Carlos Alfonsi
YPF

Sean Rooney
SHELL

María Tettamanti
CAMUZZI

Ricardo Chacra
ROCH

Diego Ordoñez
DOW

UNA PRODUCCIÓN DE ECONOJOURNAL / Nº 5 / AÑO 2 / DIC. 2018

5

TRAMA

VISIÓN DE PROTAGONISTAS

ESPECIAL ***VISTA OIL & GAS***

48. ***El desembarco del gigante noruego Equinor***

56. ***La hoja de ruta de PAE en el Upstream***

80. ***Vaca Muerta como proyecto país, Ernesto López Anadón***

El último truco del Mago

Miguel Galuccio formó Vista Oil & Gas, un player independiente de escala regional. Su apuesta en Vaca Muerta. Por qué, además, busca imponer una nueva cultura gerencial en la industria petrolera. Entrevistas exclusivas con su management. Radiografía a fondo.

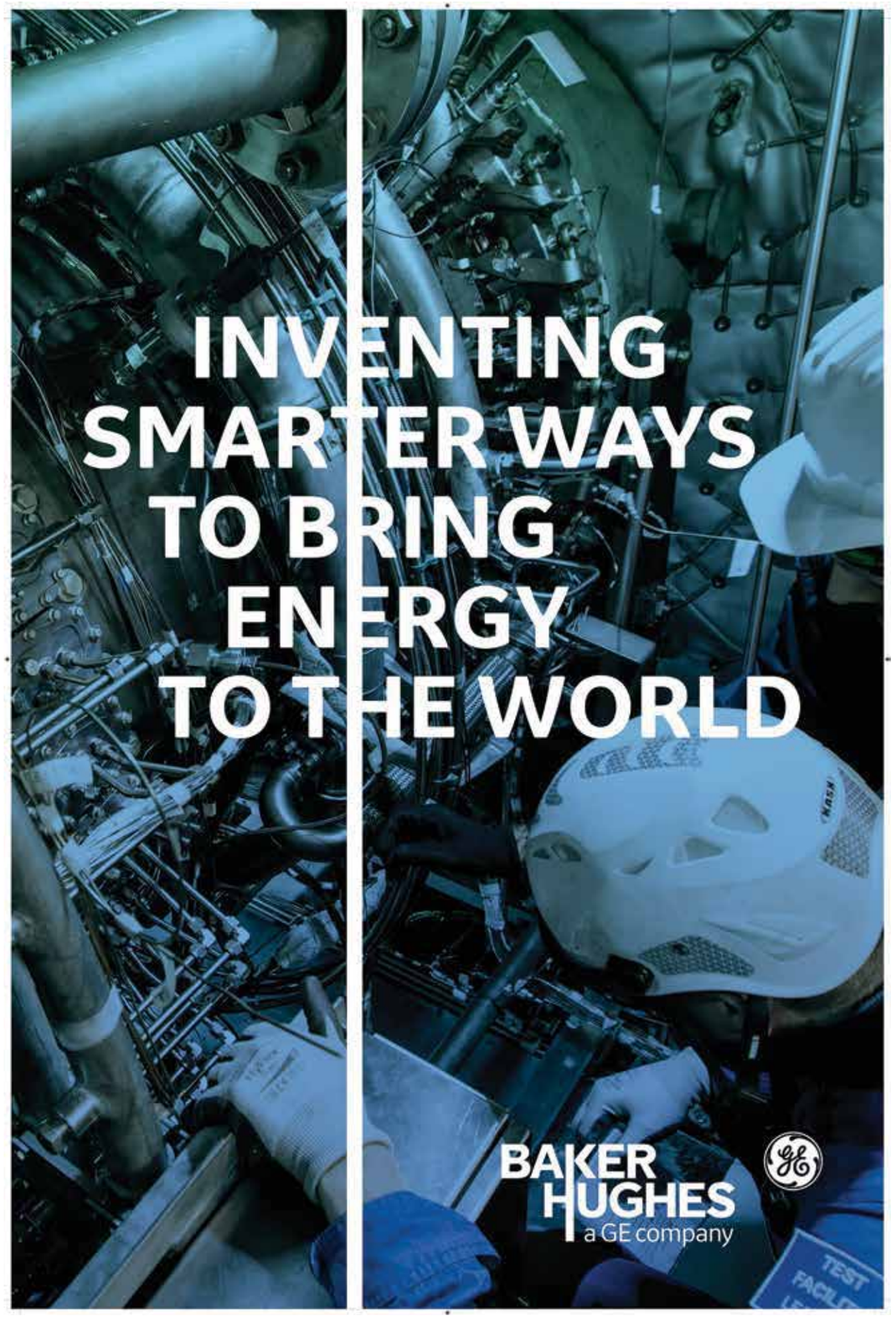
wintershall

A subsidiary of
BASF – We create chemistry

40 AÑOS CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO ENERGÉTICO DE LA ARGENTINA

40 AÑOS

Wintershall Energía



Innovación y tecnología al servicio de sus proyectos energéticos.

Cuando se trata de mejorar la eficiencia y productividad de sus proyectos, cuente con AESA para incorporar las soluciones vinculadas a desarrollos y aplicaciones de tecnología que su negocio necesita.

- Monitoreo con Drones
- Logística de última milla
- Limpieza automática de tanques
- Estrategias de modularización
- Escaneo tridimensional
- Servicios ambientales

Con una trayectoria destacada en fabricación y proyectos industriales para el mercado energético y un portafolio de servicios que va de la operación y mantenimiento de yacimientos e instalaciones a la provisión de servicios ambientales y de alta innovación tecnológica, AESA es la respuesta a sus desafíos.

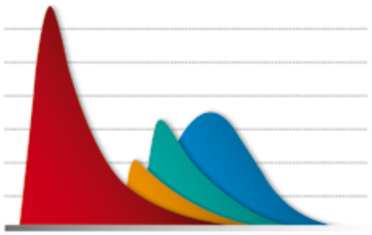
AESA (A-Evangelista S.A.)
(+54) 11 5441-6000 | aesa.comercial@ypf.com | aesa.com.ar

AESA

pluspetrol

EL FUTURO ES ENERGÍA

El 70% de la producción mundial de petróleo y gas proviene de campos maduros



Oilstone está conformada por un grupo de profesionales con **más de 25 años de experiencia** en la explotación de hidrocarburos en Argentina y Latinoamérica, y que actualmente, gracias a la aplicación de las **mejores técnicas de geociencias y explotación**, viene recuperando muy exitosamente **Campos Maduros** de la **Cuenca Neuquina desde el año 2011**.

Operadores de Campos Maduros.

Más petróleo.
Más gas.
Más energía.

OILSTONE

Edificio Plaza Rocha
Dardo Rocha 986, Piso 1 (B1640FSD) Martínez - Buenos Aires, Argentina
info@oilstone.com.ar - Teléfono: (+54 11) 5244-7888

www.oilstone.com.ar

Fusionamos experiencia, innovación y tecnología, **transformando ideas en resultados**

Ofrecemos soluciones integrales de completación, basadas en el servicio y en la innovación, siendo la opción más eficiente de la industria. Estamos comprometidos con la Calidad, la Seguridad, el Medio Ambiente y la Mejora Continua.

Texproil
A Sage Rider Company

www.texproil.com.ar

phoenix GLOBAL RESOURCES

Trabajando por el desarrollo energético argentino

Invertimos en energía, para producir más energía.

Somos Pampa, una empresa integrada con foco en la exploración, producción y distribución de electricidad, gas y petróleo.

www.pampaenergia.com

Pampa energía

Confiar. Invertir. Crecer.

WÄRTSILÄ
EFICIENCIA ENERGÉTICA
SMART POWER GENERATION
FLEXIBILIDAD DE COMBUSTIBLE
FLEXIBILIDAD OPERATIVA
Soluciones multi-fuel
ASEGURANDO EL SUMINISTRO DE ENERGÍA
CENTRAL Termoeléctrica Parque Pilar
Buenos Aires, Argentina
wartsila.com/energy
Cliente..... Pampa Energía S.A.
Tipo..... Carga base - Pico de carga
Equipos ..... 6 x Wärtsilä 18V50DF
Potencia..... 100 MW
Combustible..... Gas Natural, Gasoil, y Fuel Oil
Alcance..... EPC - Full O&M
Entregada..... 2017
Wärtsilä Argentina S.A. | +54 11 4555-1331 | info.argentina@wartsila.com

LA PRIMERA BANDERA LOW COST DE LA INDUSTRIA.
CON ENERGÍA voy
Red de emprendedores con un modelo de negocio flexible que se adapta a la necesidad de cada operador.
voy
Ya abrimos la primera estación en Junín, Buenos Aires
www.voyconenergia.com.ar

ACTROS
NUEVO ACTROS
Descubrí una nueva dimensión.
Actros 2048
• Motor de bajo consumo de combustible: hasta un 7% menos que su antecesor
• Cabina Streamspace optimizada aerodinámicamente
• Seguridad: EBS, ESP, Hill-Hold, Atention Assist, Control de carril y Airbag
• Confort: Piso plano, Llantas de aluminio, Heladera, Doble cama, Asientos climatizados y Faros bixenón
• Garantía de 2 años o 200.000 kms. (Tren de Fuerza: 3 años o 450.000 kms.)
Mercedes-Benz
Camiones de confianza.
VehiculosComercialesMercedesBenzArg
0-800-66-MBENZ (62369) - www.mercedes-benz.com.ar
LA GARANTÍA DE 2 AÑOS O 200.000 KMS., LO QUE OCURRA PRIMERO, RIGE PARA EL VEHÍCULO. LA GARANTÍA DE 3 AÑOS O 450.000 KMS., LO QUE OCURRA PRIMERO, RIGE PARA EL TREN DE FUERZA. CONSULTE PRECIOS Y CONDICIONES COMERCIALES EN LOS CONCESIONARIOS OFICIALES MERCEDES-BENZ. FOTO NO CONTRACTUAL.

ALLIED HORIZONTAL
WIRELINE SERVICES

Personal Procesos Equipo Tecnología

Proporcionando servicios de evaluación y punzado en pozos entubados y trayendo la experiencia de la técnica Plug & Perf de los principales yacimientos shale oil y shale gas de los Estados Unidos a Argentina

Para más información contáctenos a neuquen@ahwireline.com

alliedhorizontal.com

somos WIRELINE

TRABAJANDO PARA EL DESARROLLO DE VACA MUERTA

Movimiento de suelo / soil movement
Construcciones civiles / civil constructions
Protecciones y defensas aluvionales / alluvial protections and defenses
Tendido de ductos / pipeline construction
Construcción y montaje de equipos / equipment construction and assembly
Revamping de plantas de procesos / process plants revamping

ZILLE

WWW.ZILLESRL.COM.AR

OFICINA 25 DE MAYO
Don Bosco 167 - 25 de Mayo - La Pampa
(0299) 4948156/102

OFICINA NEUQUEN
Avellaneda 915 - Neuquén
(0299) 4477560

> TRAMA

Nº 5 DICIEMBRE 2018

Nicolás Gandini
Director Editorial

Marcela Gonzalez
Directora

Diseño Editorial
Estudio ÁgredaDG
lea.agreda@icloud.com

Escriben
Juan Manuel Compte
Fernando Krakowiak
Roberto Bellato
Fernando Juliá
Sabrina Pont
Lucas Lufrano
Cristian Navazo
Juliana Monferrán
Cecilia Martínez Sánchez

Fotografía
Daniela Demelio

Corrección
Pablo Valle

Comercialización
econojournal@econojournal.com.ar

Impresión
New Press Grupo Impresor S.A.
Paraguay 264 (1870) Avellaneda
Bs.As.
+54 11 42089767

REVISTA TRAMA
es una producción de
Econo Journal SRL
Viamonte 825 PB "A"
+5411 4764 5313

12 VISTA A FONDO

22 QUEREMOS CREAR UN NUEVO PARADIGMA EN *OIL & GAS*

28 LA HISTORIA SECRETA: DEL PRIMER BORRADOR AL *START UP* PETROLERO

ESPECIAL
VISTA OIL & GAS

JUAN GAROBY Y MATÍAS WEISSEL

VISTA A FONDO

UN VIAJE A BAJADA DEL PALO, EL CAMPO DONDE VISTA OIL & GAS ESTÁ EMPEZANDO A ESCRIBIR SU HISTORIA EN VACA MUERTA. EL ARMADO DE LA ORGANIZACIÓN. FOCO EN EL *PAD* INICIAL DE POZOS DE *SHALE OIL* Y LANZAMIENTO DE UN MODELO DIFERENTE DE RELACIONAMIENTO CON CONTRATISTAS. PUERTAS ADENTRO DEL PRIMER PROYECTO NO CONVENCIONAL DE GRAN ESCALA EN CABEZA DE UNA PETROLERA INDEPENDIENTE.

Por Nicolás Gandini y Juan Manuel Compte

“

NO VAS A ENCONTRAR TODAVÍA EN VISTA UN ORGANIGRAMA TRADICIONAL, PORQUE NOS PROPUSIMOS NO TENERLO. QUEREMOS CORTAR CON LAS ESTRUCTURAS TRADICIONALES DE *REPORTING*.

Matías Weissel

Juan Garoby

Raúl Krasuk

NEUQUÉN, ciudad capital. Mediados de noviembre. 6.15 am. Juan Garoby, COO de Vista Oil & Gas, saluda diligentemente en el lobby del hotel. Luce descansado, aunque tal vez las apariencas engañen. Matías Weissel, gerente de Operaciones de la petrolera, espera estacionado frente al edificio al volante de una espaciosa Toyota Hilux blanca. El trayecto hasta Bajada del Palo, el campo sobre el que Vista despliega un ambicioso proyecto de *shale oil*, se extenderá por alrededor de dos horas. La infraestructura logística de la provincia está colapsada. Mejor salir con tiempo.
Weissel, un joven ingenierio formado en YPF considerado uno de los mejores talentos en la industria por su performance en Vaca Muerta, intenta resolver por caminos alternativos el acertijo que representa llegar hasta Añelo. Sería más fácil tomar directo la Ruta nacional 7, pero las obras de ampliación de Vialidad Nacional están demoradas desde hace tiempo. La charla con *Revista TRAMA* empieza pocos minutos después de salir del tejido urbano. Garoby, que vivió 10 años fuera de la Argentina hasta que en 2012 regresó al país para sumarse al *management* de la YPF reestatizada, ofrece mate mientras lentamente el día gana en luminosidad. De perfil serio y gesto adusto, el COO de Vista inicia con una confesión: «Ayer tenía la intención de acostarme temprano para estar descansado, pero (Miguel) Galuccio me llamó a eso de las 23.30». «Él estaba en Londres con *jet lag* de un viaje por Asia, súper fresco, así que estuvimos dos horas al teléfono repasando distintos puntos del plan operativo. Terminé tardísimo», narra Garoby, que conoce a la perfección la rutina hiperactiva de su interlocutor, al que conoció en el ITBA cuando ambos cursaban Ingeniería en Petróleo. La anécdota sirve como disparador para adentrarse en el momento fundacional que atraviesa Vista como organización petrolera. El proceso de génesis, que requirió múltiples *skills* financieras para lanzar el SPAC en la Bolsa Méxicana de Valores y convencer a los inversores de apostar por el proyecto, comienza a quedar atrás.
El desafío actual es la cristalización de una estructura operativa que esté a la altura de las circunstancias. Garoby y Weissel lideran ese proceso en el plano técnico. El armado del equipo, la readecuación de los campos convencionales que Vista adquirió a Petrolera Entre Lomas y la sinergia hacia Vaca Muerta, la búsqueda de un nuevo modelo asociativo con sus principales contratistas y la incorporación de ideas que desafíen el paradigma de perforación y completación de pozos son temas que aparecen naturalmente en la agenda.
«Empezamos el *take over* (de PELSA) el 4 de abril con un equipo que, hasta ese momento, éramos nosotros cinco –Galuccio, Garoby, Gastón Remy, Pablo Vera Pinto y Alejandro Cherñacov– con algunos consultores que habíamos contratado para la transición. La asamblea de accionistas aprobó la operación el 22 de marzo, apenas dos semanas antes, y recién ahí pudimos avanzar con la contratación del *management* que teníamos apalabrado. Llegamos al *take over* con toda la primera línea cubierta, en total unas 12 personas», recuerda Garoby, que balanceó su trayectoria profesional entre empresas operadoras (inició su carrera en Tecpetrol y luego tuvo dos etapas en YPF) y de servicios, con un extenso paso por Baker Hughes y también por Schlumberger.
Vista sumó a algunos ejecutivos con pasado reciente por la petrolera controlada por el Estado, como Raúl Krazuk; Germán Bottesi, un geólogo que integró la primera camada en perfilar Vaca Muerta; y Juan Martín Gandolfo, que estuvo a cargo de Y-Sur (como YPF rebautizó los activos adquiridos a Apache).
«Ya cubrimos un 80% de las posiciones de la organización. Hay algunos puestos que deliberadamente optamos por no cubrir en un primer momento, como el área de Recursos Humanos, que ahora queremos completar. Creemos que el gerente de RRHH es el propio gerente de cada una de las líneas. Hoy empezamos a tener otras necesidades de gestión, de sumar herramientas, para ser más eficientes», explica Garoby, un apasionado del rugby que pasa sus fines de semana en CUBA, donde dos de sus hijos juegan en la primera del tradicional club de Buenos Aires.

¿Cómo definirías el esquema organizativo que buscan implementar en Vista?
—
Pensamos en una organización bastante fluida y dinámica. No vas a encontrar todavía en Vista un organigrama tradicional porque nos propusimos no tenerlo. No porque a la larga no lo vayamos a escribir, sino porque queremos cortar con las estructuras tradicionales de *reporting*, que por lo general terminan generando silos e imposibilitando la comunicación.

