

Nells Leon y la hora de la competencia

"Con Pepe teníamos muy bien definido lo que había que hacer para transformar YPF. Toda nuestra vida laboral anterior nos había servido como preparación para visualizar cómo debía ser la empresa. Estoy orgulloso de lo que logramos". La frase pertenece a Nells Leon, el hombre que junto con José "Pepe" Estenssoro inició en el 90 el desafío de reconvertir YPF y, cuando Estenssoro falleció en mayo del 95, se encargó de continuar esa misión.

Ese fue el punto más alto de una carrera que había empezado a mediados de la década del 50. Leon se inició laboralmente en YPF, apenas se recibió de Ingeniero Civil. "En ese momento todavía no se realizaba el curso del Instituto del Petróleo. El primero que se desarrolló fue en el 56 y yo ingresé un año antes. Los ingenieros ingresantes estábamos un año en un yacimiento, donde se realizaban prácticas en todas las actividades de apoyo y desarrollo del yacimiento: perforación, producción, suministro, transporte. En mi camada estaban Néstor Novillo, Enrique Kreibohm y Luis Antonio Panario, entre otros muchachos", comenta Leon.

Realizó la práctica en el yacimiento en Comodoro Rivadavia y luego fue destinado al yacimiento Norte, que en ese momento estaba en pleno desarrollo en Campo Durán. Al respecto, recuerda: "Ya se había perforado el pozo descubridor y se estaba desarrollando con todos los inconvenientes que proponía Campo Durán. Es que era un yacimiento de condensado y en esa época ese tipo de yacimiento era prácticamente desconocido".

DEL NORTE AL SUR

En el yacimiento Norte estuvo ocho años, primero en Campo Durán y luego en Pocitos y



Vespucio. Allí llegó a ocupar el cargo de Jefe de Suministros. En tanto, en 1967 el paisaje que lo rodeaba cambiaría 180 grados, ya que sería destinado a la ciudad más austral del mundo. En Tierra del Fuego estuvo cuatro años como Jefe de Explotación del yacimiento.

"Cuando se hizo la re-conversión de los contratos petroleros durante el gobierno de Arturo Illia,

Tierra del Fuego se transformó en Administración. Facundo Suárez, presidente de YPF en ese entonces, me nombró Administrador de esa nueva área. Allí, en el yacimiento La Sura, la empresa Tennessee estaba empleando la técnica de recuperación secundaria. Era la primera vez que se la utilizaba en el país. Después se empezaron a desarrollar con esta técnica yacimientos en Comodoro Rivadavia", puntualiza.

Leon luego fue trasladado a Cañadón Seco. "Allí estuve cuatro años junto con Néstor Novillo", recuerda. En total, Nells Leon ya llevaba 16 años en los yacimientos de YPF: 8 en el Norte, 4 en Tierra del Fuego y 4 en Cañadón Seco.

En esa etapa, en la cual recorrió geografías bien distintas, Nells fue formando su familia. Se casó con Luisa Genoveva Juárez en Salta y tuvo dos hijos: María Luisa, que nació en Tierra del Fuego, y Casiano, en Cañadón Seco.

En el 74 fue nombrado Gerente de Explotación, a cargo de todos los yacimientos de YPF, ya con residencia en Buenos Aires. Después ocupó los cargos de Director de Producción y Gerente General Interino. Y en el 95 se hizo cargo de la presidencia de YPF.

"Como Gerente de Explotación desarrollé una operación internacional en Ecuador, en el Amazonas. Estuve tres años en un campa-

Luego del fallecimiento de José Estenssoro asumió la presidencia de YPF, cuando se encontraba en pleno proceso de transformación en el marco de un mercado desregulado. "La empresa era como un gordo al que le había llegado el momento de correr los 100 metros llanos", grafica. En esta nota, Nells Leon (74) pasa revista a las etapas de ese proceso de reconversión de YPF. Además, recuerda su vida junto al petróleo, que lo llevó a recorrer a lo largo de 45 años de actividad distintas geografías del país y también del exterior. Lo que sigue es una síntesis de la charla que mantuvo con *Petrotecnica* en su departamento de Palermo Chico en Buenos Aires.

mento en la selva. El equipo de perforación era modular y se trasladaba con helicópteros", recuerda.

- ¿Cómo era la vida en la selva?

