

ÁNGEL ALDA

19 DE ABRIL DE 2012

# LA HISTORIA DE YPF Y REPSOL BUSINESS AS USUAL

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Lo primero que hay que decir sobre la expropiación del paquete accionario de Repsol en la empresa YPF, pues esa es la descripción que corresponde al caso más que la de nacionalización utilizada por el gobierno argentino o la de expolio que utiliza el español, es que nos encontramos ante un fracaso de la política y de la diplomacia que tiene su sustento en errores de percepción por parte de los gobiernos de ambos lados del Atlántico. Que la causa primigenia de todo haya sido la forma de operar de los titulares mayoritarios de la empresa en los años en los que ha estado al mando de YPF y los errores en las políticas energéticas del gobierno argentino, no quita verdad a lo primero.

## **POLÍTICA Y NEGOCIOS. AGUA Y ACEITE**

Tenemos en España a un sector de la opinión pública -y con él a sectores del gobierno- convencidos de que el caso exige utilizar palabras y gestos gruesos en la forma de tratar la *“agresión peronista”*. Algunos mensajes incendiarios tratan de emular y competir con las simplezas políticas que desde el otro lado del Atlántico se lanzan sobre el escenario. Afortunadamente estas visiones y miradas de tan bajo perfil no dejan de ser minoritarias y por ende extemporáneas.

Es verdad que cuando correspondía abrir líneas de negociación debajo de la mesa algunos responsables han preferido dar titulares a la prensa patriótica y cubrirse el manto con palabrería digna de otras épocas. Como en paralelo el gobierno argentino ha mantenido un perfil típico del peor de los patriotismos populistas -el *patoterismo*- buscando un efecto de naturaleza propagandística que les haga perdonarse la inflación y los desastres económicos que se vaticinan para la economía argentina, ha resultado un desastre anunciado.

Ahora las espadas están en alto pero todo adquirirá un perfil netamente jurídico y los daños políticos se atenuarán pues así lo demandan los intereses reales de empresas y gobiernos por encima del juego patrioterico. A partir de ahora es deseable que todo se desarrolle bajo el control y la acción *“profesional”* de lobistas, diplomáticos y gentes poco amigas de los perfiles escandalosos. Así han sido las cosas y así seguirán siendo.

Ni el gobierno argentino cambiará el desastre de su política energética ni el español pondrá en riesgo los intereses, los importantes intereses, de las empresas multinacionales de base española en Argentina. La crisis no permite mas comedias de enredo. A tal fin ya se ha apresurado el partido de la oposición a entrar en el escenario y asegurar al ejecutivo de Rajoy su comprensión y entendimiento de las cosas. Bien hará el gobierno del PP en utilizar la fuerza y el prestigio de algunos políticos del PSOE y de sus brazos *“armados”* en territorio comanche para preservarse de daños mayores. Contención de daños se llama esta política y es la que aconseja el escenario internacional y los intereses económicos de nuestras grandes empresas. Ir por ejemplo, como se ha tratado de hacer, con un perfil guerrero al Parlamento Europeo es jugarse la posibilidad de que las instituciones europeas, tan circunspectas ellas, no te acompañen. De nada sirven palabras como confiscación y elevar el tono de la reclamación cuando caben otras procedentes del sutil diccionario del derecho internacional. Y por supuesto es inútil dolerse de la supuesta contención de la señora Clinton, por ejemplo. Esas cosas uno se las calla, entre otras cosas porque la situación es muy líquida y es necesario que los estados mayores de la industria petrolífera internacional, escenario en el que se va a jugar la principal batalla, se pronuncien y en esas estamos.

Al final las cosas, por mucho discurso en clave nacionalista, patriótico y antimonopolista, que se lance desde ambas esquinas del ring, van a depender del juego de intereses y del ánimo competitivo o colaborativo con el que las *majors* se tomen el asunto. Y aquí tiene mucho más que decir Repsol que el gobierno argentino.

## **EL TRASFONDO ECONÓMICO, ORIGEN Y FINALIDAD DEL PLEITO, HA VENIDO DADO POR LA DIFICULTAD DE PLANIFICAR LA EXPLOTACIÓN DEL YACIMIENTO DE VACA MUERTA**

Mientras tanto sería bueno que la prensa informase de la situación real ofreciendo las claves históricas, empresariales y financieras del asunto en vez de andar enredando con artículos y comentarios grandilocuentes y especulativos. Informar, por ejemplo, de la incapacidad de Repsol para acreditar un interés real por poner en marcha la explotación de los yacimientos de Vaca Muerta - origen y finalidad del pleito- tanto como de las técnicas de truhanes del gobierno argentino.