¿Eso es porque todavía están en una etapa de lanzamiento?
—
No lo sé, la verdad es que está funcionando bastante bien y de a poco está permeando en la organización hacia abajo. Se fue dando naturalmente que Gastón (Remy), Pablo (Vera Pinto), Ale (Cherñacov) y yo recorremos toda la organización transversalmente hacia arriba y hacia abajo. Más allá de que Gastón es el CEO de la Argentina, somos un equipo de *management* de cuatro personas que toman decisiones. Eso no ha sido un problema. El alineamiento de objetivos y el propósito común hicieron que esa cuestión de egos que podrían llegar a existir no sea un problema para la organización. Eso ayuda mucho.
Estamos redefiniendo lo que nosotros llamamos metodología de trabajo por proyectos o «*proyect centric*». De forma natural, fuimos armando células de trabajo que rompen un poco con esa pirámide tradicional y vertical.

EN EL CAMPO

Weissel, también graduado del ITBA, aporta una perspectiva temporal.
«Durante el proceso de *take over* de Pelsa hay algo que seteamos desde el día uno,

“

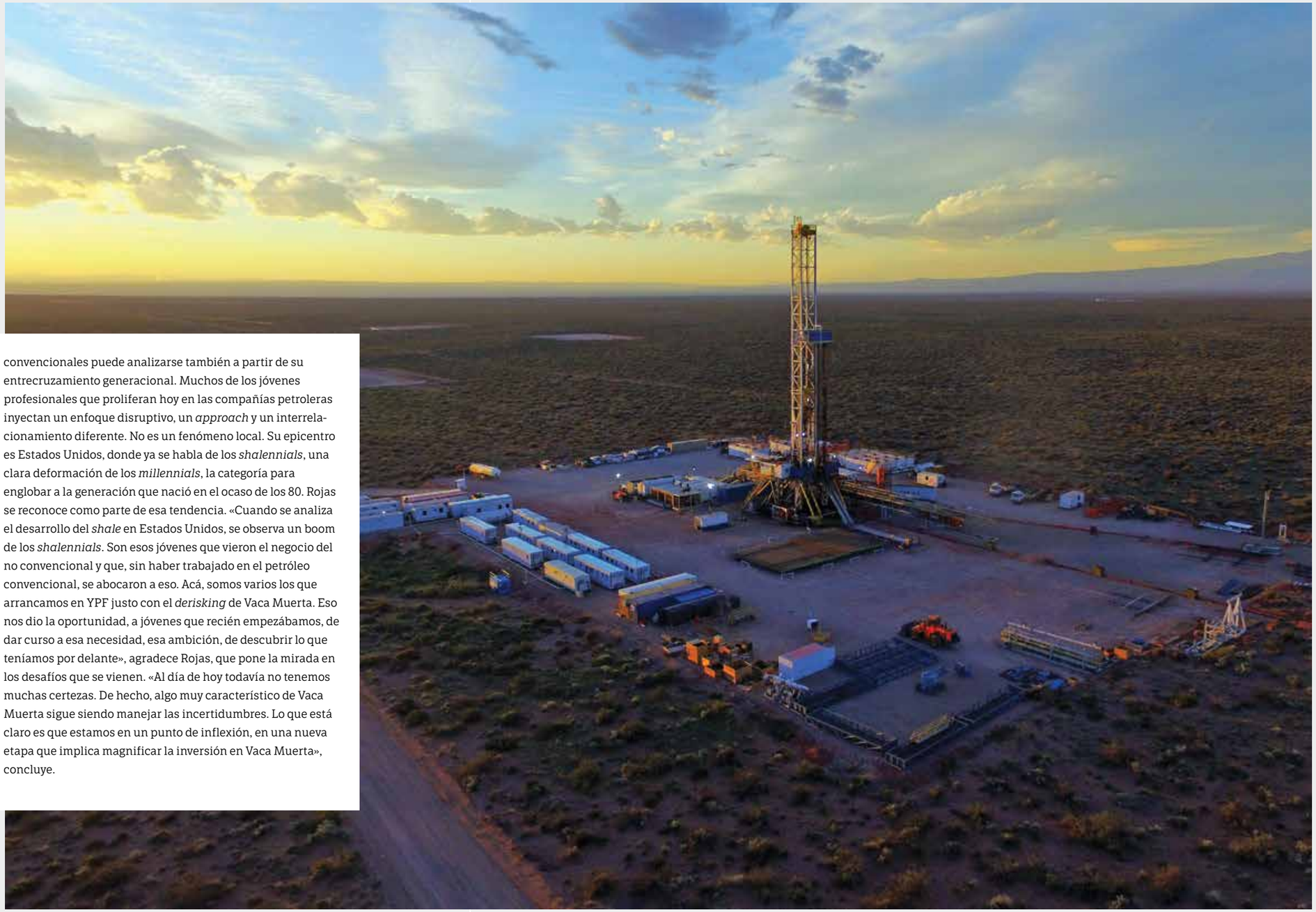
FUIMOS EFECTIVOS Y ÁGILES CON LAS DECISIONES QUE HABÍA QUE TOMAR, NO TITUBEAMOS.

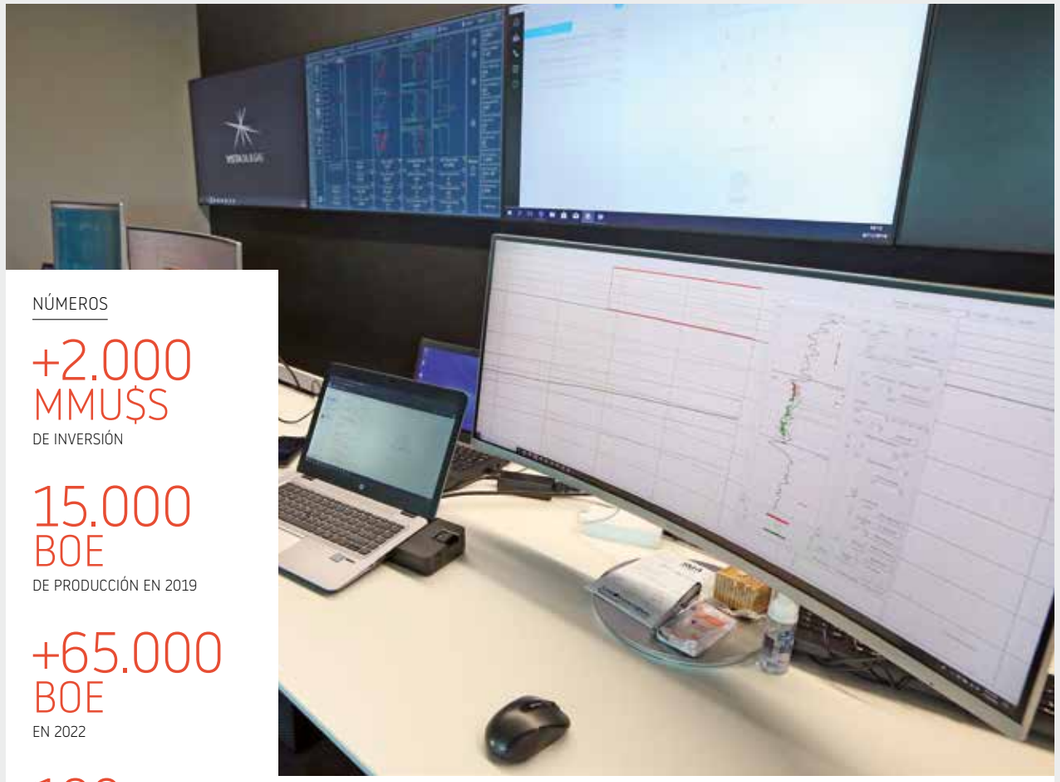
NDT >

Daniela Rojas

+
Shalennials

«El corazón del análisis de Vaca Muerta es saber trabajar con incertidumbres». Daniela Rojas, ingeniera en Reservorios, integra el equipo que lidera el diseño del primer *pad* de pozos que Vista Oil & Gas está perforando en Bajada del Palo. De hablar pausado, asertivo, tal vez producto de su experiencia académica como profesora del ITBA, Rojas egresó de esa casa de estudios y se sumó a YPF en 2011. El puente desde la facultad hasta Vaca Muerta fue directo, sin escalas. «En 2012 empecé a trabajar en la exploración no convencional con los primeros pozos que se perforaron en el *play*. Con el tiempo, se materializó la idea de crear un equipo especialmente abocado a Vaca Muerta. Para mí fue un empezar de cero en todo sentido. Pero, curiosamente, también lo fue para la gente que tenía experiencia», explica en el hall superior de las amplias oficinas de Vista en Neuquén, en el sexto piso del moderno edificio construido frente al río Limay, a pocas cuadras del centro de la ciudad. «Encarar el desarrollo de Vaca Muerta implicó, en algún punto, poner la hoja en blanco y comprender que buena parte de lo que conocías no aplicaba, por lo que tuvimos que empezar a entender todo de nuevo. Por un lado, ir armando un camino propio y, por otro, tratar de capturar conocimiento desde afuera, porque en la Argentina no había lecciones aprendidas». La necesidad de romper paradigmas para encontrar fórmulas alternativas que viabilicen la explotación de yacimientos no convencionales puede analizarse también a partir de su entrecruzamiento generacional. Muchos de los jóvenes profesionales que proliferan hoy en las compañías petroleras inyectan un enfoque disruptivo, un *approach* y un interrelacionamiento diferente. No es un fenómeno local. Su epicentro es Estados Unidos, donde ya se habla de los *shalennials*, una clara deformación de los *millennials*, la categoría para englobar a la generación que nació en el ocaso de los 80. Rojas se reconoce como parte de esa tendencia. «Cuando se analiza el desarrollo del *shale* en Estados Unidos, se observa un boom de los *shalennials*. Son esos jóvenes que vieron el negocio del no convencional y que, sin haber trabajado en el petróleo convencional, se abocaron a eso. Acá, somos varios los que arrancamos en YPF justo con el *derisking* de Vaca Muerta. Eso nos dio la oportunidad, a jóvenes que recién empezábamos, de dar curso a esa necesidad, esa ambición, de descubrir lo que teníamos por delante», agradece Rojas, que pone la mirada en los desafíos que se vienen. «Al día de hoy todavía no tenemos muchas certezas. De hecho, algo muy característico de Vaca Muerta sigue siendo manejar las incertidumbres. Lo que está claro es que estamos en un punto de inflexión, en una nueva etapa que implica magnificar la inversión en Vaca Muerta», concluye.





NÚMEROS

+2.000 MMU$S
DE INVERSIÓN

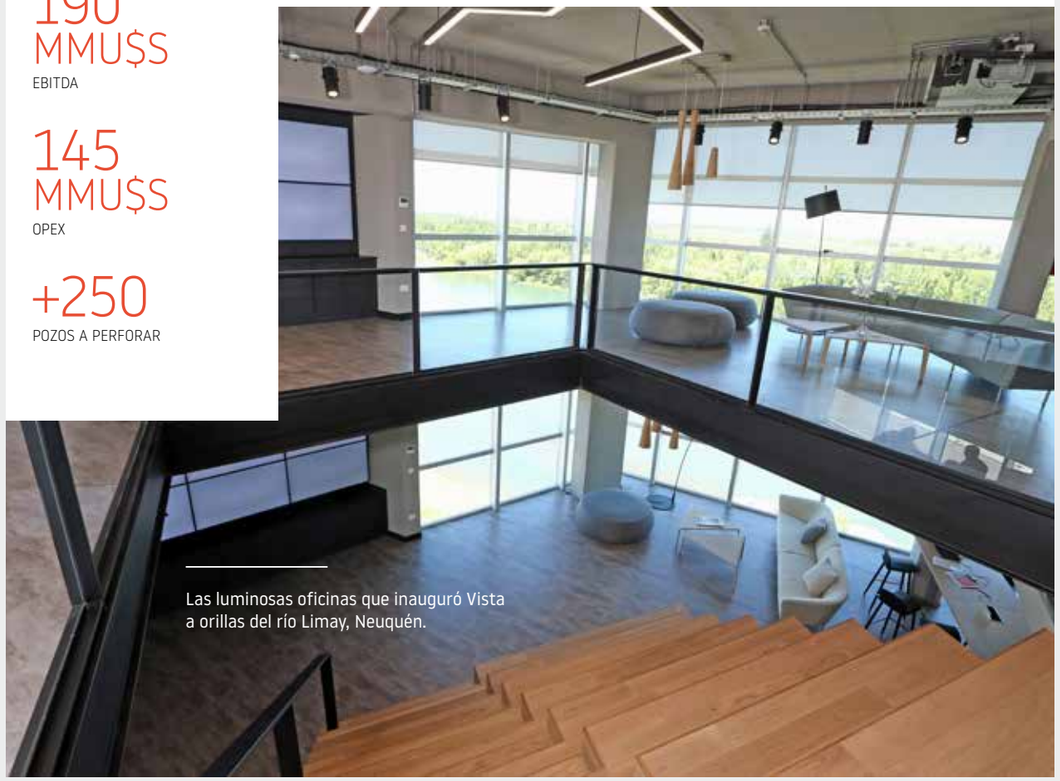
15.000 BOE
DE PRODUCCIÓN EN 2019

+65.000 BOE
EN 2022

190 MMU$S
EBITDA

145 MMU$S
OPEX

+250
POZOS A PERFORAR



Las luminosas oficinas que inauguró Vista a orillas del río Limay, Neuquén.

> “CUANDO EXISTE UN CONTRATO DONDE SI UNO PIERDE EL OTRO GANA MUCHA PLATA, ESTAMOS TOTALMENTE DESALINEADOS. ÉSA ES LA ESTRUCTURA CONTRACTUAL QUE HAY EN LA INDUSTRIA.

dejando en claro que algunos errores íbamos a cometer en la readecuación de la operación convencional, pero hay una variable que no teníamos: el tiempo. Fuimos efectivos y ágiles con las decisiones que había que tomar, no titubeamos», afirma.

Espigado, aficionado del *snowboard* desde que se radicó en Neuquén, hace ya siete años, Weissel es el ejecutivo sub-35 con mayor peso en la primera plana de Vista. Su contratación es una apuesta personal de Miguel Galuccio, que lo apadrinó durante su gestión en YPF. De rostro anguloso y símil barba candado que solapa su juventud, Weissel es un experto en Vaca Muerta. Recorrió todo su espinel profesional vinculado al negocio del *unconventional*. «Me tocó arrancar en 2012 en Vaca Muerta y fue un proceso de aprendizaje en todos los frentes: armado de equipos, interacción con los socios, conocer qué se hacía en Estados Unidos, qué particularidades tenía la actividad en el subsuelo, en superficie. Ahora, capitalizar todas esas experiencias, ese bagaje, depende mucho del ecosistema en el que uno se desarrolle. La forma en que se concibió Vista luce parecido a la filosofía de las compañías independientes de Estados Unidos», interpreta Weissel.

«Una de las cosas que hicimos tempranamente fue bajar un objetivo claro a toda la organización. Desde el primer día. Son metas concretas: producir 9 millones de barriles de petróleo, invertir u$s 145 millones en Opex; tener conectados los primeros cuatro pozos de Vaca Muerta en el primer trimestre de 2019; reducir el índice de frecuencia de accidentes que venía teniendo la compañía. Buscamos alinear a toda la organización. Hoy todo el mundo sabe cuáles son los objetivos centrales de la empresa, que a su vez son los que sirven para estructurar nuestros proyectos».

Weissel se expresa con solvencia analítica, incluso para abordar temas espinosos. «Tuvimos que acomodar la organización y la estructura de contratistas a lo que realmente necesitaba la operación. Eso no fue sin sufrimiento y sin dolor, porque en el medio tuvimos que enfrentar una serie de paros y varios inconvenientes. Hubo gente que, lamentablemente, tuvo que salir. Pero la realidad es que la operación no se *bancaba* esa superpoblación de contratistas innecesarios. Cuando empezamos el proceso, todo el mundo nos decía ‘están locos, no se puede’. Pero la realidad es que hoy, después de seis meses, miramos hacia atrás y vemos que hicimos lo que teníamos que hacer para corregir una situación que estaba difícil», recuerda.

ONE TEAM

El primer capítulo de la entrevista termina en el arribo a Bajada de Añelo, donde Vista tiene previsto invertir u$s 2.000 millones en los próximos cinco años para perforar más de 250 pozos de *shale oil* en dos horizontes de Vaca Muerta. El equipo F19 de tipo *skidding* de la empresa Nabors domina la escena. El *rig*, repotenciado especialmente para poder perforar con 7.500 HHP de potencia, está realizando el primer pozo horizontal en el campo.

Raúl Krasuk, gerente de Construcción de Pozos, es el hombre fuerte en la locación. Histórico entre los ingenieros perforadores –conocidos, no sin cierta sorna, como perforines en la jerga petrolera–, Krasuk estuvo buena parte de su carrera del otro lado del mostrador: durante años trabajó en Baker Hughes, una de las mayores contratistas de la industria petrolera, donde compartió filas con Garoby. El COO de Vista intenta romper esa antinomia tradicional que existe en la industria entre operadoras y empresas de servicios. Una de las iniciativas emblemáticas en Bajada de Añelo se conoce como *One Team*. «Estamos repensando cómo nos relacionamos, cambiando la lógica de la compañía operadora y el contratista que, en muchos casos, tienen objetivos totalmente contrapuestos. Lo que buscamos es alinearnos comercialmente», explica Garoby. «Cuando existe un contrato donde si uno pierde el otro gana mucha plata, estamos totalmente desalineados. Ésa es la estructura contractual que hay en la industria petrolera», cuestiona. Con ese diagnóstico, Vista está reformulando sus contratos de perforación y completación. «Se trata de pensar en clave de valor agregado. Queremos migrar a un contrato de servicios donde le podamos decir al contratista ‘necesito hacer este trabajo, hacelo lo mejor que puedas’. Si se puede hacer con una persona porque la empresa fue innovadora, trajo tecnología o porque lo hizo de manera distinta, mejor para el contratista, porque va a aumentar su margen. Lo que no queremos es que el costo del servicio esté atado a si se hizo, por ejemplo, con 5 ó 3 operarios», completa Weissel.

