: 625-28.
 Ickes despedido por: 536-38.
 Irán y: 604-14.
 trustes: 124-26, 130-31, 212, 350, 491-92, 547-50.
 Tsushima, batalla de: 169-70, 415, 429.
 tudeh, partido (Irán): 556, 596, 618-20.
 Tulsa, Okla.: 116, 166-67.
 Turkish Petroleum Company:
 acuerdo iraquí con: 265-67.
 Acuerdo de la Línea Roja con: 268-69, 372, 383, 545-54, 831-32.
 interrupción de la, a causa de la Primera Guerra Mundial: 247-48.
 los alemanes y: 243-47, 250.
 los británicos y: 243-47, 250-51, 259.
 los franceses y: 248-51, 260.
 negociaciones de Teagle con: 260, 263-71.
 resurgimiento de: 243-44.
 resurgimiento tras la Primera Guerra Mundial de la: 249.
 véase también Iraq Petroleum Company.
 Turquía: 77, 226, 239-40, 736, 746-47.
 disputa fronteriza iraquí con: 263-64.
 Doctrina Truman y: 549-50.

en la Primera Guerra Mundial: 190, 226, 239-40.
 Unión Soviética y: 563-64.
 véase también Imperio Otomano.
 Twain, Mark: 70, 133.
 Twitchell, Karl: 380-84.

Union Club: 49.
 Unión Europea del Petróleo (EPU): 172.
 Union Oil (Unocal): 105, 276, 288, 299, 952, 949.
 Unión Soviética: 274-5, 313-21, 406, 408, 438-39, 549, 778, 1010-11.
 Afganistán y: 932.
 beneficios despilfarrados por: 14-5.
 como mayor productor: 1030.
 como segundo productor de petróleo: 681-82.
 crisis de Suez y: 636-48, 657-58.
 Egipto y: 672.
 exportaciones de gas natural de: 988-90, 992.
 exportaciones de petróleo de: 681-86, 955.
 guerra de octubre y: 799-800, 804, 808, 809-11.
 incierto futuro político de: 14.
 invasión por la Alemania nazi de: 13-5, 418-22, 441-48.
 Irán y: 555-64, 585, 590, 598-604, 618-23, 628, 707-08.
 negociaciones de los precios en 1986 y: 1014-15.
 revolución húngara aplastada por la: 646-48.
 reservas de petróleo de: 14-5.
 sector petrolero después de la revolución: 313-21, 345-46, 350-55.
 trueque de trigo por petróleo entre EE.UU. y: 852-54.
 véase también guerra fría; Rusia imperial.
United States Oil Policy, The (Ise): 1010-12.
 Universidad de Harvard: 1014-16.
 Universidad de Yale: 21-4.
 Unocal: véase Union Oil.
 U.S. Leather: 120.
 U.S. Steel: 971.
 Utah, petróleo de esquisto en: 255, 953.

Vacuum Oil: 299, 319-21.
 Valdez, Alaska: 757, 884-85.
 valor contable actualizado: 773.
 valor, diferencia de: 966-67.
 valores equivalentes en dólares:
 de 1850: 22.
 de 1901: 159.
 de 1912: 145.
 Vance, Cyrus: 865, 924-25.
 Vanderbilt, William: 50.
 vaselina: 64-5.
 Vaseline: 65.
 velas: 142.
 Venezuela: 16, 295, 341-46, 359, 366-69, 549, 566-78, 589, 621, 738.
 como miembro de la OPEP: 691-94, 768-69.
 concesiones de petróleo canceladas por: 859-62.
 época de prosperidad del petróleo en: 307-13.
 golpe de 1948 en: 674-76.
 propiedad en participación y: 773.
 ventas al contado: 40-41.
 véase también precios del petróleo.
 ventas normales: 40-42.
 Ventura County, Calif.: 104.
 Verdún: 220, 232.
 Victoria, reina de Inglaterra: 633-34.
 Viena: 28, 529-30.
 Vietnam, Guerra de: 712-13, 736, 747-48.
 Vincennes: 1021.
 Vírgenes (islas): 714.
 Volcker, Paul: 972.
 Volkswagen: 434-35, 448.
 Voroshilov, Kliment: 169-70.
 Voz de los Arabes: 634, 763-64.

Walden, George: 409-11.
 Waley Cohen, Robert: 164-66, 194, 253.
 Walters, P. I.: 858-59, 961-62.
 Walters, Vernon: 606-08.
 Walton, Paul: 583-88.
Wall Street Journal: 739-40, 975.
 Warner, Charles Dudley: 70.
Washington Post: 282-83, 789, 924-25, 1003-04, 1005, 1009.
 Watergate, escándalo: 979, 1005.
 Administración Nixon y: 807-10.
 impacto en las relaciones exteriores: 807-08, 811, 837-38.