Bien sea por incapacidades técnicas, dudoso en un mundo en el que la tecnología se compra y se vende con enorme facilidad, bien sea por miedos e incapacidades financieras, muy posibles a la vista de la sequía crediticia para las empresas españolas o, alternativamente, explicación por la que me inclino, la razón de la incapacidad negociadora de Repsol puede venir dada por la desconfianza de Repsol, totalmente justificada a la vista de los hechos, sobre la "*lealtad*" del gobierno argentino a la hora de desembolsar los enormes capitales que la entrada en explotación de los nuevos hallazgos iban a exigir. De eso hay que hablar y no solamente de los métodos del gobierno argentino.

Los tiempos que ambas partes han usado en preparar las estrategias de salida a la difícil situación han sido utilizados de manera torpe y huidiza. Puede que la buena información política e institucional de la que ha hecho gala Repsol en sus operaciones en Argentina desde siempre -es legendaria esa capacidad de cálculo estratégico de la petrolera española entre los conocedores del oficio- les hubiera llevado a la conclusión de que Vaca Muerta iba a ser demasiado pollo para el poco arroz financiero y el alto coste político que la cosa presentaba y que ella les haya llevado a un estilo negociador lento y cauteloso.

En esta materia puede que el gobierno argentino haya estado negociando debajo de la mesa con intereses chinos, norteamericanos o brasileños, en ese mismo orden. Pronto lo sabremos. O puede que haya sido al revés. Hoy algún medio trae la noticia de que Repsol estaba negociando la venta de YPF a las petroleras chinas a espaldas del gobierno austral. Cuando se cuente la historia desde el lado de los protagonistas seguramente nos daremos cuenta de la multitud de espejos que las partes han ido colocando en cada esquina del conflicto para engañar la mirada de la prensa y de la opinión pública.

## **UN POCO DE HISTORIA PARA ENTENDER MEJOR LAS COSAS**

YPF dejó de ser la máquina que permitió a Argentina desarrollar todo un programa de obras públicas y el desarrollo de núcleos poblacionales, redes gasísticas y muchos otros beneficios públicos gracias a las rentas fiscales del petróleo en explotación desde los años 30 hasta los 80, para convertirse en las últimas décadas del siglo pasado en una ruina sometida al vaciamiento patrimonial en la época de

Menem. Mientras tanto [esa trepidante historia](#) estuvo jalonada de episodios financieros y políticos que muchas veces pusieron en riesgo el equilibrio institucional de gobiernos peronistas, radicales y militares.

La privatización vía Repsol, por cierto que impulsada por el marido de la actual presidenta, Néstor Kirchner, fue la única solución para dar carpetazo a unos años de desidia y de abandono, cuando no de corrupción interna, y promover un sistema de gestión más eficiente.

Esa operación estuvo llena de incidentes, malas prácticas e irregularidades que colocan el *dossier* YPF en el marco de algo que podríamos llamar “*inseguridad jurídica congénita*”. Lamentarse ahora de ello suena ingenuo. Cuando una empresa va a la Argentina debe dotarse de un cuaderno de navegación en cuya primera página conste la peligrosidad nativa de la política argentina. Nacionalizaciones, privatizaciones, renacionalizaciones, forman parte del código genético del país. Repsol siempre se ha caracterizado por contar entre sus medios un equipo jurídico de singular talento capacitado para la navegación en las turbulentas aguas de la justicia internacional. No es casualidad.

El caso es que los nuevos mecanismos de explotación y debido a circunstancias objetivas como la propia quiebra fiscal argentina, el *default*, la pesificación y la deriva económica del país no cuajaron en un nuevo modelo de eficiencia. Los problemas inclusive fueron a peor cuando las circunstancias externas permitieron al país iniciar una senda de crecimiento al estilo de las economías emergentes. Las costuras de la ropa se abren con más facilidad cuando los cuerpos engordan. Pero poco más o menos las cosas fueron marchando y los equilibrios políticos tan necesarios exigieron dar un respiro a las demandas “*patrióticas*” del primer gobierno Kirchner a través de la entrada en el capital, -en una singular operación financiera pues los nuevos accionistas no pusieron ni un peso- de un grupo argentino cercano al poder político, el grupo Petersen perteneciente al banquero Eskenazi. De hecho Repsol pasó la gerencia y las áreas de gobierno más importantes de YPF a las manos de los nuevos socios por razones de interés político.

Todo ese proceso está muy bien descrito en un [papel editado por un grupo de economistas argentinos de izquierda no gubernamental](#) que en España apenas ha tenido más difusión que a través de la web alternativa Rebelión. Son muy numerosos los testimonios y los informes que acreditan que YPF recibió, incluso en los peores tiempos económicos de Argentina, muchas facilidades operacionales y financieras. Las cosas funcionaban en una clave de beneficios interesantes para Repsol y sin grandes convulsiones políticas que amenazasen ese estatus. Es verídico y razonable saber que los beneficios obtenidos por YPF en Repsol, no solamente medibles en dividendos sino fundamentalmente en masa crítica y en referencias contables, fueron determinantes para dar el salto de la operadora a la primera liga mundial del negocio.