Vista firmó un contrato novedoso de perforación con Schlumberger y Nabors en el que los riesgos están compartidos. Si una de las tres empresas registra un inconveniente, las otras dos también se ven perjudicadas. «Eso hace que todos empujemos en la misma dirección y estemos alineados porque hay un incentivo muy fuerte a hacer los pozos más rápido y mejor», remarca Garoby. El mismo esquema se replicó con Quintana en el segmento de *pulling* (reparación de pozos). «Es complejo, porque se requieren

—
Miguel Galuccio, creador de Vista Oil & Gas

cambios en la forma de licitar servicios, en los indicadores cuantitativos que se utilizan (para estipular la relación contractual), pero estamos avanzando», enfatiza. El próximo paso es rubricar contratos de este tipo con Ingeniería Sima y PeCom, sus contratistas de O&M en campos maduros.

PREDICTIBILIDAD

Vista operará con dos equipos *high-speck* (con gran potencia) en Bajada del Palo. Un segundo *skyddng rig* se sumará en el primer semestre de 2019. También opera con un equipo de menor porte denominado *spider*, que perfora las cañerías guía del pozo y también las intermedias. El primer *pad* contempla la perforación de cuatro pozos de una rama lateral de 2.500 metros con 33 etapas de fractura. En el segundo está previsto empezar a probar un diseño de *high density completion*, con más cantidad de etapas, más cercanas entre sí, con más arena y más fina, y también una extensión lateral superior de 2.700 ó 2.800 metros.

«Vaca Muerta es una formación que tiene mucha heterogeneidad. Constantemente hay que ir tomando decisiones e incorporando lecciones aprendidas», puntualiza Weissel.

Sin embargo algunos actores, en lugar de focalizar, desde la geología, en la heterogeneidad de la roca, prefieren hablar de migrar hacia un modelo industrial con centro en la eficiencia operativa de los equipos. ¿Cómo conviven esas visiones?

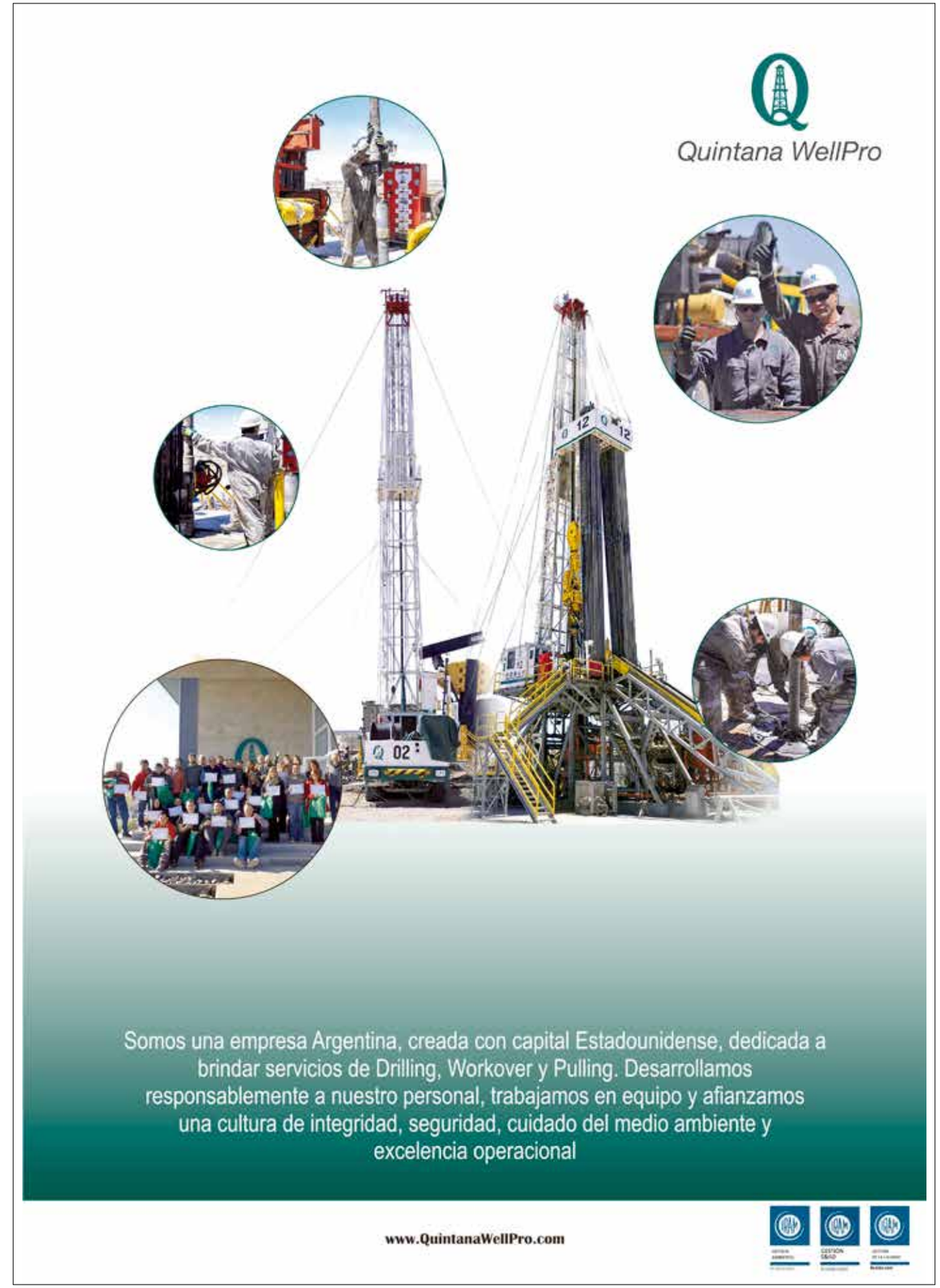
—

Es una buena discusión. A mi entender, hay una métrica y un *driver* que lo resume todo, que es el costo del desarrollo. La heterogeneidad está dada en la roca. Eso es comprobable desde lo técnico, lo petrofísico, lo geológico. Lo que se está viendo en Estados Unidos en los últimos dos años, no en los últimos 10, es que se ha puesto mucho foco en dónde se aterrizan los pozos y en cómo se hacen las fracturas. Por eso digo que definitivamente es una combinación de esas dos visiones a las que hacés referencia. Vaca Muerta tiene muy buenas propiedades, es un *play* estadístico por definición. Su valor medio de P50 es muy bueno. Sobre esa base, lo que se puede tener es un buen negocio o un muy buen negocio si acertás en la parte de costos. La clave es a dónde llevás tu P50 y a dónde controlás tus costos.

Las productividades de los últimos pozos perforados por distintas operadoras en Vaca Muerta fueron muy altas. ¿Lo sorprendieron esos resultados?

—

Sorprenderme te diría que no. Sin embargo, creo que lo que falta aún es predictibilidad. Es decir, poder desarrollar APO, El Orejano, Fortín de Piedra, por nombrar algunas áreas, a partir de un modelo estático desde geomodelación y, en función de eso, poder estimar acertadamente cuál va a ser el P50 de los pozos y que eso no sea producto de la prueba y el error. En los 30.000 km² de Vaca Muerta, la densidad de datos todavía es baja. ×



NDT >
NOTA DE TAPA

GASTÓN REMY

QUEREMOS CREAR UNA NUEVA FORMA DE HACER LAS COSAS EN EL OIL&GAS

EL CEO DE VISTA OIL & GAS DESGRANA LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE ESTÁ BUSCANDO LA PETROLERA. INMEDIATEZ EN LA TOMA DE DECISIONES, LIDERAZGO EN EQUIPO Y UN NUEVO MODO DE RELACIONAMIENTO CON *STAKEHOLDERS*.

EN ABRIL, a días de cumplir sus 45 años, anunció su incorporación como CEO para la Argentina de Vista Oil & Gas, la petrolera que fundó Miguel Galuccio. Conoció al entrerriano cuando negociaron el desembarco de Dow en Vaca Muerta, uno de los primeros acuerdos que YPF cerró para el yacimiento. «El pase del año», titularon los diarios. Sorprendió. «Estamos en un momento en el que hay que crear algo que no está creado. Yo no estaría acá si no tuviéramos la convicción de crear un nuevo paradigma», resume su actual desafío.

¿Qué es Vista?

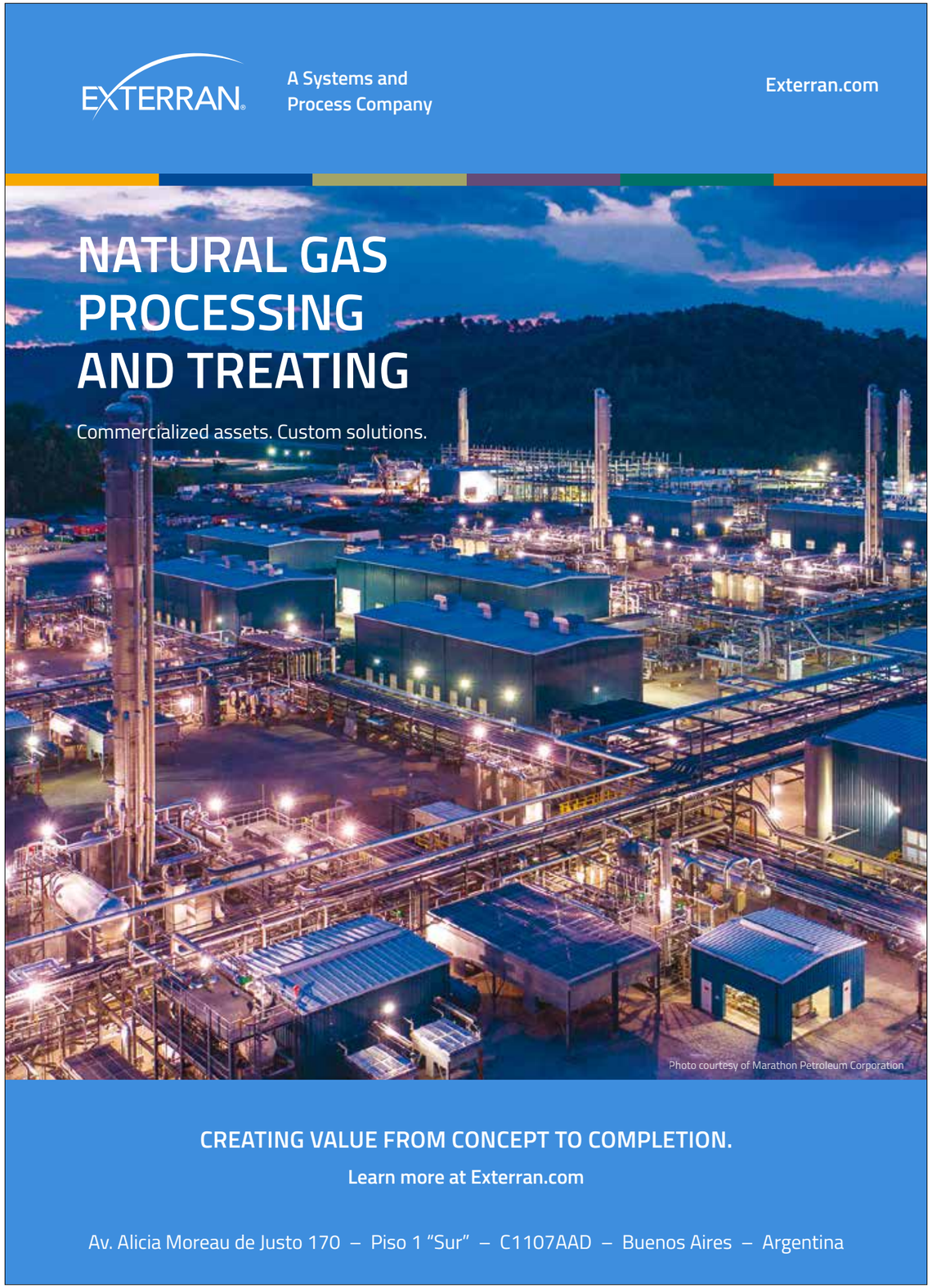
—

Una compañía con propósito. «Modificamos nuestro entorno y tenemos pasión por lo que hacemos». Valoramos más la afinidad con la cultura que la propia experiencia. Contrataremos a la mejor gente. Pero tenemos que llevar un mix de temperamento, motivaciones y valores personales. Por eso, estamos eligiendo a los mejores técnicamente pero que, además, tienen algo extra.

¿Cómo es, desde el liderazgo, ese nuevo paradigma?

—

Foco en menos cosas. Priorizar como parte clave de la gestión. Evitar distracciones, lo cual incluye procesos y controles innecesarios. Mejorar lo que no funciona y eliminar lo que no sirve. Tan simple como eso. Levantarse todos los días y trabajar con eso en la cabeza. Hacerlo porque uno tiene autonomía y *accountability*. Somos 192 personas. No puede haber ni uno que no vibre. Entonces, sí podemos presionar más en cuanto a los resultados, medibles, de unas pocas variables muy visibles. Pero, también, ser más soft para crear y estimular ambiente y contextos colaborativos. La confianza, la lealtad y el sentido de pertenencia. O sea, duros con los objetivos pero blandos con las personas. Ésa es la cultura que estamos creando. Nuestro éxito va más allá del resultado económico y financiero. Tenemos que lograr resultados que nos



acerquen a nuestra razón de ser: una compañía con propósito.

A fin de 2019, cuando puedan tener resultados de 20 ó 30 pozos, verán los frutos del partido que están jugando. Porque, también, es necesaria la parte dura.

—

Por eso, lo que manda es lo que dije antes: ser duro con los resultados y *light* con las personas y el entorno. También es bueno aclarar un malentendido: no estamos compitiendo contra nadie. No queremos ganar porotitos, «la chiquitita». La empresa busca trascendencia. Ser una compañía que modifique y transforme la manera de operar en *Oil & Gas* en el país y que, realmente, sea un catalizador para acelerar el desarrollo de la plataforma energética, con foco principal en Vaca Muerta.

Vista carga con una responsabilidad adicional: mostrar que cumplirá un papel importante en Vaca Muerta y que, además, es negocio para sus inversores.

—

Cuando recién arrancamos y pusimos todo el foco en *shale oil*, quizás algunos pudieron tener dudas. Y, hoy, la industria también empieza a prestarle más y más atención a esta oportunidad. En ese sentido, tenemos una visión muy colaborativa. Claramente, hay que elevar a todo el ecosistema. Podemos ser colaborativos con nuestros colegas operadores.

COSTARÁ BASTANTE

Pero es el camino. Es tan grande la oportunidad (y el desafío) de Vaca Muerta que tenemos la obligación moral de hacerlo juntos. Cada uno juega roles diferentes. El tamaño de Vista no es para liderar. Es para acelerar, para mostrar que también otras formas son posibles. Es una organización ágil, dinámica, liviana. Pero no tenemos la espalda que tienen otros.

Si uno mira los proyectos de *shale oil* de los últimos dos años, exceptuando YPF no hay tantas empresas que estén tan volcadas a ese negocio.

—

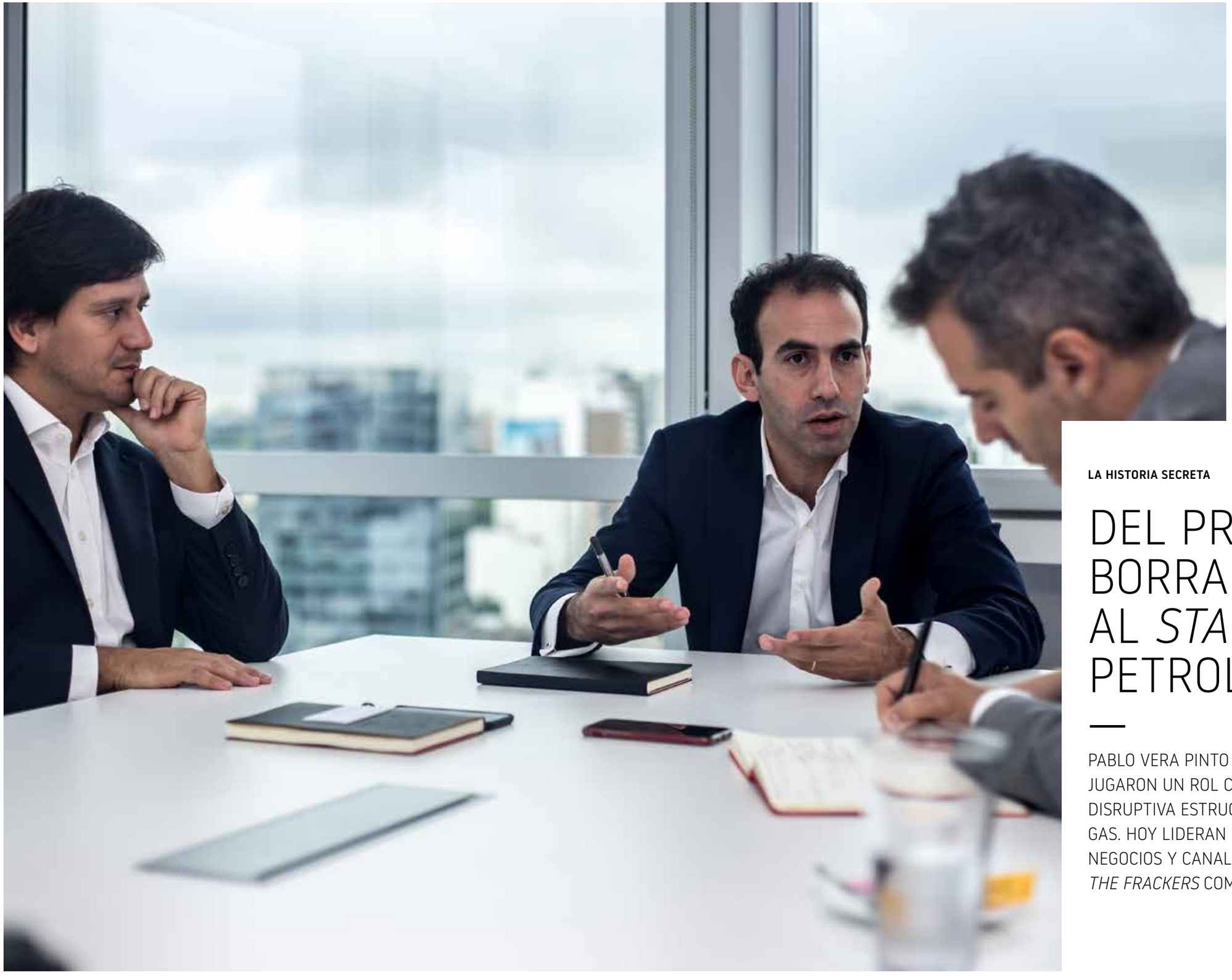
Por eso, ahora tenemos toda la carga de mostrar y hacer realidad estas visiones. En los primeros seis, siete meses, cumplimos. Trabajamos en establecer los pilares. Pero esto es día a día y el mercado nos mide por trimestre. Si hay una compañía que puede mostrar el avance de Vaca Muerta, es Vista. En nuestro balance, se puede ver el *capex, opex, highlights*... Qué es lo que está pasando sin ningún tipo de distorsión.