- Teníamos todas las comodidades, pero la vida era muy dura. Mi familia estaba alojada en Quito. Los campamentos estaban muy bien equipados, pero lo difícil era que uno estaba muy aislado.

- ¿Fue dura la vida para su familia acompañándolo en los distintos lugares donde le tocó desempeñarse?

- No, porque toda esa etapa la vivimos con mucho cariño. Había dificultades, pero se superaban. Siempre tuvimos todas las comodidades en los campamentos de YPF. Había problemas, pero no eran de carencia, sino producto de la soledad y el clima de los lugares. Por ejemplo, en el sur, había vientos de 170 kilómetros por hora. También creo que fue muy importante para sobreponernos a esas condiciones la fortaleza que da la juventud. Mi esposa me ha acompañado a todos lados, siempre hemos estado juntos, con ella y los chicos. Armábamos los bártulos y nos íbamos todos juntos. Y hemos ido a lugares muy alejados, en una época en la que los sistemas de comunicaciones eran muy precarios.

EN LA ACTIVIDAD PRIVADA

En el 77, Nells Leon se retiró de YPF e ingresó a trabajar en la empresa Flopetrol de Schlumberger, en Francia, que estaba dedicada al análisis de reservorios. Se desempeñó como responsable de técnicas nuevas en mediciones de producción, tanto de subsuelo como de superficie, para la determinación de los parámetros de producción de pozo. Trabajó en el Centro de Investigación de Flopetrol en Melun y en la aplicación de técnicas sofisticadas de medición en Francia y Holanda, en yacimientos de control de movilidad para la in-



Nelli y su esposa Luisa con sus hijos María Luisa (seg. parados) y Cassiano (der. parados) y con su madre María Italia Virginia Moussi.

yección de polímeros.

"Vivíamos en París y tenía mi trabajo en Melun, un pueblo cercano a París. Estuve dos años. Tuve la oportunidad de trabajar en el Mar del Norte, en Alaska", señala. Y agrega: "Ingresé básicamente para desarrollar un equipo portátil, es decir, movable y fácil de transportar que se adaptara a las características lentificadas de los yacimientos del flanco Sur de la cuenca del Golfo San Jorge para hacer pruebas de inyectividad e inyección prolongada a los efectos de determinar los diferentes parámetros de este sistema de recuperación adicional de petróleo. Este equipo lo conseguimos desarrollar y fabricar íntegramente en el país. También introduje los primeros manómetros de cuarzo de alta precisión para realizar los "Pressure Transient Flow" para evaluación de formaciones productivas y los primeros programas para el cálculo del dinamómetro continuo "dina rod" basado en la decodificación de la información por medio de la ecuación de la onda en un medio elástico, en este caso la varilla de bombeo".

Entre 1979 y 1982, Leon continuó trabajando en Flopetrol en Buenos Aires y luego se desempeñó en otras empresas petroleras. Entre ellas, Alianza Petrolera, donde ocupó el cargo de Gerente General de Operaciones. "Mientras con esta empresa estábamos gerenciando el yacimiento de Piedras Coloradas, en Mendoza, me convocan de YPF e ingresé nuevamente para reorganizar el área de Investigación y Desarrollo de Florencio Varela, durante los años 1983 y 1984. Luego, cuando terminé esa tarea, pasé a desempeñarme como Gerente de Programación de YPF. En el 87 me jubilé", rememora.

LA HORA DE COMPETIR

En ese momento, su "gran amigo" José Etenso, que recientemente se había retirado de Hughes, le propuso trabajar en la compañía Sol Petróleo, de la cual era presidente. "Me desempeñé como director ejecutivo y vicepresidente de Operaciones Petroleras. Luego formamos juntos la compañía EPP Petróleo, donde ocupé el cargo de vicepresidente. En 1990 ganamos una licitación en Bolivia,

en la zona de Aguara-güe, que es la continuación de nuestros yacimientos de Aguara-güe del norte. En ese momento, nos convocaron a ambos para realizar la gran tarea de transformación y reestructuración de YPF", cuenta. En el 89 se produjo la desregulación del mercado petrolero, a través de tres decretos.