Y en esas estábamos cuando perdimos a don Froilán -haciendo el mismo chiste que se ha permitido nuestro ministro de Asuntos Exteriores con lo del tiro al pie- y se descubren los enormes yacimientos de Vaca Muerta y el conocimiento casi simultáneo de que la puesta en explotación de la nueva región petrolífera implica necesidades financieras que YPF -y la propia matriz Repsol- difícilmente pueden satisfacer. Entre otras cosas porque los beneficios de la empresa se tienen que dedicar a amortizar el préstamo que ha permitido la entrada sin desembolso previo al grupo Petersen. Las negociaciones se inician y las partes prefieren utilizar técnicas poco transparentes y desleales. Por parte de Repsol, sometida a episodios corporativos muy complejos que ocupaban y ocupan mucho tiempo de gestión- con rusos, [chinos](#) y hasta con su incómodo socio [Sacyr](#) -y que le restan capacidad financiera, se trata de retrasar al máximo el inicio de las actividades en Vaca Muerta -algunos hablan de razones de incapacidad técnica y no en vano si se conocen las características tan específicas del yacimiento- y

evitar poner en marcha negociaciones con terceros operadores que pudieran aspirar a controlar la matriz española más que la propia YPF.

Por parte del gobierno argentino la presión inflacionaria y la escasez de divisas e incapacidad de obtener financiación regular en los mercados internacionales les anima a buscar alternativas. No van buscando en principio la desaparición del operador español pero empiezan a ponerse nerviosos al observar el poco interés de los españoles para ponerse a la cabeza de la manifestación. Por mucho que ha habido engrasadores intermediando, la propia circunstancia de los relevos de gobierno en España y en Argentina ha añadido incertidumbre al clima negociador.

De todos es sabido que el gobierno Aznar tuvo sus más y sus menos con los gobiernos argentinos en los duros episodios del *default* en 2001 a cuenta de los intereses de la banca española y del daño que la misma sufrió. De aquellos polvos vienen algunos de los barrotes que dificultan el entendimiento por parte del gobierno del PP de las claves del asunto. Otras fuentes indican que el fallecido marido de la presidenta hubiera sido más capaz de templar gaitas y resolver creativamente el enredo. Desaparecidos en combate por improcedentes, por la lógica del cambio de gobierno en España -en el que no ha sido factor menor el relevo en la cabeza de la embajada española en BBAA-, ciertos despachos de intereses con los que contaba Repsol en sus tratos con el gobierno argentino al tiempo que en la Casa Rosada tenían entrada un grupo de influyentes jóvenes con un perfil “*revolucionario*” y poca experiencia de poder real se crean las condiciones para que las cosas hayan tenido el desenlace que estamos viviendo. Lo demás, la parafernalia que se ha vivido corresponde al *modus operandi* típico de estas operaciones: primero te asusto, luego te pongo el lazo y mientras tanto ni niego ni afirmo. *Business as usual*.

Lo raro es que un ministro de Industria de España no se entere de qué va el juego y se dedique a la amenaza cuando era tiempo de hablar y crea que el asunto está resuelto cuando las cosas se han torcido definitivamente.

## ¿Y AHORA QUÉ?

Ahora lo que corresponde es lamerse las heridas, hacer como que llueve y tomar las decisiones que correspondan en beneficio del futuro. Al final dice el refrán español que quien con niños se acuesta...

Ah, y que no se nos olvide, va a ser necesario reflexionar seriamente sobre el papel de las grandes empresas españolas en el mundo. Algunos se creen que todo consiste en desarrollar la Marca España. A ver si nos enteramos que ya estamos en muchos casos en la primera división y que en esa liga hacen falta Ronaldos y Messis y no empresarios y políticos de segunda división.

Sí que les vuelvo a repetir que ahora la “*guerra*” tiene dos frentes abiertos: el primero jurídico y el segundo industrial. Para la primera batalla la cosa consiste en el delicado trabajo de filigrana que se desarrolla en los despachos de los abogados y de los comunicadores. Pleitos largos que a veces aconsejan tirar por la calle de en medio y la búsqueda de la paz y del arbitraje. Pero la gran batalla se traza en el interior de la industria petrolífera.

La pregunta es ¿será capaz el gobierno argentino de cerrar tratos con operadores y financieros solventes para desarrollar la modernización del sector energético argentino? o ¿podrá Repsol en el

marco de alianzas y respaldos “corporativos” internacionales condicionar los pasos al gobierno austral?  
¿Ustedes que piensan?

¿Quieren que les diga mi pronóstico? Al final habrá un acuerdo a satisfacción de todos. Y con música de samba en el ambiente.

© Ángel Alda  
© Know Square S.L.