Esto es como construir una casa: antes de poner los primeros ladrillos, trabajamos en los pilotes. Uno, fundamental, es el modelo organizacional. Rompimos con la pirámide jerárquica bastante típica de esta industria. Nos movimos en una organización plana, muy transversal. Todo el mundo se siente parte. Hay cuatro, cinco objetivos muy claros y todos están alineados detrás de eso. Nos ayuda a ser muy conducentes para priorizar. ¿Qué es importante? Lo que nos lleva a cumplir con los objetivos del año.

Ya están comenzando a aparecer emergentes de los pilotes. De a poco, empieza a surgir la compañía que queremos ser. ×

Nacemos como Transportes Crexell S.A. en 1997, dejando atrás una compañía unipersonal.
Dicho año fue clave ya que nos permitió crecer dentro de la industria petrolera y afianzarnos como una empresa, cuya principal meta es brindar un servicio integral al mercado. Desde entonces, nos encontramos en un proceso de expansión constante, lo que nos permite afrontar con solidez nuevos desafíos, tal como el desarrollo del Yacimiento No Convencional de Vaca Muerta.
La tarea no es sencilla; los vaivenes económicos y políticos del país parecen obstaculizar nuestro desarrollo; pero la confianza depositada en nuestros recursos humanos y clientes nos impulsa a seguir adelante.
Nuestro crecimiento ha sido apalancado por la continua inversión en maquinaria de última tecnología, y la renovación continua de nuestra flota, lo que nos permitió expandir nuestra participación en el segmento de mercado de los servicios petroleros, cubriendo actualmente las provincias de Mendoza, Río Negro, Neuquén, La Pampa, Santa Cruz, Chubut y Tierra del Fuego. Dicha expansión siempre fue acompañada del crecimiento de nuestro personal, alcanzando el know how necesario para convertirnos en la empresa líder del sector.
Somos una empresa de servicios petroleros, que se especializa en el desmontaje, transporte y montaje (DTM) de Equipos de Perforación y Workover, mantenimiento y DTM de Aparatos Individuales de Bombeo (AIB), limpieza de piletas, separadores y tanques con extracción y transporte de residuos especiales a su disposición final, limpieza de locaciones, transporte de equipamiento eólico, servicios de elevación, gestión de almacenes, lavado de equipos pesados y livianos, diseño y modificación de camiones y servicios de torqueo de herramientas y bridas. Estos servicios están orientados a empresas nacionales e internacionales que realizan actividades de explotación petrolera y extracción de petróleo en la región. Ofrecemos lo que el cliente requiere: un mundo de soluciones al servicio del transporte de cargas pesadas.

Departamento Comercial
Enrique Mosconi 2731 - (8300) Parque Industrial
Oeste Neuquén -Tel: 0299 4413958/960
ventas@crexellsa.com.ar
www.crexell.com



LA HISTORIA SECRETA

DEL PRIMER BORRADOR AL *STARTUP* PETROLERO

PABLO VERA PINTO Y ALEJANDRO CHERÑACOV JUGARON UN ROL CLAVE EN EL ARMADO DE LA DISRUPTIVA ESTRUCTURA FINANCIERA DE VISTA OIL & GAS. HOY LIDERAN LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS Y CANALIZAN EL DÍA A DÍA CON INVERSORES. *THE FRACKERS* COMO GÉNESIS DE UN SUEÑO.

NDT >

“

CHERÑACOV: “EL INVERSOR DE VISTA ES DE LARGO PLAZO. ENTIENDE LA HISTORIA, LO QUE ESTAMOS TRATANDO DE LOGRAR. CONFÍA EN NOSOTROS. Y SABE LO QUE PREGUNTA.

«JUNTÉMONOS TODOS». Miguel Galuccio estaba por cumplir un año desde su salida de YPF, oficializada en marzo de 2016. Tiempo en el que se mantuvo distante, alejado, lo que no necesariamente significa inactivo. Estuvo en contacto con quienes habían sido sus colaboradores más cercanos durante sus cerca de cuatro años de gestión en la petrolera reestatizada. Juan Garoby, con quien estudió la carrera de Ingeniería en Petróleo en el ITBA, había sido su director de No Convencionales, primero, y de Perforación y Terminaciones, después. Alejandro Cherñacov, su gerente de Relaciones con Inversores. Y Pablo Vera Pinto, director de Desarrollo de Negocios, y uno de sus alfiles clave en negociaciones y acuerdos internacionales con empresas de primer nivel como Chevron, Dow y Petronas. Era el único que, todavía, estaba en YPF. Al menos, cuando se hizo la convocatoria. El último día de Vera Pinto en la empresa fue el 22 de febrero. Unos días más tarde, en Recoleta, se realizó la reunión.
Papel en blanco, una noche de viernes. Con clima de película estilo *Ocean's 11*. El lápiz hacía trazos. «Qué podemos hacer y pensemos en qué países», la consigna. «Colombia se puede», sugirió Cherñacov. Tras su salida de YPF, fue director de Finanzas de Jagercorp Energy, una pequeña empresa de exploración y producción listada en la Bolsa de Canadá, y había visto que de la tierra de Juan Valdez podría brotar bastante más que café. Vera Pinto había tenido los ojos puestos en México. Y Garoby, en Ecuador, Perú y Brasil.
El bosquejo se armó en cajas. «Es una oportunidad» y «No es una oportunidad», los ejes. A esa altura de la noche, el papel ya había dejado de ser boceto. Era un proyecto. Y estaba en marcha. Imparable, incontenible. Como todo lo empujado por el entusiasmo de un *startup*. Medio año después, el 10 de agosto, Vista Oil & Gas recaudó u$s 650 millones en su salida a la Bolsa de México, la tercera más alta en el recinto azteca desde 2015. Y el segundo mayor SPAC (*Special Purpose Acquisition Company*) de la historia.
Levantó u$s 250 millones más de lo que inicialmente proyectaban los banqueros. Retorno estelar de Galuccio al escenario. «El nuevo truco del Mago», tituló algún diario.

MÉXICO, LINDO Y QUERIDO

El papel ya no estaba en blanco. La hoja tenía, claramente, definidas –entre marcas y tachaduras– dónde había oportunidades y dónde no. El siguiente paso era organizar la estructura de capital. Galuccio abrió su agenda de contactos. En particular, entre fondos de inversión.
El equipo recaló en las oficinas de Riverstone, fondo de *private equity* focalizado en la industria energética. A escala global, Riverstone acumulaba u$s 35.000 millones comprometidos en 130 transacciones.
Entre Riverstone, Galuccio y su equipo surgió la idea de conformar una SPAC, un tipo de sociedad que había sido exitosa en el mercado estadounidense, pero que por esos días aún no estaba autorizada en la Bolsa mexicana. Así, el desafío era crear una nueva clase de activos en ese país. La propuesta fue bien recibida por las autoridades mexicanas, interesadas en canalizar capital hacia el promisorio mercado de hidrocarburos, abierto al inversor privado tras la ruptura del monopolio de más de 70 años de la estatal Pemex.
La noche misma de la apertura a Bolsa, Galuccio salió al aire en Radio Fórmula, de ese país. «Por recursos y luego de la nueva Ley de Hidrocarburos, México es, gravitacionalmente, uno de los mercados más importantes de América Latina», definió.

LOS *FRACKERS*

«En la Argentina, no haría algo tan chiquito». Fue la respuesta de Galuccio aquella noche de viernes en Recoleta, cuando, en el papel, se escribió el nombre de su país. Por presente, México era el mercado obligado: no sólo porque sería la plaza en la que se haría el IPO, sino por el proceso de apertura al capital privado que experimentaba su industria petrolera. La Argentina, en cambio, era el futuro.
«En la presentación del IPO, había cuatro ideas claras. Cuatro países en los que nos queríamos enfocar. Y teníamos claro que, si era la Argentina, tenía que ser con una escala mínima considerable, lo mismo que para cualquier otro país», explica Vera Pinto. Es una mañana de noviembre y recibe a *Revista TRAMA* junto a Cherñacov en las flamantes oficinas de la compañía, en el piso 12 de la torre Al Río, de Vicente López. Un ambiente amplio, luminoso, de los más modernos en el mercado *corporate* de Buenos Aires y que, según Vera Pinto, sirvió para mostrarle a la gente que se incorporó tras las adquisiciones (Pelsa y Apco) que el proyecto Vista «va en serio».
«El lugar donde veíamos la oportunidad era Vaca Muerta. Y lo que planteamos fue que Vaca Muerta estaba en un punto de inflexión», retoma. «Podíamos terminar (o no) en la Argentina. Pero lo que era bastante claro era que, si veníamos al país, lo más probable es que fuera a Vaca Muerta», completa.
En el prospecto de su IPO, Vista precisó que el yacimiento estrella de la Argentina tenía, en aquel momento, costos de adquisición por acre de u$s6000 a u$s 7000, contra más de u$s 25.000 del Permian estadounidense.
«Sabíamos el valor que el yacimiento tenía», subraya. Cita un libro: *The Frackers*, del periodista estadounidense Gregory Zuckerman, acerca del fenómeno del *shale* en su país. «Lo leí a mediados de 2016. Fue uno de mis grandes impulsores al piletazo. Hay historias de titanes del *shale* que, en algún momento, fueron pico y pala. Uno es una empresa de camiones que veían que los pozos daban y daban. Y, cuando hablaba con los técnicos (y nosotros tenemos muy buenos en Vaca Muerta), veía que era mejor que en los Estados Unidos. Que, en algún momento, iba a funcionar», se entusiasma.
El magnetismo propio del yacimiento podría tentar a concentrar todos los esfuerzos en él y perder de vista el objetivo con el que nació la compañía: ser una petrolera independiente de peso en América Latina. «Es una tensión constante y es bueno que sea así», responde Vera Pinto. «Pero Vaca Muerta

+

El principal activo

«Buscamos capitalizar los 25 años de experiencia en el negocio de petróleo y gas de nuestro presidente y director general, el señor Miguel Galuccio», se lee en el prospecto de emisión de acciones de Vista Oil & Gas. Entre los riesgos, se les advierte a los inversores que la capacidad de completar con éxito su plan de negocios «dependerá completamente» de los esfuerzos de su personal clave, «particularmente, el señor Galuccio». Si él dejara la compañía, advierte, «habrá una repercusión negativa» en su futuro.
Aunque el *top management* –y Galuccio mismo– intenten bajarle protagonismo, lo cierto es que el ex CEO de YPF es mucho más que una referencia inevitable para Vista. Claramente, su líder constituye uno de sus principales activos. Alguien cuya impronta se marca en el proyecto, sin necesidad de estar en el día a día.
«Miguel es alguien que logra estar muy cerca sin estar físicamente al lado. No tiene oficina acá. Pero hablo con él, si no todos los días, día por medio. A veces, hasta tres veces por día: 10 minutos, una hora o cinco segundos por llamado», describe Vera Pinto. Lo mismo ocurre con el resto del *management*.
La de Galuccio no es una figura distante, que viene y se va. «Cuando está, es muy intenso», se lo define. Se describen sesiones en su casa, en las que repasa y resuelve temas durante ocho horas, *non-stop*. «Y es muy ágil en lo tecnológico: siempre atiende el teléfono o responde por WhatsApp», indican. Exige reciprocidad. «Cuando llama, no importa la hora, pretende que se le conteste». También es imposible agendar una reunión. «¿Querés hablar? Hagámoslo ya», suele responder. «Eso le agrega mucha dinámica a la gestión», resume Vera Pinto. Juan Garoby, co-fundador y COO de Vista, da un paso más en la misma línea. «Él ha sido lo suficientemente inteligente como para no involucrarse tanto en el día a día. Cuando viene, se mete, hace una inmersión de una semana o 10 días. Eso está ayudando mucho porque él es de decir cosas muy claras que viene procesando y madurando. Es disruptivo cuando necesita serlo y nos ordena. Pero, por otro lado, si lo tuviésemos todos los días acá, tal vez se generaría un *overlap*. Por eso digo que tomó una decisión inteligente».

NDT >

“

VERA PINTO: “UNA CARACTERÍSTICA PARTICULAR NUESTRA ES LA VELOCIDAD PARA DECIDIR. CUANDO TRABAJÉ EN YPF CON MIGUEL, LO QUE MÁS ME IMPRESIONÓ FUE LO CORTO QUE ERA EL EQUIPO.

es un *play* posible. No está mal concentrarse ahí. Pero, también, expone a riesgos: si, en cinco años, no se resuelve el problema de evacuación, no se podrá producir todo el potencial», concede. No es el único flanco abierto. «Se está expuesto a la volatilidad de la Argentina. Este año fue un ejemplo clarísimo. Hace menos de 12 meses, se podía financiar deuda al 7% o menos. Hoy, al doble. O, directamente, no hay financiamiento», apunta.
«Cualquier proyecto en México es mucho más financiable que en la Argentina. Incluso, en la situación política actual», interviene Cherñacov. «Es otro tipo de mercado, mucho más profundo, más grande. Colombia, en términos macro, está muy bien visto y aprobado por los inversores. El desafío, ahí, es encontrar la oportunidad, con un precio lógico y *upside* de desarrollo», distingue. «Lo que pasa en la Argentina es que uno ve buenas oportunidades, y Vaca Muerta claramente es una de ellas. El desafío es cómo financiarlas», completa.
Cherñacov describe al inversor de Vista como alguien que no desespera por los movimientos del riesgo país, y que mira el largo plazo. «Nuestro inversor se dedica al petróleo», define. Sin embargo, admite que recibe consultas por la incertidumbre del contexto-país. Pero retoma su tipificación. «Los accionistas de Vista son *value investor*. Entienden la historia, lo que estamos tratando de lograr. Confían en nosotros. Y saben lo que preguntan. No llaman cada vez que ven algo en un diario. Esperan resultados trimestrales, los analizan y hacen alguna consulta puntual».
«Son inversores que además saben mucho de *shale* –continúa–. Que tienen dinero para invertir, no en la Argentina, sino en energía».
Es decir, la suerte del proyecto se juega en el campo. Ahí, gana dimensión la figura de Garoby. «Es nuestro Messi. La vida se nos va en los pozos», afirman sus socios.

A GOLPE DE VISTA

«Una característica particular nuestra es la velocidad para decidir. Cuando trabajaba en YPF con Miguel, lo que más me impresionó es lo corto que era el equipo», narra Vera Pinto. Ese mismo espíritu es el que trasladaron a Vista. «Alguien arranca una discusión con Miguel o nosotros y, en menos de 24 horas, podemos tomar una decisión», describe. No hay memos. Tampoco, cadenas de mails u organigramas, aseguran. «El 80% del tiempo de un VP o un ejecutivo *senior* en una empresa es dibujar, redibujar y negociar ravioles. Nosotros nos planteamos salir de esa lógica. Queremos discutir proyectos y cómo conformamos los equipos que los lleven a cabo», dice Vera Pinto. «Queremos que prevalezca esta cultura. Que la gente entienda que su premio estará dado por lograr un proyecto y no por ver qué raviol ocupa», agrega. «Trabajamos en forma muy compacta. No hay silos. A veces, se puede caer en eso. Pero tenemos las alarmas montadas», señala.
Una premisa de Galuccio (*Chairman* y CEO) es que no haya más de dos personas entre *top management* y los operarios de campo. «Eso se nota en nuestra organización: es bien *flat*», dice Vera Pinto.
La operación está dirigida por sus socios fundadores, Garoby (COO), Vera Pinto (CFO), Cherñacov (Relación con Inversores) y Gastón Remy (CEO de Argentina), a quienes les reporta un equipo de 20 gerentes. «No queremos perder el espíritu *entrepreneur*. Todos hacemos todo, pico y pala. No hay *pool* de secretarias. Somos *hands-on*», añade.
Este año, Vista le compró Petrolera Entre Lomas (Pelsa) a Pampa, y Apco, a Pluspetrol, operaciones que, en conjunto, sumaron unos u$s 800 millones. «Para cerrarla, habíamos tomado un préstamo puente, de u$s 260 millones, que nos habían dado los mismos bancos que organizaron el IPO», explica Cherñacov. Ese *bridge-loan* otorgado por Citibank, Credit Suisse y Morgan Stanley fue clave para concretar la adquisición, subrayan en Vista. «Era a un año, con tasa relativamente alta y que se encarecía a medida que pasaban los trimestres. «Cuando cerramos el *deal*, dijimos: ‘Tenemos que sacarnos esto de encima ya’», cuentan. «Nos movimos rápido. Los bancos nos acompañaron en tiempo récord. Tuvimos mucho soporte de Citibank, Santander, Galicia e Itaú. Creyeron en el equipo y en la oportunidad. Vieron el beneficio de extender el préstamo, en mejores condiciones», añade. El 20 de julio, Vista firmó un nuevo crédito a cinco años, de u$s 300 millones. El préstamo aportó liquidez adicional, y mejoró el perfil de madurez de su deuda. ×

CARLOS ALFONSI Y MARCOS SABELLI

LOS TRANSFORMADORES

YPF PUSO EN MARCHA UN AMBICIOSO PROCESO DE TRANSFORMACIÓN QUE PERSIGUE UN CAMBIO CULTURAL DENTRO DE LA COMPAÑÍA PARA ADAPTARSE A TENDENCIAS DISRUPTIVAS QUE SE VISUALIZAN EN EL HORIZONTE, COMO LA DIGITALIZACIÓN, QUE ABRE LA PUERTA A NUEVOS NEGOCIOS, Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS RENOVABLES. DIAGNÓSTICO, RAZONES Y OBJETIVOS, EN LA VOZ DE SUS LÍDERES.