- impacto sobre la credibilidad del gobierno: 808-10, 819-21, 874, 877, 920.
 Wealt Against Commonwealth (Lloyd): 130-33.
 Webb-Pomerene (1918), ley: 350.
 Wehrmacht (ejército alemán): 437, 444-46.
 Weizmann, Chaim: 397.
 Welles, Sumner: 420-23, 531, 575-76.
 Wellington, Arthur Wellesley, duque de: 571-72.
 West Palm Beach, Fla.: 49.
 West Texas Intermediate (W.T.I.): 963-64, 966, 998-99.
 White, Edward: 141.
 White, Theodore H.: 409-10.
 Whiting, Ind.: 67.
 Wilcox, Claire: 538.
 Wilson, Arnold: 186, 191-94.
 Wilson, Harold: 747-48, 889-90.
 Wilson, Woodrow: 232-34, 247-49, 255, 282, 307, 359.
 Williamson, George: 766-68.
 Willis, Tex.: 709-10.
Winston Churchill (Randolph S. Churchill): 12.
 Witte, conde Sergei: 168-70.
World Almanac: 291.
World Crisis, The (Winston S. Churchill): 254, 927.
 Wright, hermanos: 123, 224.
 Wyoming: 277, 296.
 Yamamoto, Isoroku: 415-18, 431, 469-71, 474.
 Yamani, Ahmed Zaki:
 acuerdo de Teherán y: 769-70, 784.
 antecedentes de: 847-51.
 concesión de Aramco y: 863-65, 964, 998.
 despido de: 1017.
 discurso en Harvard de: 1013-17.
 embargo árabe del petróleo (1967) y: 735-40.
 embargo árabe del petróleo (1973) y: 789-94, 796-98, 803-04, 809-10, 829-31, 832.
 estabilidad del precio del petróleo: 892, 914, 934-35, 948, 950, 958-60, 998, 1001, 1007-08, 1012-15.
 Faisal I y: 694, 770, 789-91, 804, 849-51, 1017.
 Irán y: 707, 846-48.
 OPEP y: 769-70, 771-73, 793, 796-98, 803, 892, 914, 958, 995, 1000-01, 1012-15.
 propiedad en participación: 771-72, 775. Yamashita, Taro: 660.
Yamato: 480.
 Yankelovich, Daniel: 819-21.
 Yazidis: 265.
 Yemen, República Popular de (Sur): 694, 748, 786-87.
 Young Ladies Oil Company: 111.
 Young, Andrew: 902-03.
 Young, James: 27.
 Ypres: 236.
 Yugoslavia: 443, 637-38.
 Zahedi, Fazlollah: 618-20.
 Zapata Company: 1003-05.
 Zelten: 699-70.
 Zhukov, Yuri: 444.
 Zijlker, Aeilko Jans: 94-97.
 zonas neutrales:
 entre Arabia Saudita e Iraq: 377.
 entre Arabia Saudita y Kuwait: 372-77, 396, 578-90, 703, 711-12.

Créditos fotográficos

1. BP America
2. Museo Drake Well
3. Biblioteca Pública de Nueva York, cortesía del Instituto Americano del Petróleo (IAP)
4. Museo Drake Well
5. Sociedad Histórica de la Reserva Occidental, Cleveland
6. IAP
7. BP America, cortesía de IAP
8. Standard Oil (New Jersey) Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville
9. Standard Oil (New Jersey) Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville
10. Museo Drake Well
11. BP América
12. Museo de la Energía de Texas
13. BP America, cortesía de IAP
14. Centro de Historia de Texas de Barker, La Universidad de Texas en Austin
15. Keystone, París
16. Topham, Inglaterra
17. L'Illustration/Syigma, París
18. Biblioteca Fotográfica Shell, Londres
19. Biblioteca Fotográfica Shell, Londres
20. Biblioteca Fotográfica Shell, Londres
21. Shell Netherlands.
22. IAP
23. IAP
24. Standard Oil (New Jersey Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville).
25. British Petroleum, Londres
26. British Petroleum, Londres.
27. British Petroleum, Londres
28. Hulton-Deutsch Collection, Londres
29. IAP
30. Museo Imperial de Guerra, Londres
31. William Higgins Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville
32. Biblioteca Dwight D. Eisenhower
33. Amoco Corporation, cortesía de IAP
34. Exxon Corporation, cortesía de IAP
35. Phillips Petroleum
36. Sun Oil Company, cortesía de IAP
37. Amoco Corporation, cortesía de IAP
38. Standard Oil (New Jersey) Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville.