"Este proceso necesariamente obligaba a transformar YPF, porque tenía que competir en el mercado y ser eficiente. Entonces, todo lo que había hecho en mi vida laboral me permitía visualizar muy bien el problema", enfatiza. Leon subraya que YPF no era una empresa ineficaz, pero "sí ineficiente, a causa de su cultura, la estructura económica del país y el rol que tenía asignado la empresa. Es que YPF se movía exclusivamente por metas físicas. Y las alcanzaba. Pero no tenía metas económicas. El proceso de desregulación del mercado precipitó la transformación de YPF, que es el cambio desde el comienzo del proceso de desregulación en 1989 hasta 1993 cuando finalizadas las mayores reestructuraciones de la empresa, inicia su cotización bursátil nacional e internacional.

La razón de esta transformación fue, como dijimos, la desregulación del mercado de hidrocarburos que creó la necesidad de competir en un mercado abierto y hacerlo eficientemente enfrentando a las mejores empresas del mundo.

Se fijaron como condiciones necesarias de transformación: 1°) **Cambio de estatus jurídico:** de empresa del derecho público al derecho privado 2°) **Esquema operativo:** empresa internacional integrada, equilibrada y rentable 3°) **Estructura de Capital:** empresa del derecho privado de capital abierto que cotizara acciones en bolsa.

Y había también razones internas que obligaban a esta transformación para actuar en el nuevo escenario. "YPF adolecía de bajo nivel de criterio empresario con alto nivel de incidencia política, falta de continuidad en planificación y programación de actividades y falta de inversión con razonabilidad económica, falta de productividad por ineficiencia y sobredimensionamiento inadecuado del sistema

de control y administración", explica.

Agrega: "En el primer período YPF era como un gran gordo y le había llegado el momento de correr los 100 metros llanos y batir los 10". Entonces había que hacerla quemar grasa y crear músculos".

- ¿Y cómo había que proceder para que perdiera el sobrepeso?

- Definimos una metodología de análisis que llamamos Metodología de Análisis de la Transformación, la cual nos permitió definir el corazón del negocio, el "core business".

La Metodología de Análisis de la Transformación consistía en: • si era económica y si era estratégica, la manteníamos • si era económica y no era estratégica, nos asociábamos • si no era económica y si era estratégica, nos asociábamos • si no era económica y no era estratégica, se vendía o se cerraba.

UN CORAZÓN GRANDE Y FUERTE

En el 90, cuando se hizo el balance, apunta Leon, YPF tenía un valor físico enorme y un valor económico muy bajo. "Por eso, la transformación tenía por objeto darle un corazón económico muy grande y fuerte, y un físico adecuado. Esa matriz nos permitió lograrlo".

- No debe haber sido una tarea sencilla...

- Fue una tarea titánica. Además, entre empleados propios y contratados, YPF tenía 50 mil. Y tenían que quedar 5 mil. Pepe estaba muy preocupado por encontrar una manera de hacerlo que no fuese cruenta. Así, fijamos un período de dos años para las personas que se tenían que desvincular, en el cual los manteníamos con sueldo y cursos, mediante los

cuales podían volver a la empresa si se adecuaba su perfil. En caso contrario, con los cursos incorporaban herramientas para reinsertarse en la sociedad. Además, las indemnizaciones fueron del doble de lo que fijaba la ley.

La segunda etapa de reestructuración de la empresa consistió en la capacitación del personal para competir en un mercado desregulado. "Había que contemplar un fuerte proceso de capacitación, porque prácticamente los gerentes fueron los mismos que tenía YPF. La capacitación fue interna y externa, porque hubo muchos posgrados que se hicieron mediante convenios con universidades de Estados Unidos. También hubo intercambio con las universidades estadounidenses para que vinieran profesores a dar clases aquí. Además, se firmaron convenios con empresas norteamericanas para que vinieran grupos de apoyo. Todo este proceso de transformación



En sus habituales viajes por los yacimientos. En esta oportunidad en un yacimiento en el Mar del Sur con Federico Fróides.

Amistades para toda la vida

- ¿Cómo era su relación con Estenssoro?
¿Dónde lo conoció?

- Con Pepe éramos más que amigos, éramos como hermanos. Con miramos, bastaba para entendernos. Nos conocíamos del '56, cuando ingresé como ingeniero a realizar prácticas en el yacimiento Norte. Él en ese momento trabajaba como ingeniero ingresante en una compañía de perforación del lado boliviano. Allí nos conocimos. Luego los dos seguimos siempre en el petróleo. Era toda una vida de amistad.