Por Pablo Galand

“

ESTAMOS CAMBIANDO PORQUE QUEREMOS ADELANTARNOS Y PREPARARNOS PARA LO QUE VIENE, NO POR UNA CRISIS.

LA CHARLA CON CARLOS ALFONSI, un ejecutivo histórico de YPF, arranca, de manera informal, por el superclásico que debía jugarse dos días antes en el Monumental para definir el campeón de la Copa Libertadores. El foco: el fallido dispositivo de seguridad para proteger al micro de Boca Juniors. «Cuando inauguramos el coque en la refinería de Ensenada (en julio de 2016), realizamos una planificación secuencial en la que más de 100 trabajadores involucrados sabían lo que tenían que hacer durante todo el proceso de arranque. No entiendo cómo acá no se hizo lo mismo en materia de seguridad», cuestiona. Mendocino, tranquilo por definición y conocedor de la botonera de esa organización viviente, casi autónoma, que es YPF, Alfonsi está hoy al frente del ambicioso proceso de transformación de la empresa. Lo acompaña Marcos Sabelli, líder ejecutivo del proceso y su mano derecha. La entrevista con *Revista TRAMA* ocurre en una de las oficinas del piso 32 de la torre en Puerto Madero, reservado para la primera plana de la compañía.

El proceso de transformación que está en marcha tiene varios rasgos distintivos. No es la respuesta a una crisis del negocio, como sucede en la mayoría de los casos de megaorganizaciones jaqueadas por cambios disruptivos que los obligan a redefinir su identidad para sobrevivir. No surge de una urgencia, pero sí está claro que la transformación de YPF mira a un futuro cada vez más presente. La constante innovación tecnológica, que habilita plataformas digitales que están modificando la forma de comunicarse con el cliente y dentro de la compañía, pero también decantarán en nuevos modelos de negocios; y la competitividad de las energías renovables, que prometen un largo plazo signado por la electrificación y la movilidad eléctrica, son, tal vez, los dos grandes *drivers* del proceso, que ya cuenta con 130 proyectos lanzados, de los cuales 60 son considerados críticos por la organización.

«Como compañía, estamos bien. Somos la empresa número uno en producción de petróleo y de gas, refinación y comercialización de combustibles. Estamos cambiando porque queremos adelantarnos y prepararnos para lo que viene, no por una crisis», aclara Alfonsi. Su elección al frente de la iniciativa es otro elemento novedoso. Muchas veces las grandes organizaciones como YPF son reticentes al cambio. Cuesta torcer la inercia de lo dado. La designación de Alfonsi como VP de Transformación y Operaciones legitima el proceso y garantiza que el mensaje llegue a destino. YPF no buscó a un desconocido para liderar una estrategia de transformación que, inicialmente, como era esperable, fue recibida con cierto desconcierto por sus casi 20.000 empleados. Alfonsi es, por lejos, el integrante del Comité Ejecutivo (conformado por cinco vicepresidentes y el CEO, Daniel González) con mayor historia en YPF. Es una cara conocida, no sólo en la torre en Puerto Madero, sino también en las bases regionales del interior del país. Se mantuvo en cargos jerárquicos durante las gestiones de Repsol, los Eskenazi, el período post-reestatización que encabezó Miguel Galuccio y ahora con la conducción de Miguel Ángel Gutiérrez. El *chairman* de la compañía es el principal impulsor del proceso de transformación. El futuro global estará signado, según destaca desde hace tiempo, en la economía del conocimiento, la digitalización, la robótica, IT y el *venture capital*. YPF debe aprender a navegar en esas aguas. «Se trata de una de las iniciativas de cambio más transversales que he podido ver en YPF en los últimos años», define Alfonsi.

YPF creó un Comité integrado por 15 ejecutivos provenientes de diferentes áreas de la compañía, encargado de diseñar un plan configurado en nueve dimensiones estratégicas: a) convertirse en una compañía de energía, b) competitiva en un mercado abierto, c) con proyección regional, d) buscar nuevos modelos de negocios, e) centrada en el cliente, f) a partir de una organización ágil y moderna, g) atractiva para el talento, h) tecnológica e innovadora, y i) sustentable en el tiempo. Algunas dimensiones se imprimen sobre el presente y el corto plazo. Otras harán sentido con el paso de los años.

+

Líderes accesibles

Uno de los aspectos interesantes que presenta el proceso de transformación que encaró YPF es el de definir un nuevo perfil de líder. «Hoy a nuestros líderes les comunicamos, los medimos y los desarrollaremos mirándolos en cuatro vertientes: queremos ver cuál es su visión estratégica, cómo proyecta, cómo se toma un escenario y cómo toma riesgo en cosas en las que se puede tomar riesgo. Obviamente con la seguridad y el medio ambiente no se juega. Pero sí hay que entender cómo proyectarse y no repetir necesariamente lo que estuvimos haciendo hasta hoy», describe Carlos Alfonsi, VP de Transformación y Operaciones de YPF. A su vez, el directivo señala lo que esperan de estos nuevos líderes: «Los incentivamos a trabajar en redes, con colaboradores, a generar su propio *network*. Y desde lo humano nos interesa que sean buenas personas, creíbles, transparentes, que sus dichos y hechos vayan en la misma dirección».

Precisamente, la transparencia y la cercanía son pilares centrales. Los responsables de la transformación valoran las charlas con el personal que viene desarrollando Daniel González, CEO de YPF. «Son encuentros mensuales, con micrófono abierto y a los que puede asistir cualquiera y preguntar lo que quiera con agenda abierta. Es una muestra bien icónica del mensaje que buscamos dar en este nuevo perfil de líder», asegura Marcos Sabelli.

El futurista edificio de Y-TEC en La Plata

Marcos Sabelli

«Nos imaginamos una YPF ágil, moderna y atractiva, integrada a un mercado abierto, con una Argentina abierta al mundo. Y obviamente, con el foco puesto en el cliente, que en definitiva es la razón última y final de nuestras acciones. Queremos que YPF sea protagonista ahora y lo siga siendo en el futuro», refuerza Alfonsi, que durante la mayor parte de su carrera estuvo al frente del negocio de refinación y es uno de los ejecutivos que más conoce el *pricing* del mercado local de combustibles.

TRANSVERSALIDAD

El primer desafío fue lograr que el plan de transformación sea potente, ramificado puertas adentro de YPF. Evitar que se convierta en una iniciativa voluntarista y sólo agradable desde lo discursivo. Si el Comité de Elite diseñó una estrategia, el segundo paso fue involucrar a los mandos medios de la organización. Involucrarlos e incorporar la transformación como uno de sus ejes de acción. Hoy más de 1.000 directivos de la YPF son evaluados en función de si cumplieron o no con determinadas metas vinculadas al proceso, explica Sabelli. «El Comité de 15 personas está dividido en distintos frentes. Uno del *upstream*, otro del *downstream*, uno industrial, comercial y otro transversal», explica. «La ventaja es que con estos proyectos podemos cruzar toda la compañía. La desventaja es que operamos a través de terceros. Desde el Comité no tenemos poder de fuego. Quince personas no cambian YPF. Nuestra función principal es facilitar, pero también empujar para que las cosas se hagan. Conseguir los recursos y medir los resultados. Corregir cuando hay que corregir. Atrás de nosotros hay más de 100 líderes de proyectos y, a su vez, hay otros 1.000 ejecutivos que de alguna forma están involucrados con los proyectos», indica para explicar la dinámica organizativa.
El método de trabajo contempla también que los líderes de proyecto se reúnan con el Comité Ejecutivo de YPF para reportar sobre la implementación de cada iniciativa y que, al mismo tiempo, los líderes rindan cuentas al Directorio de la compañía. El éxito del programa será directamente proporcional a la transversalidad que logre en su ejecución. Así lo entiende Alfonsi. «La realidad es que a partir de la creación de este proyecto y de poner todas estas ideas arriba de la mesa, armamos un perfecto *network* de todas las iniciativas. Cada proyecto no sólo tiene un responsable sino que sus acciones impactan en sus objetivos individuales. Quiere decir que a fin de año podemos ver cuál es la contribución de cada una de estas 1.000 personas de YPF impactadas en el Proceso de Transformación y cuál es su contribución en este cambio», advierte.

CAMBIO CULTURAL

La sustentabilidad de los cambios en marcha es el gran desafío de este proceso, reconoce. «Esta transformación debe generar un cambio cultural en la compañía. Tenemos mucho contacto con la gente. Pedimos cuenta, rendimos cuenta y celebramos cuando las cosas salen bien. Creo que la gran apuesta es darle credibilidad al proyecto para que la transformación sea sustentable», señala Alfonsi.
El proceso de transformación tiene tres ejes de trabajo. El primero tiene que ver con «hacer mejor lo que hacemos bien», señala Sabelli. «Nos estamos conectando con el mundo a través de precio, en productos, en tecnología, con lo cual tenemos que ser competitivos en ese mercado abierto», sostiene. El segundo apunta a que la empresa sea más ágil y moderna, que inyecte rapidez en la toma de decisiones. El tercer eje pone el foco en encontrar nuevos modelos de negocios. «YPF Luz es un ejemplo específico y público de esta consigna», afirma el directivo. «Decidimos adelantarnos a la norma regulatoria y este año estamos produciendo, no el 8% que marca la ley, sino un 20%. La diferencia la estamos comercializando con otras compañías. Ese modelo de negocio era inimaginable hace un par de años», admite Sabelli.
El punto de llegada es convertirse en una empresa integral de energía, mucho más allá del *Oil & Gas*. «No es el foco para el primer año, ni para los primeros tres. Pero en el marco de trabajar en escenarios de largo plazo se inserta la idea de ir hacia una compañía de energía en general. Por primera vez, estamos proyectando cómo va a ser dentro de 20 años la matriz energética desde el punto de vista de la generación y sobre todo del consumo», completa Alfonsi.

PROYECTOS EMBLEMA

En el corto plazo, buena parte de los proyectos lanzados bajo la órbita de la transformación están encuadrados en el negocio del *upstream*. La clave: agregar valor y eficiencia a Vaca Muerta. «Apuntamos a reducir el costo de desarrollo y de operación», comenta Sabelli. «En ese sentido, por ejemplo, estamos trabajando en la cadena integral de la arena de fractura. Gran parte de nuestro trabajo es mirar las cosas de punta a punta. Este año ya bajamos entre un 25% y un 30% el costo por tonelada de arena. Pusimos el foco en qué granulometría tenemos, dónde necesitamos, cómo la limpiamos. Todo esto lo logramos optimizando y maximizando la utilización de la planta de arenas que tenemos en Añelo», completa.
La monetización del gas natural es otra de las

“

LA VENTAJA ES QUE CON ESTOS PROYECTOS PODEMOS CRUZAR TODA LA COMPAÑÍA. LA DESVENTAJA ES QUE OPERAMOS A TRAVÉS DE TERCEROS.

EM >

“

ESTA TRANSFORMACIÓN DEBE GENERAR UN CAMBIO CULTURAL EN LA COMPAÑÍA. LA GRAN APUESTA ES DARLE CREDIBILIDAD AL PROYECTO PARA QUE LA TRANSFORMACIÓN SEA SUSTENTABLE.

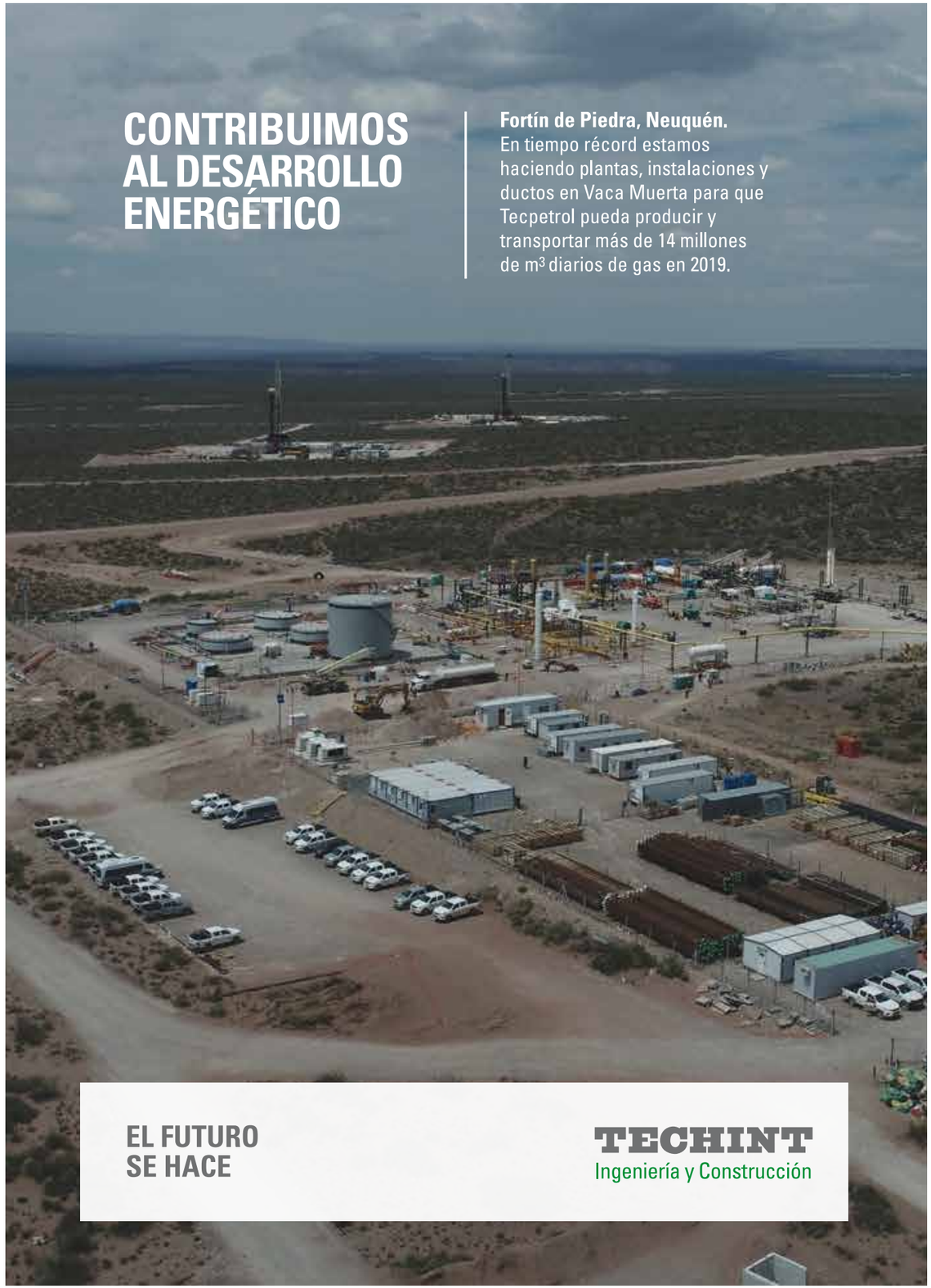
Carlos Alfonsi

iniciativas estratégicas. «Es uno de los proyectos de pensarnos como compañía de energía», indica Alfonsi. «Hasta hace uno o dos años, la lógica era diferente. Hoy tenemos que medir la demanda, la capacidad de *midstream*, los gasoductos. Y en función de eso, tenemos que generar nueva demanda. Construir una terminal de GNL y ampliar la petroquímica es una forma de generar mercado», añade Alfonsi.

En campos maduros, YPF está invirtiendo en la automatización de pozos. «Ya logramos automatizar el 50% de los pozos de todo el país. Pero queremos llegar al 100% en 2021. Lograr esa meta implica conectar la información. Contábamos con equipos con capacidad de producir información, pero no teníamos la forma de conectarlos. Por eso implementamos una Sala de Control Colaborativa donde se condensa toda la información», señala Sabelli. «Comprobamos que se reducen las roturas y las pérdidas de producción, que mejora la productividad. Ahora podemos actuar con información en tiempo real», completa.

El cliente es uno de los beneficiarios de la transformación. En esa clave, la compañía puso en funcionamiento una aplicación digital que permite hacer un reconocimiento del cliente en las estaciones de servicio. «Desarrollamos una *app* que habilita a leer el código QR del surtidor y de esa manera reconoce a los clientes del Servi Club. Con esa aplicación, desde su celular el cliente puede sumar millas, tiene sus medios de pago, su tarjeta de crédito, la posibilidad de intercambiar puntos y otras funciones. Puede pagar sin tener que sacar la billetera», asegura Sabelli. «Hasta ahora, la gente tardaba más en abonar que en cargar combustible. Ahora invertimos esa ecuación», completa Alfonsi.