39. Fundación Calouste Gulbenkian, Lisboa
40. British Petroleum, Londres
41. Standard Oil (New Jersey) Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville.
42. Biblioteca DeGolyer
43. Biblioteca Fotográfica Shell, Londres
44. Standard Oil (New Jersey) Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville
45. Exxon Corporation, cortesía de IAP
46. Archivos Familiares Hunt
47. George C. McGhee
48. H. Roger Vollet, París
49. Kyodo Photo Service, Tokyo
50. Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, Ciudad de México
51. Heinrich Hoffman
52. Roger-Viollet, París
53. Archivos Nacionales
54. Archivos Nacionales
55. Armada de los E.E.U.U., cortesía de la Biblioteca de Fotografía Topham, Inglaterra
56. Almirante Nimitz, cortesía de Margaret Goralski y Russell W. Freeburg
57. Armada de los E.E.U.U.
58. Archivos Nacionales, cortesía de Margaret Goralski y Russell W. Freeburg
59. Ejército de los E.E.U.U.
60. Biblioteca Franklin D. Roosevelt
61. Ejército de los E.E.U.U., cortesía del Museo Patton, Fort Knox, Kentucky
62. Standard Oil (New Jersey) Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville
63. Biblioteca Franklin D. Roosevelt
64. Standard Oil (New Jersey) Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville
65. Standard Oil (New Jersey) Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville
66. Standard Oil (New Jersey) Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville
McDonald's Corporation
UPI/Bettmann
67. Biblioteca Fotográfica Shell, Londres
68. Frederic Lewis/Gates
69. Biblioteca de Fotografía Topham, Inglaterra
70. Texaco
71. George C. McGhee
72. Biblioteca de Fotografía Topham, Inglaterra
73. Servicio Nacional de Parques
Keystone, París
74. ENI, Centro de Documentación Fotográfica
75. Wanda Jablonski
76. Standard Oil (New Jersey) Collection, Archivos Fotográficos de la Universidad de Louisville
77. Wanda Jablonski
Juan Pablo Pérez Castillo
78. Aramco
79. Sygma, París
80. Wide World Photos
81. UPI/Bettmann
82. The Mainichi Newspaper, Tokyo
83. El Proyecto Nixon
84. Zapata Corporation, cortesía de IAP
85. Alyeska Pipeline Service Company, cortesía de IAP
86. Sygma, Nueva York
UPI/Bettmann
87. Intercambios Mercantiles de Nueva York
88. AP/Wide World Photos
89. Sygma, Nueva York
90. Zapata Corporation
91. Fotografía Casa Blanca
92. Reuters/Bettmann
- 93.
- 94.
- 95.
- 96.
- 97.

OTRAS OBRAS PUBLICADAS

MEMORIAS III

Laureano López Rodó

El éxito editorial de los dos primeros volúmenes de sus **Memorias**, que alcanzaron seis ediciones en pocos meses, acredita la veracidad y el interés con que López Rodó relata los acontecimientos políticos de que ha sido testigo de excepción. Este tercer volumen bien merece el subtítulo de "El principio del fin" por la trascendencia que tuvo el asesinato del Presidente del Gobierno, Almirante Carrero Blanco.

ASI NO SE PUEDE VIVIR

Carlos Enrique Bayo

Después de vivir en Moscú como corresponsal durante casi cinco años, Carlos Enrique Bayo presenta en este libro un completo retrato, cínico-sarcástico, de la sociedad soviética y ex soviética, en el que explica por vez primera en lengua castellana los más íntimos detalles de la vida cotidiana de los ciudadanos de la antigua URSS y de la nueva CEI.

HISTORIA DE LAS OLIMPIADAS

Francisco Yagüe

En esta obra, Francisco Yagüe narra la historia del olimpismo desde el prisma humano y anecdótico, al mismo tiempo que ofrece los resultados oficiales de sus veintiuna ediciones. Cuenta los avatares de los grandes campeones y la propia supervivencia de la competición por encima de guerras, invasiones y boicots.

Esta es la extraordinaria historia del petróleo y la lucha por el poder y la riqueza que siempre le ha acompañado, una lucha encarnizada que ha conmovido los cimientos de la economía mundial y dictado los grandes acontecimientos de este siglo. El oro negro encumbra y derriba gobiernos, provoca guerras y cambia el destino de hombres y países. **La historia del petróleo** es la primera obra que traza un panorama completo y revelador sobre la todopoderosa industria que maneja los hilos de la política internacional, desde que se perforó el primer pozo en Pennsylvania hasta la invasión de Kuwait. Una obra que entronca con la mejor tradición de la narrativa épica y por la que desfila una galería de personajes vívidamente retratados: desde Doc Lloyd y Winston Churchill hasta John D. Rockefeller, Saddam Hussein y George Bush, el petrolero que llegó a presidente. Petróleo, dinero y poder constituyen actualmente una unidad indisoluble en torno a la que gira el presente y el futuro de la humanidad. Y este excepcional libro describe pormenorizadamente sus entresijos y secretos. Nadie podía hacerlo mejor que Daniel Yergin, indiscutida autoridad en la materia y en política internacional, así como brillante narrador que aporta a su obra, fruto de una rigurosa y documentada investigación, una subyugante sustancia literaria. Fueron estos méritos los que justificaron la decisión del jurado que otorgó a **La historia del petróleo** el Premio Pulitzer para obras de **non-fiction** la primavera de 1992.

"Esto es historia narrada de la mejor forma, escrita en un estilo épico y absorbente poblado de personajes y sucesos trascendentales y subyugantes. La historia del petróleo es, a la vez, una historia del oro negro, de las fuerzas que han dado forma al mundo moderno y una obra literaria."

Doris Kearns Goodwin, autora de The Fitzgeralds and the Kennedys

"Dan Yergin explora con lucidez y elegancia la dinámica del negocio mundial que ha ayudado a dar forma a la economía moderna y que ha dinamizado el crecimiento económico del que hemos llegado a depender."

Paul A. Samuelson, premio Nobel de Economía



9 788478 630363