En YPF trabajábamos codo a codo. Cuando Pepe se fue, la tarea que quedaba era enorme. Pero se duplicó por la pérdida. Me gustaría poder tener algún día la decisión y la fortaleza de volcar toda esa experiencia en un libro. Fue algo muy lindo poder compartir una experiencia de este tipo con un amigo como Pepe.



Con su amigo Pepe Estenssoro en uno de sus viajes a los yacimientos.

- ¿Qué otros amigos le dejó el petróleo?

- Muchos, entre ellos Néstor Novillo, Enrique Kreibohm, Emilio Sánchez, Luis Alberto Egedus, Héctor Fiorioli. Era un grupo muy unido, que entramos juntos a YPF y desarrollamos toda nuestra carrera juntos. También fui muy ami-

go de Juan A. Rodríguez. Junto con él y Pepe desarrollamos una amistad tremenda, muy profunda. Otro gran amigo, que lamentablemente se fue muy rápido, fue Lisandro Guarnieri, con quien trabajamos en los pozos de perforación en la selva ecuatorial.

generó un cambio cultural, que a su vez produjo un cambio de la ética de la empresa. Porque en ese período fue cuando se empezó a trabajar fuertemente con el cuidado del medio ambiente", explica.

Añade que, además, hubo que ir "generando estrategias de crecimiento, porque el inversor no sólo mira la eficiencia de la operación, sino que la empresa también crezca y que lo haga en forma positiva. Es decir, dando utilidades".

- ¿Y cómo se procedió en el plano de la inter-

nacionalización de la empresa?

- Ese fue uno de los grandes problemas que tuvimos que encarar. YPF estaba descentrada en el mundo de los negocios petroleros. Los precios de exportación estaban muy castigados. Entonces nos dimos cuenta de que teníamos que generar mercados locales. Esto nos llevó a abrir mercados en Brasil. También hicimos el oleoducto Transandino. Porque nuestra idea era primero Chile y segundo el Pacífico. Para internacionalizarnos empezamos a buscar operaciones en Perú y Ecuador.

Además, pusimos estaciones de servicio en Chile y Perú. Pero nos dimos cuenta de que este sistema nos iba a llevar 50 años para internacionalizarnos. Entonces decidimos comprar una compañía internacional. Y compramos Maxus. Ese fue el gran paso. Al principio el mercado no lo entendió. Pero la historia luego nos dio la razón. Porque del '90 al '97, cuando dejé la compañía, las reservas y la producción habían subido al doble; se incrementaron las exportaciones, y la facturación pasó de un déficit de 500 millones a 890 millones de dólares a favor en el '96. Además, hay que tener en cuenta que de no pagar impuestos se pasó a pagar 1.700 millones de pesos por año.

Leon se retiró de la presidencia de YPF en mayo del '97. Y continuó como director hasta junio del '99.

- Con sus casi 45 años de experiencia en el sector del petróleo, ¿qué mensaje le gustaría dar a los jóvenes que se incorporan a la actividad?

- Mi esperanza siempre estuvo depositada en la juventud. Porque creo que si alguien puede encontrar soluciones a los problemas que se plantean son los jóvenes. Ellos tienen la entereza, la fortaleza y la energía para hacerlo. Además, son puros. Y eso permite generar ideales y, a través de ellos, seguir evolucionando.

Entre la literatura y el billar

Nells Leon nació en 1926 en Villa María, Córdoba. "Toda mi familia era de allí. Eran colonizadores de la zona, de los primeros pobladores de Villa María. Llegaron a fines del siglo XIX", comenta. Pero aclara que se crió y se educó en Rosario. "En esa época, para estudiar en una buena escuela secundaria y en la universidad había que vivir en las grandes ciudades. Por eso, mis padres buscando una mejor educación para sus hijos decidieron mudarse a Rosario", cuenta. Entre sus hobbies, se destaca la lectura. "Es que la mía es una generación cuya principal diversión ha sido la lectura. Me gusta espe-

cialmente la literatura técnica, sobre todo física y matemáticas. También, novelas y biografías. Sigo leyendo mucho", dice. También cuenta que disfrutaba del billar y el ping pong. En la actualidad, dedica su tiempo a la producción agropecuaria en un campo que posee en Villa María. Produce soja y maíz. Allí, en ese campo ubicado en su ciudad natal, se da el gusto de practicar tiro, otro de sus pasatiempos favoritos.