En el plano digital, también se lanzó una aplicación que incentiva que los empleados de YPF sean premiados por sus pares. «Le pusimos ‘Star me up’, que sería algo así como ‘Llevame al estrellato’», indica Sabelli. «La gente se premia por distintas razones. Armamos rankings a partir de estrellas que recibe cada empleado de parte de sus pares pero la gente puede *likearlos*. Si no lo *likea*, no lo está validando. Buscamos que la gente premie la colaboración, el compromiso, la innovación y la inspiración», señala. El proyecto también permite visualizar talentos escondidos en la organización. «Personas que tal vez no brillan porque no tienen tanta oportunidad ahora pueden aparecer», concluye Alfonsi. ×



Sean Rooney.

<

SEAN ROONEY

VACA MUERTA TIENE LARGA VIDA

DE REGRESO A LA ARGENTINA, SEAN ROONEY ASUMIÓ COMO PRESIDENTE DE LA FILIAL LOCAL DE SHELL CON EL FOCO PUESTO EN EL *UPSTREAM*. ANALIZA LAS MEDIDAS DEL GOBIERNO, EL ROL DEL CAPITAL PRIVADO Y LAS BONDADES DEL NEGOCIO PARA LA ECONOMÍA ARGENTINA.

Por Facundo Sonatti

SEAN ROONEY no se asemeja a la media de los ejecutivos de la industria petrolera local. Prefiere levantarse muy temprano para no encontrar atestado de gente el subte de la línea D que lo transporta cada mañana hasta su oficina en el histórico edificio de Shell en Diagonal Norte. «Es una buena manera de conocer mejor a los argentinos y la forma más eficiente de moverse en una ciudad con las dimensiones de Buenos Aires», explica acerca de la decisión de no tener un chofer a su disposición. Geólogo de profesión, legado familiar que viene de su padre, pronuncia un español atravesado por su lengua madre, el inglés, que incluso utiliza en contadas ocasiones para compartir algunos de sus argumentos más técnicos a lo largo de la entrevista con *Revista TRAMA*. Entre sus peculiaridades, Rooney aún conserva algunos de los muebles que fabricó su abuelo, Agapito Rey, cuando ofició de carpintero, en la provincia de Corrientes, tras abandonar su Pontevedra natal a inicios del siglo XX. El derrotero de sus primeros años de vida lo llevó de vuelta a España, pero el inicio de la Segunda Guerra Mundial depositó al abuelo de Rooney en los Estados Unidos. Allí, se enfiló en las Fuerzas Armadas con el propósito de obtener la residencia. Tras conseguirla, ejerció como profesor de español en Indiana University. Estudioso de la historia española en América Latina, Rey publicó varios libros y no sólo legó unos muebles *handmade* a su nieto sino que, también, le transmitió la lengua española y la existencia de un país en el sur del mapa llamado Argentina.

EM >

“ MI SUERTE DE VOLVER A LA ARGENTINA SE RELACIONA CON LA CONFIANZA QUE TENGO EN ESTE PROCESO LLAMADO VACA MUERTA.

Un siglo más tarde, Rooney es el flamante presidente de la filial local de Shell, tras la escisión y venta de la división de *downstream* (ver recuadro), y apenas tres meses después de radicarse nuevamente en el país comparte su impresión sobre la sociedad, los planes de la empresa y el potencial de Vaca Muerta, en un mano a mano con este medio.

RASCANDO EN LA SUPERFICIE

«Mi suerte de volver a la Argentina se relaciona con la confianza que tengo en Vaca Muerta, que posee un potencial enorme para el país y la posibilidad de transformar realmente su economía», asegura Rooney. «Además de saber geología, perforación y seguridad, creo que un desafío es poder traducir lo que está pasando en Argentina. Entender dónde están los riesgos y dónde no. A veces no alcanza con leer los diarios desde otra parte del mundo porque no dan una visión precisa de lo que está pasando en el país. (En el *Headquarters*) confían en mí, a partir de mi experiencia, para que les diga la verdad», agrega.
La Argentina no resulta un territorio inexplorado por el ejecutivo. En 1991 pisó suelo local por primera vez como directivo de la estadounidense Mobile. «Me convocaron porque necesitaban a alguien que supiera hablar español, debido a que estábamos en el medio de un proceso de apertura del mercado latinoamericano», rememora y sigue: «Visité las oficinas de YPF en el Microcentro, pero no tengo un buen recuerdo de la ciudad en aquel momento. Ahora, la infraestructura, las calles y veredas han mejorado muchísimo, la veo mucho mejor».
Entre 1997 y 2003, sus desafíos profesionales lo terminaron depositando en Buenos Aires de forma permanente. Llegó apenas un año antes de la fusión de Mobile con Exxon. «Viví seis años en Villa Urquiza», señala quien, como muchos argentinos, atravesó la Convertibilidad, el Corralito y la asunción al poder de Néstor Kirchner.
Antes de compartir su visión sobre la potencialidad de Vaca Muerta, el ejecutivo resalta la capacidad humana del equipo argentino de Shell. «Es un equipo relativamente joven muy bien entrenado, incluidos estudiantes de la universidad que están aprendiendo a trabajar en línea con los principios de la compañía, logrando un muy buen trabajo. Estoy orgulloso de lo que están haciendo, tanto incorporar la tecnología desde el exterior como el trabajo con las comunidades, y siempre disfrutando del día a día», sostiene quien, desde su primera etapa en el país, destaca el nivel intelectual de los argentinos y la capacidad técnica para desarrollar Vaca Muerta en contraposición con países en una situación económica similar. «En el subte se puede observar a menudo a mucha gente leyendo diversos autores, algo que ni siquiera se ve en Londres», enfatiza Rooney.

POTENCIAL GEOLÓGICO

A la hora de pensar en la formación neuquina, el ejecutivo no vacila: «La productividad de Vaca Muerta es impresionante, hay zonas mejores que

+

El poder de la resiliencia

La operación en Vaca Muerta implica también un trabajo más *soft*, por momentos invisibilizado para la gran mayoría, que se relaciona con la vinculación permanente entre comunidades y autoridades locales. «El principal riesgo que corre este tipo de desarrollos, como lo que sucede en Vaca Muerta, es la articulación con comunidades de la zona», asegura. «Nuestro primer contacto antes de hacer nuestro primer pozo fue ocho meses antes. Hablamos con los vecinos, el concejo deliberante, escuchamos sus expectativas. No había experiencia petrolífera previa en ese lugar (Shell opera en San Patricio del Chañar, una zona frutihortícola con algunos viñedos). Sin embargo, no tuvimos ningún problema con el agua, por citar un ejemplo», apuntan desde Shell. «Del mismo modo, Raízen hará lo propio en torno a la refinería», agrega Rooney. Este año, en el marco de una reorganización corporativa, Shell cedió la refinería de Buenos Aires, aproximadamente 665 estaciones de servicio, los negocios de LPG, combustibles marítimos, combustibles de aviación, asfaltos, químicos y lubricantes, así como las actividades de suministro y distribución en el país, a la brasileña Raízen, un grupo donde también la anglo-holandesa es socia de la compañía brasileña Cosán, a cambio de u$s 916 millones.

“

AHORA QUE ESTAMOS POR TOMAR LA DECISIÓN DE IR A UN DESARROLLO MASIVO, NOS ENCONTRAMOS TRABAJANDO EN LA EFICIENCIA DE LOS COSTOS PARA LLEGAR A NIVELES SIMILARES A LOS DE ESTADOS UNIDOS.

+

En números

35

pozos perforados en las áreas que posee sobre Vaca Muerta

40.000

barriles en 2020, como propósito de ampliación de su capacidad de tratamiento de petróleo

12.000

barriles/día de petróleo no convencional, buscando incrementar la capacidad de tratamiento de la planta, para fines de 2018

Permian –formación de *shale* en los Estados Unidos–, y como roca es muy competitiva, por eso no me sorprenden los niveles de productividad que publican las empresas», admite.

Shell perforó cerca de 35 pozos en las áreas que posee sobre Vaca Muerta, incluyendo también aquellas que son operadas por la francesa Total, como Rincón de la Ceniza y La Escalonada. «La calidad de los recursos en Neuquén existe, pero las condiciones deben crearse para que no sea una oportunidad perdida», advierte, y amplía su concepto: «Hay mejoras que se pueden realizar en torno a Vaca Muerta para hacerla más competitiva respecto a los Estados Unidos».

Shell tiene en carpeta una inversión millonaria en Vaca Muerta con el propósito de ampliar su capacidad de tratamiento de petróleo hasta los 40.000 barriles en 2020. La decisión aún no está firme y dependerá de la validación del *board* global de la empresa, que se tomará en los próximos meses. A su vez, la multinacional anglo-holandesa amplió su planta de Producción Temprana (*Early Production Facilitiy*, EPF) de *shale oil* en Neuquén. La meta es incrementar, para fin de año, la capacidad de tratamiento de la planta de 10.000 a 12.000 barriles/día de petróleo no convencional.

«El sector privado está dispuesto a correr los riesgos, siempre y cuando exista la confianza de que se pueda comprar y vender cuando se quiera. Pero, por ejemplo, el caso de las retenciones juega en contra de una mayor competitividad. Incluso en el proceso de exportación de crudo, que si bien ha mejorado y no voy a criticar a este Gobierno que ha hecho un trabajo fantástico, aún hay obstáculos», señala el ejecutivo.

«Dicen que siempre hay un porcentaje argentino que hay que sumar al costo, pero no estoy de acuerdo con eso. El tipo de cambio ayuda porque nuestros ingresos están en dólares y parte de los gastos están en pesos, pero además la calidad de servicios aquí es comparable. Cuando trajimos la tecnología y los aprendizajes de Permian, lo hicimos porque creemos que no hay razón para no realizarlo aquí mejor que en los Estados Unidos. Ahora que estamos por tomar la decisión de ir a un desarrollo masivo, nos encontramos trabajando en la eficiencia de los costos para llegar a niveles similares a los de Estados Unidos. En el mediano plazo, un mercado libre donde le puedas vender crudo a quien quieras es el máximo objetivo», sentencia Rooney.

UN DESARROLLO PROFUNDO

En octubre, Vista Oil & Gas informó la adquisición por parte de Shell del 35% de participación en el bloque Coirón Amargo Sur Oeste, que estaba en manos de la petrolera presidida por Miguel Galuccio. Al mismo tiempo, la petrolera anglo-holandesa cedió en favor de Vista el 90% de participación en el bloque Águila Mora. Para el flamante presidente de Shell Argentina, esa operación no representa un cambio de estrategia, simplemente fue lo mejor para ambas compañías. «El acuerdo se concretó porque Águila Mora estaba hoy fuera de nuestro centro de operaciones; nos enfocamos en los tres bloques del sur», apunta. Hace referencia a Sierras Blancas, Cruz de Lorena y Coirón.

«Uno de los beneficios de Shell con activos en Estados Unidos y la Argentina es que podemos traer el desarrollo, la tecnología y experiencia del exterior, y estamos utilizando un sistema de perforación manejado desde un centro en Canadá en *real time* a través de un sistema computarizado», analiza Rooney. «Esto permite perforar los pozos horizontales con un alto nivel de precisión. Hay que seguir de forma muy precisa por la zona de la formación que uno quiere transitar para poder obtener los mejores niveles productivos», detalla.

«El próximo paso es que los pozos los haga una computadora a través de inteligencia artificial, algo que estamos trayendo a la Argentina con el firme objetivo de reducir los riesgos de cometer errores», anticipa el titular de Shell. ×

Nidia Álvarez Crogh.

<

NIDIA ÁLVAREZ CROGH

ARGENTINA TIENE UN GRAN POTENCIAL ENERGÉTICO, PERO NECESITA PREDICTIBILIDAD Y ESTABILIDAD PARA ATRAER MÁS INVERSIONES

—

NIDIA ÁLVAREZ CROGH, *COUNTRY MANAGER* DE LA NORUEGA EQUINOR EN EL PAÍS, HABLA POR PRIMERA VEZ DESDE LA INSTALACIÓN DE LA EMPRESA EN ARGENTINA SOBRE SU TRAYECTORIA PROFESIONAL Y LOS PLANES DE LA EMPRESA.

Por Juliana Monferrán

“
TODAVÍA NO HEMOS COMENZADO A PRODUCIR. PERFORAMOS Y VAMOS A EMPEZAR A FRACTURAR EN DICIEMBRE. ASÍ QUE TENEMOS MUCHA EXPECTATIVA EN RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN EN VACA MUERTA.

HACE MÁS DE 20 AÑOS que no vive en su país de nacimiento, Colombia, pero aún conserva la tonada característica. Sin embargo, su paso por diversos países –incluido Noruega, donde vivió la mayor parte de este tiempo– y quizá el tecnicismo de la industria en la cual trabaja hacen que vocablos en inglés sean una constante en el mano a mano que concedió para hablar de ella y de su posición en la empresa por primera vez a un medio argentino, desde su llegada al país hace 10 meses.
Nidia Álvarez Crogh nació en Bucaramanga, una ciudad al norte de Colombia, conocida –según ella misma lo cuenta– por sus mujeres bravas. Siempre se puso metas altas. Estudió Ingeniería en Petróleo en su país natal, donde también trabajó en el campo. Sin embargo, luego de un tiempo se «cansó» de la industria y decidió ir a los Estados Unidos a estudiar un MBA. Las circunstancias de la vida hicieron que terminara haciendo un máster en Petróleo e International Management en la Universidad Texas A&M, donde conoció a su actual marido, un estudiante noruego.
Así, en 1997, con un puesto en Statoil, empresa estatal de energía –hoy Equinor–, se fue a vivir a ese país tan distinto de América Latina, región a la que volvió años después para vivir en Brasil y algo más tarde para hacerse cargo de la nueva operación de Equinor en la Argentina. Un desafío no menor. Entrar en un país para ser la responsable de un proyecto con mucho potencial pero nuevo para la empresa, en un contexto de gran inestabilidad y altos costos. Y, además, tener que hacerse un lugar en una industria que, en especial en la Argentina, es liderada tradicionalmente por hombres.
«Es una realidad que me sorprendió cuando llegué», cuenta la ejecutiva. «Me reuní con muchas personas para saber quién es quién en la industria y no me encontré con ninguna empresa del sector liderada por una mujer», explica.
Así, además de las metas que se impuso en su carrera profesional, Nidia se agregó una más personal: dejar un legado en la Argentina relacionado al empoderamiento de la mujer. «Quiero que las mujeres sepan que pueden», señala con énfasis.
En diálogo con *Revista TRAMA*, la presidenta de Equinor en la Argentina habla por primera vez desde la instalación de la empresa en el país acerca de los planes de crecimiento en Vaca Muerta, la oportunidad que representa la exploración de la plataforma continental y la imbricación con el desarrollo de tecnologías renovables de generación eléctrica. Todo eso, mientras intenta dilucidar las turbulencias de la macroeconomía local que este año trastocaron las expectativas del país. Pese a eso, Álvarez Crogh se mantiene optimista. «Nuestra apuesta es al largo plazo. Que estas cosas pasen son *up and downs* del negocio. Nuestra obligación es mirar a largo plazo, porque cuando entramos a un país lo hacemos con la intención de invertir durante muchos años», refuerza.

¿Cuándo empezaron a evaluar desde Equinor la posibilidad de desembarcar en la Argentina?
—
Hemos estado siguiendo Vaca Muerta desde 2010, cuando se empezó a hablar de la zona y se anunciaron sus potenciales. Sin embargo, el país atravesaba circunstancias bastantes difíciles para decidirse a invertir. A pesar de eso, estuvimos varias veces visitando y charlando con diferentes *stakeholders* acá. En esa época yo estaba haciendo *Business Development* para Sudamérica basada en Noruega y vine por primera vez con el equipo que abrió las puertas para Statoil en la Argentina.
Seguimos analizando el área y en 2016 firmamos un acuerdo con YPF para las locaciones de *offshore*, simplemente para estudiar el área. Ése continuó siendo nuestro link a Argentina y a YPF. El año pasado, empezamos a notar todos los cambios que el Gobierno venía implementando y todo lo que estaban trayendo. Y se elevó la propuesta de entrar al país al *Board of Directors*. En ese momento, tenía la parte comercial de todos los proyectos de *partner operated* internacional. Se decidió entrar a la Argentina y una de las recomendaciones fue que había que tener gente en el país. Entonces se hizo el proceso interno de selección y me ofrecieron el trabajo en octubre.

¿Dudó en aceptar el puesto?
—
No. Me fui a Noruega en 1997. Como familia estuvimos en Brasil, en Río de Janeiro por dos años y tuvimos una experiencia muy linda. Yo soy colombiana, mi marido es noruego y mis niños nacieron en Noruega. Pero sólo el hecho de vivir en Brasil hizo que

+
Dejar un legado en la Argentina

Álvarez Crogh, madre de dos hijos de 17 y 15 años, terminó sus estudios universitarios en Colombia a principios de la década del 90, y ya sabía que entraba a una industria tradicionalmente difícil para las mujeres. Ya en la universidad, donde estudió Ingeniería en Petróleo, tenía muy pocas compañeras. Sin embargó eso no la frenó y, años más tarde, ya estaba trabajando en el campo para Oxy.
Cuando llegó a Noruega, vio que las cosas podían ser muy diferentes. En ese país, se modificó la política de licencia por maternidad, y del año que se concede, por obligación el padre debe tomarse cuatro meses. Buscar el equilibrio fue un objetivo consciente del país nórdico que, en un principio, puso una cuota de participación femenina a las empresas. «Esa cuota nunca se alcanza hasta que una empresa toma la decisión conscientemente. Nosotros pensamos que a las mujeres que pueden alcanzar un nivel ejecutivo se las cultiva. Queremos que lleguen las mujeres que sean capaces, no simplemente por ser mujeres. Y eso debe empezar desde la universidad. Hay que incentivar a las chicas a que estudien carreras como Ingeniería o Geología. De hecho, en Noruega se encuentra un 60 ó 70% de chicas en estas carreras», explica Nidia Álvarez Crogh, *country manager* de Equinor en la Argentina.
Hoy, en Equinor, el 33% del *top management* son mujeres. Tres forman parte del Consejo Ejecutivo de la empresa: la responsable de la operación de Brasil –la zona más importante de la firma fuera de Noruega–, la COO de la organización, y la tercera, la responsable de Marketing.

ellos sintieran el espíritu latino. Incluso estuvimos allí durante el Mundial y fue como si su mitad latina se despertara.

En Vaca Muerta ya poseen dos pozos perforados en los bloques que tienen con YPF, ¿cómo evalúa la performance de los pozos, su productividad y sus costos?

—

Todavía no hemos comenzado a producir. Perforamos y vamos a empezar a fracturar en diciembre. Así que estamos con mucha expectativa en relación con la producción. Lo que hemos visto hasta ahora en Vaca Muerta es increíble. Este tipo de formación (no convencional) tiene muchas variaciones de la roca. En Vaca Muerta se han visto pozos con productividad muy buena, como también pozos que económicamente no levantarían un desarrollo industrial. Asimismo, se ha hablado de que en Vaca Muerta hay zonas donde se pueden encontrar hasta cuatro *landing zones* (horizontes de perforación). Eso es bastante interesante.
Sin embargo, lo importante en este negocio es saber que contar con una muy buena roca no es suficiente. Te va a ayudar. Pero, por ejemplo, muchos en los Estados Unidos comentan que tal vez no tengan las mejores rocas pero tienen procesos que los ayudan a optimizar la eficiencia. En la logística, por caso, todo se hace muy bien coordinado y eso reduce los costos.

Equinor ha registrado una historia exitosa no sólo como productor de hidrocaburos, sino posicionándose también como un impulsor de las energías renovables. ¿Qué implica ocupar un lugar de liderazgo en ese negocio?

—

La compañía ha tenido ciertos *milestones* o hitos que la hacen diferente de muchas empresas. Cuando en 2014 vino la caída del precio del petróleo, nosotros ya llevábamos un tiempo hablando acerca de niveles de costos que estaban subiendo y qué se debía hacer. Por eso considerábamos cambiar nuestra estrategia de volumen a *value*. El siguiente hito que vimos fue bastante importante: la industria está sufriendo una transformación porque el contexto lo está exigiendo. Notamos que una razón de los problemas que hay en el mundo es la desigualdad y la necesidad de que haya energía suficiente para todos, porque es lo que les va a permitir desarrollarse y crecer. En ese sentido, vemos que la industria del petróleo como tal está perdiendo legitimidad y aceptación. Al punto que las nuevas generaciones quieren saber poco con el *Oil & Gas*. Sin embargo, frente al desafío de ofrecer energía a futuro a todo el mundo, debemos complementar con nuevas formas de energía, que son las renovables. Desde ese punto de vista, nuestra estrategia incluye apostar seriamente a las energías alternativas en esta transición y para 2030 esperamos un nivel de inversión de entre 15-20% de nuestro *capex* en renovables. De allí que nuestra apuesta ahora es como una *energy company*.

En la Argentina están por cerrar el primer proyecto solar. ¿Cuán difícil es despejar las variables que son necesarias para que un proyecto así funcione?

—

Tanto en renovables como en los mismos proyectos de *Oil & Gas* aquí o en cualquier parte del mundo, mantener estabilidad de los elementos fiscales es muy importante. Y es un desafío enorme. Si es alto, es alto, y se toma la decisión a partir de eso. Pero que te cambien las reglas en el medio lo hace muy difícil.
Es difícil porque Vaca Muerta tiene que competir con todos los proyectos del mundo; compite por los recursos de inversión, no solamente con los convencionales.

¿Qué aprendizaje han tenido con el desarrollo del *shale* en los Estados Unidos?

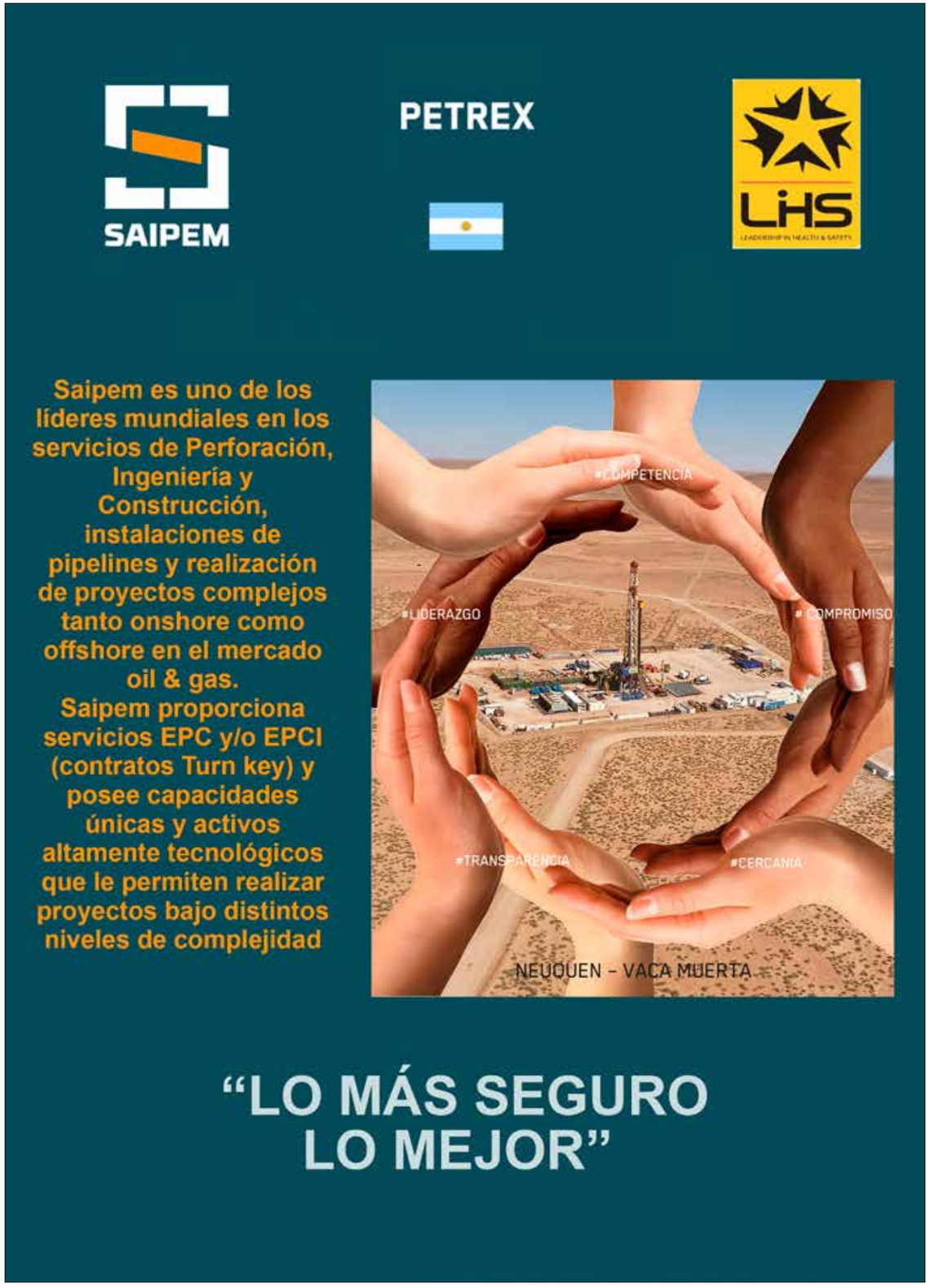
—

Nosotros tenemos tres *assets* allá: en Marcellus, en Eagle Ford y en Bakken, con casi 200.000 barriles/día de producción. Ahí operamos y además tenemos una porción que también es *partner operated*. Pensamos que el negocio de no convencionales es diferente a las operaciones en el *offshore*. En un desarrollo en el mar, luego de un descubrimiento la primera producción lleva mucho tiempo. No es así en el no convencional, donde todo es más dinámico. Vemos que tenemos que tolerar un poco más el *trail and error*. Hay ciertas áreas que no cambian, como el HSE, pero otras toleran que probemos; funcionó, no funcionó, movámonos a la siguiente fase. Esto se refleja en parte de los cambios recientes de la compañía. Lo que hicimos fue agregar todos los *assets* no convencionales –en este caso, países en donde se tienen campos no convencionales– dentro de un *business cluster*. Lo llamamos *Global Un Conventional*. Tenemos los *assets* de Estados Unidos y también los de Argentina. De esa manera aseguramos que se trabaje de forma similar, se transfieran lecciones aprendidas y podamos tener la agilidad que los no convencionales requieren.

¿Cómo analiza la licitación *offshore* que presentó el Gobierno argentino?

—

Estamos estudiándola. Como empresa, la exploración continúa siendo muy importante. Y parte del juego es apostar a la exploración de muy alto riesgo, como es el caso de la plataforma continental argentina. Qué vamos a encontrar, no lo sabemos, pero hay que analizarlo. Lo que sí va a ser fundamental es que, si se llega a dar algo, la Argentina tenga más predictibilidad y estabilidad de la política fiscal. Si hablamos, por ejemplo, de desarrollo de gas, habrá que tener desde el Estado una visión muy clara o un contrato a largo plazo para poder sustentar la inversión millonaria que demanda un desarrollo de estas características.



+
Equinor en números

20.245
empleados

67%
propiedad del Estado noruego

u$s 61.187
millones de ingresos totales

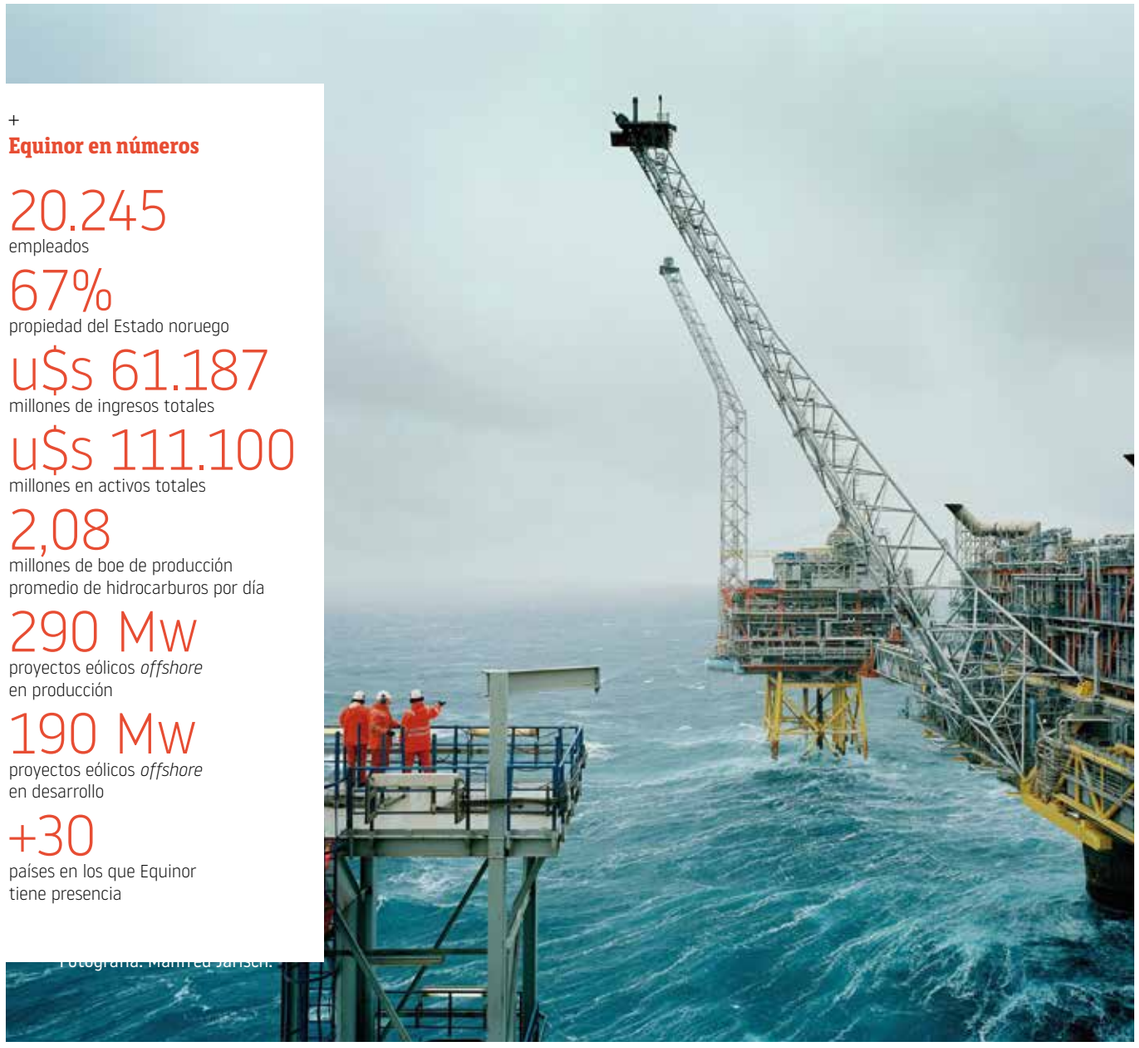
u$s 111.100
millones en activos totales

2,08
millones de boe de producción promedio de hidrocarburos por día

290 Mw
proyectos eólicos *offshore* en producción

190 Mw
proyectos eólicos *offshore* en desarrollo

+30
países en los que Equinor tiene presencia



Fotografía: Manfred Jarisch.

¿El negocio de gas de LNG es atractivo para Equinor?
—
Contamos con una planta de LNG en el norte de Noruega. De hecho, tenemos descubrimientos de gas muy importantes *offshore* en Tanzania, que probablemente se desarrollarán a través de LNG. El LNG podría ser a futuro para la Argentina el motor de desarrollo de Vaca Muerta en la parte del gas. Me pareció interesante el concepto del secretario de Energía, Javier Iguacel, de aprovechar el potencial de Vaca Muerta no sólo para abastecer a la Argentina, porque en ese caso está el problema de los picos de consumo y la estacionalidad de la demanda, que afectan el desarrollo. Por eso es importante buscar nuevos mercados y el LNG se presenta como una alternativa muy interesante. Pero para poder competir en ese negocio, el precio del gas en boca de pozo tiene que bajar. Hay que hacer las cuentas. Para transportar ese gas de Vaca Muerta a Bahía Blanca, donde podría estar esa planta de LNG, o a Chile, una propuesta más cerca, el precio tendría que ser muy competitivo.

Equinor ingresó a Vaca Muerta como socio de YPF. ¿Evalúan buscar la operación propia de un campo?
—
Tenemos una operación en Bajo del Toro Este, pero aún estamos en una etapa inicial. En ese bloque somos operadores con GyP como socio, que cuenta con un 10% del bloque. Estamos pensando en realizar alguna sísmica el próximo año. El compromiso con la provincia es perforar un pozo. Creemos que los resultados de Bajo del Toro van a ser importantes para Bajo del Toro Este.

¿Eso los llevará a abrir oficinas en Neuquén?
—
Estamos en esa discusión ahora mismo, precisamente para definir cuál es el momento indicado para abrir oficinas en Neuquén. ×

Alejandro López Angriman.

<

ALEJANDRO LÓPEZ ANGRIMAN

EN CERRO DRAGÓN ESTAMOS APLICANDO TÉCNICAS DEL NO CONVENCIONAL

—

EL VP DE DESARROLLO DE RESERVAS DE PAE DETALLA EL PLAN OPERATIVO DE LA PETROLERA PRIVADA MÁS IMPORTANTE DE LA ARGENTINA, TANTO EN VACA MUERTA, DONDE ESTÁ PERFORANDO TODOS LOS CAMPOS QUE TIENE CONCESIONADOS, COMO EN EL GOLFO SAN JORGE, DONDE ESTÁ INCORPORANDO NUEVAS TECNOLOGÍAS A CAMPOS MADUROS COMO CERRO DRAGÓN.

PAN AMERICAN ENERGY es una de las compañías líderes del mercado argentino. Opera Cerro Dragón, el yacimiento más importante del país en producción de petróleo convencional, y en los últimos años puso el foco en Vaca Muerta, con varios desarrollos entre los que sobresale el bloque Bandurria. Su desafío es incrementar la eficiencia del proceso productivo para que la producción mejore, tanto en el segmento convencional como en *shale*, y Alejandro López Angriman, VP de Desarrollo de Reservas, es uno de los hombres que tiene a cargo esa tarea. «En Bandurria estamos haciendo un piloto, hemos perforado 19 pozos que ya están en producción y el año próximo vamos a hacer otros ocho pozos como parte de ese piloto. Pensamos que puede ser replicable para que entre en una etapa de *factory mode*. Estamos enfocados en hacer pozos sustentables para que todos superen los 700.000 barriles de petróleo equivalente», destaca. A su vez, este geólogo egresado de la Universidad de Buenos Aires sorprendió al revelar que la experiencia que están adquiriendo en Vaca Muerta están trasladándola a Cerro Dragón. «En el Golfo San Jorge estamos aplicando técnicas que vienen del no convencional. Por ejemplo, era impensado en el pasado efectuar microsísmica en el Golfo San Jorge, y ahora estamos por empezar a hacerlo para controlar el crecimiento de las fracturas», subraya. El objetivo principal en su megayacimiento de Chubut y Santa Cruz es frenar la declinación del campo con técnicas de recuperación secundaria y terciaria. «Todo lo que se pueda hacer para bajar la declinación suma para que el campo pueda crecer desde una base ya alta», aclara.

¿Qué resultados están obteniendo en Vaca Muerta?

—

En la parte de gas, está habiendo excelentes resultados. Lo que estamos haciendo es aplicar tecnología que ha sido probada en otros desarrollos más maduros de Estados Unidos en la Cuenca del Permian. Estamos intentando alargar los *drillings* horizontales y cargar con más arena las etapas de completación. A veces no era posible efectuar eso porque no teníamos la tecnología ni los recursos.

EN >

“
EN VACA MUERTA TENEMOS TODOS LOS ACREAJES ACTIVOS Y EN LA ETAPA DE EXPLORACIÓN LO QUE ESTAMOS HACIENDO ES DELINEACIÓN.

Cerro Dragón.

>

¿Por qué no tenían los equipos con la potencia necesaria?

—

En la Argentina había solamente un *coiled tubing* que podía limpiar un pozo de 2.500 metros. Se podía hacer un pozo de 3.000 metros de rama horizontal buscando un récord tecnológico, pero no buscando un proyecto sustentable. Hoy hay un equilibrio y Pan American Energy busca siempre monetizar sus proyectos. Si nosotros hacemos 20 pozos, tenemos que tratar de que los 20 sean productivos de la forma en que fueron diseñados.

Algunas empresas ponen el foco en la eficiencia y en el modo de factoría en la explotación, pero otras advierten que Vaca Muerta no es homogénea en todos sus campos.

—

En Vaca Muerta tenemos todos los acreajes activos y en la etapa de exploración lo que estamos haciendo es delineación. En particular se analiza la roca desde el punto de vista petrofísico, qué contenido de materia orgánica tiene, cómo se rompe, qué contenido tiene de material carbonático, qué facilita las fracturas, y también estamos caracterizando cómo crecen las fracturas que aplicamos a través de la microsísmica. Esto te permite en cada área identificar *sweet spots* y en ellos comenzás a tratar de buscar eficiencias en esas etapas. En Bandurria nosotros *derriskeamos* toda el área con 19 pozos, pero seleccionamos un 40% del área para que entre en *factory mode*, porque ahí encontramos las condiciones más favorables para iniciar este desarrollo. Ahora empezamos a hacer *pad* de cuatro pozos cada uno. Esperamos que los cuatro sean iguales al mejor de la etapa de delineación y que se realicen de manera sustentable. Eso es lo que está haciendo la industria. El otro 60% hoy, para nosotros, tiene un poco más de riesgo.

En términos de la geología, ¿hay diferencias entre un pozo de gas y uno de petróleo?

—

El pozo es similar, pero cambia el diseño de las fracturas porque el gas se mueve con una malla de arena más fina que la que se necesita para mover el petróleo y las cantidades de agua que pueden estar asociadas al *flow-up* del área de petróleo.

¿Qué cantidad de etapas están buscando?

—

Eso depende del rango horizontal de cada pozo. En un pozo de 2.500 metros de rama horizontal, estamos con más de 30 etapas.

¿Perforan con *plug and perf*?

—

Sí, con *plug and perf*. Si pudiésemos elegir, utilizaríamos el sistema de camisas deslizables, pero ante la complejidad operativa de una camisa que puede trabarse o el *casing* puede obstruirse con un tema de *frac hit* de otra rama horizontal, se empieza a necesitar, para continuar la operación, una cantidad de herramientas que hoy no están disponibles en Argentina. Entonces uno se queda con un pozo que no me produce, que se atrasa en el perfil de producción y muchas veces termina interviniéndolo, haciendo un *plug and perf* donde perforo todas las camisas y se pierden u$s 700.000 en un pozo.

Algo parecido pasó con las arenas que en su momento debían tener determinadas características para cada formación y ahora se relega calidad por una cuestión de costos.

—

En Estados Unidos te dicen que la mejor arena para tu proyecto es la que está más cerca. Las arenas de cerámica se utilizan para los proyectos muy profundos, como es el *tight gas*, porque a la profundidad a la que se aplican se rompen. Las arenas naturales poseen distintas capacidades de resistencia que dependen del porcentaje de cuarzo que tengan. En general, ya se utiliza casi el 100% de arenas naturales argentinas. Se está avanzando, en la segunda etapa de mejoras que tienen estos proyectos, para usar arena que esté cada vez más cerca de los proyectos, siempre y cuando tenga una resistencia mínima para lo que se va a aplicar. Al comenzar a ejecutarse los proyectos de gas, el gas permitió más

+

El desembarco en México

PAE está dando sus primeros pasos en México a través de la firma Hokchi Energy, que integra junto con la mexicana E&P Hidrocarburos y Servicios. El consorcio se adjudicó en septiembre de 2015 un contrato de producción en el campo Hokchi, ubicado en alta mar en la Cuenca Salina del Istmo, frente al litoral del estado de Tabasco, en la segunda licitación pública de la Ronda Uno de México. El campo tiene petróleo con muy poca concentración de gas. En octubre pasado la empresa concluyó, tres meses antes del plazo contractual estipulado, la ejecución del Plan de Evaluación aprobado por la Comisión Nacional de Hidrocarburos de México. La campaña de perforación, iniciada en octubre de 2016, incluyó cinco pozos y en dos de ellos se realizaron ensayos de producción de alcance extendido, que permitieron confirmar la productividad y extensión del campo. «Es un *play* marino de muy buena conectividad y muy buenas condiciones petrofísicas. El desafío es hacer el plan de desarrollo de la manera que está planteado. Perforar los pozos desde las plataformas, navegar los reservorios y completarlos de manera eficiente. El mayor riesgo es operativo», cuenta López Angriman. «Estamos diseñando la infraestructura para recibir toda la producción en tierra porque el campo está a 30 kilómetros de la costa. El año que viene vamos a empezar a perforar y la puesta en producción está prevista para mediados de 2020. El campo va a tener siete productores y siete inyectores. La mayoría de los pozos son horizontales. Su profundidad oscila entre 4.000 y 5.000 metros desde la plataforma. La profundidad del campo es de 2.800 metros», concluye.

< EN

+
PAE en números

19
pozos ya están en producción en Bandurria y el año próximo sumará otros ocho pozos como parte de ese piloto

700.000
barriles de petróleo equivalente es el objetivo de producción que persigue en sus pozos de Vaca Muerta

15.000 m³
por día extrae en el Golfo San Jorge

16%
anual es la declinación de la producción en el Golfo San Jorge. Equivale a unos 160 pozos nuevos que hay que perforar para mantener estable la producción

—
PAE está perforando varios campos en Vaca Muerta.

“
CON EL MISMO NÚMERO DE EQUIPOS QUE TENÍAMOS EL AÑO PASADO, ESTAMOS HACIENDO UN 10% MÁS DE POZOS DE LOS QUE REALIZAMOS EN 2017.

cambios. Como se mueve más fácil, uno se puede arriesgar a usar mallas más finas o arenas de menos calidad, y el gas se mueve igual.

¿En Bandurria ya están en condiciones de entrar en etapa de *factory mode*?
—
Estamos haciendo un piloto, hemos perforado 19 pozos que ya están en producción y el año próximo vamos a hacer otros ocho pozos como parte de ese piloto. Pensamos que puede ser replicable para que entre en una etapa de *factory mode*.

¿Se puede hablar de una productividad promedio?
—
Estamos tratando de hacer en forma consistente un pozo que acumule 700.000 barriles de petróleo equivalente. Hay compañías que hablan de pozos de 1 ó 1,5 millones. En Bandurria estamos enfocados en hacer pozos sustentables para que todos superen los 700.000 barriles de petróleo equivalente. Tenemos que continuar haciendo con el mismo equipo más pozos de una manera más rápida y confiable. Para eso estamos aumentando la capacidad de nuestros equipos. Eso te permite perforar más rápido, porque si vas perforando pero no hay capacidad de limpiar el pozo, se *embota*.

¿Mejoran los HHP a los equipos de perforación, de completación o a todos?
—
Estamos mejorando los HHP de los equipos de perforación y también estamos mejorando nuestros sistemas de contratación para poder disponer de los equipos de fractura cada vez que los necesitemos.

¿A qué potencia quieren llegar en un equipo de perforación?
—
A 7.500. Casi todas las compañías se están moviendo en la misma dirección.

En Lindero Atravesado habían considerado explorar alguna ventana de petróleo...
—
Estamos perforando dos pozos para Vaca Muerta y ya pusimos el primer pozo en producción con los resultados productivos que esperábamos.

¿Es de petróleo o gas?
—
Vaca Muerta está en ventana de madurez de petróleo. Está produciendo el petróleo que tenía que producir. Tenemos un acuerdo con YPF para seguir avanzando en la etapa de delineación y de perforar más pozos el próximo año.

¿Cómo define hoy el momento de Cerro Dragón?
—
En el Golfo San Jorge estamos aplicando técnicas que vienen del no convencional. Por ejemplo, en el pasado era impensado efectuar microsísmica en el Golfo San Jorge y ahora estamos por empezar a hacerlo para controlar el crecimiento de las fracturas. Tenemos un grupo de 120 geocientistas entre ingenieros de reservorios, geólogos y geofísicos, y todos proponen lo mejor para cada uno de sus proyectos. Hemos ganado mucha eficiencia, renovado la flota de perforación, los equipos son todos más modernos. Con el mismo número de equipos que teníamos el año pasado, estamos haciendo un 10% más de pozos de los que realizamos en 2017. Otra de las cosas que estamos haciendo en el Golfo San Jorge es atacar el factor de recuperación. El campo ahora está produciendo unos 15.000 m³ por día. Entre la recuperación por secundaria, donde lo mejor que estamos logrando es un 8%, y la declinación de la producción primaria, que está arriba de un 20%, esos 15.000 m³ día declinan al 16% anual. Ese 16% equivale a unos 160 pozos nuevos que hay que perforar. Ése es el número de pozos que hay que perforar sólo para que el campo no decline. Por lo tanto, todo lo que se pueda hacer para bajar esa declinación es una mejora en función de que un campo pueda crecer desde una base ya alta.

¿Están teniendo resultados positivos con la recuperación terciaria?
—
Empezamos en 2011 haciendo tres bloques en Piedra Clavada Kaike y un bloque de Cerro Dragón. Pensábamos que iba a aumentar la producción y eso no se vio. Lo que observamos fue un cambio en la declinación, que con el tiempo se tradujo en un aumento de la producción, pero tuvimos que monitorear el proyecto tres años para darnos cuenta de que había cambiado la declinación. Después de que ese resultado se comprobó, comenzamos a desarrollar cinco proyectos más, y vamos a desarrollar otros cinco en los próximos dos años. Ya está todo aprobado. Nuestro objetivo es ofrecerles a los accionistas otros 10 ó 15 proyectos el año que viene. ×

+

Entre pozos petroleros y cerros nevados

Alejandro López Angriman es geólogo egresado de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires, con estudios de posgrado en Ingeniería de Reservorios y Desarrollo de Negocios en la Universidad Austral. Tiene 56 años y más de 25 de experiencia en la industria petrolera. Desde la década del 90 trabaja para los hermanos Bulgheroni, primero en la empresa Bridas y luego en Pan American Energy. Hizo su experiencia internacional durante cinco años en Santa Cruz de la Sierra, en Bolivia, donde fue gerente de Exploración y Desarrollo de Chaco SA. A la vuelta enfocó su trabajo en el análisis de las cuencas argentinas desde distintos puestos. Fue gerente de Gas, gerente general de Desarrollo de Reservas del Golfo San Jorge y actualmente se desempeña como VP de Desarrollo de Reservas de Pan American Energy.
En su tiempo libre le gusta jugar al golf e ir a esquiar con sus dos hijas de 20 y 22 años. «Trato de no aumentar de peso para poder seguirles el tren todos los años. Eso lo logro con gimnasio y tratando de no ir a todas las fiestas a las que me mandan a fin de año para no comer de más», cuenta, risueño.

—
Ricardo Chacra.

RICARDO CHACRA

EN LA MEDIDA EN QUE SE DÉ LIBERTAD Y SE ABRAN LAS ÁREAS, LA INVERSIÓN CRECERÁ

—

REVITALIZADO POR EL DESARROLLO PETROLÍFERO EN TIERRA DEL FUEGO, EL PRESIDENTE DE ROCH, UNA DE LAS POCAS PETROLERAS INDEPENDIENTES DEL MERCADO LOCAL, DEFIENDE LA NECESIDAD DE INCENTIVAR EL INGRESO DE NUEVOS JUGADORES AL UPSTREAM LOCAL.

Por XX

EN >

“
CON RESPECTO AL GAS, CREEMOS QUE SE TIENEN QUE ABRIR MERCADOS PORQUE ARGENTINA EN POCO TIEMPO PRODUCIRÁ MÁS DE LO QUE NECESITA.

REVITALIZADO. Aunque con tono medido, Ricardo Chacra se anima a proyectar el futuro con ilusión. Los últimos años del kirchnerismo, en los que debió batallar con dureza para defender su negocio en Santa Cruz y Tierra del Fuego, parecen haber quedado atrás. El presidente de Roch –el nombre de fantasía que surge de sus iniciales y con el que bautizó a su empresa hace más de 20 años– se expresa con optimismo. La perforación de un pozo en la formación Tobífera de la Cuenca Austral en territorio fueguino le pagó con un pleno. El pozo, colocado en septiembre de 2017, resultó surgente con volúmenes impensados de petróleo. Un año después todavía produce de forma natural más de 400 metros cúbicos diarios (m^3/d) de crudo. Geólogos, geofísicos e ingenieros de Roch aún intentan descifrar el funcionamiento del sistema petrolífero que rompió el molde técnico de los campos convencionales en la Cuenca Austral. Pero en el mientras tanto, el consorcio que opera los bloques Río Cullen, Las Violetas y La Angostura –integrado también por Crown Point– decidió la perforación de dos pozos más en la isla. Al momento de la entrevista con *Revista TRAMA*, Roch estaba finalizando la perforación del tercero. «En algún punto, el comportamiento del pozo me hizo acordar a pozos de Irán», señaló. Roch es una empresa pequeña en un mercado petrolero tan concentrado como el argentino, pero igual encontró la forma de abrirse paso. A raíz de ello, Chacra sostiene que la clave para dinamizar el mercado es abrir áreas inexploradas a empresas con vocación de riesgo que sean capaces de invertir donde los grandes jugadores se muestran pasivos.

La mayoría de las proyecciones indican que el petróleo se va a mantener entre u$s 60 y 70. ¿Cómo ve la actividad luego de dos años con precios que oscilaron entre u$s 30 y 40?

—

La veo con una perspectiva muy positiva porque la demanda está creciendo. A eso se suman las sanciones que le están poniendo a Irán y la situación de Venezuela, que anda muy baja en producción. En cuanto al precio, si con u$s 40 producíamos, con u$s 60 sigue siendo un buen negocio. Además, pienso que va a subir el precio del crudo, especialmente por este tipo de sanciones que mencionaba. Si bien Estados Unidos está aumentando su producción, no alcanza para reemplazar la menor oferta de otros sitios y enfrentar el crecimiento de la demanda.

¿Qué desafíos tiene por delante Roch en los próximos dos años?

—

Primero que todo, ir mejorando tecnológicamente. Roch en general ha sido bastante innovadora. En los últimos años del Gobierno anterior no se pudo desarrollar mucho porque nos la pasamos atajando penales, pero a partir de sentirse un poco más libre uno se juega. Y eso es un poco lo que está pasando.

En términos de innovación, ¿qué tipo de mejoras pueden venir?

—

La perforación horizontal, que cada vez es más común.

¿Para convencional?

—

Sí, claro. Para todo.

¿Tienen algún proyecto o recién están pensando?

—

En este momento estamos pensando en meter algún horizontal en el proyecto San Martín.

¿De qué extensión puede ser la rama lateral?

—

2.000 ó 3.000 metros. En Llancanello lo hemos hecho. Ahora está YPF, pero nosotros iniciamos las perforaciones horizontales.

¿Qué desafíos representa conseguir un contratista que lleve la tecnología a Santa Cruz o Tierra del Fuego?

—

El tema de las compañías de servicios en Tierra del Fuego y Santa Cruz no es fácil. Cada vez que necesitamos algo, viene un equipo de Neuquén o de Comodoro. Tiene costos más altos y todo eso sube. Eso hace que muchas veces en la isla, si los costos no son compartidos con otras empresas, el costo de ingreso de esas empresas sea bastante elevado.

—

Roch perforó un pozo de excelente productividad en Tierra del Fuego.

¿Esos costos pegan en la línea de flotación de los proyectos?

—

Si es un pozo solo sí, pero si se hace una campaña de 5 ó 10 es diferente, aunque los costos son más altos que en Neuquén y que en la Cuenca del Golfo.

¿Están buscando mercados en el exterior?

—

En este momento estamos exportando petróleo.

¿Lo sacan vía Chile?

—

No, el petróleo está saliendo por barco. Lo están comprando Vitol y Trafigura, y todo es para el exterior. En Santa Cruz a veces se exporta y a veces se vende al mercado interno. Depende de las necesidades que tenga la demanda argentina. Con respecto al gas, creemos que se tienen que abrir mercados porque Argentina en poco tiempo producirá más de lo que necesita.

¿Están convencidos de eso?

—

Sí. Hace muchos años que lo vengo diciendo: Vaca Muerta es un reservorio tremendo, de gas y de petróleo.

¿Se va a poder explotar a costos competitivos?

—

En la medida en que haya mercado, sin duda. Si hay mercado, hay reservas. El gas es así. Puede abrirse el mercado chileno con toda su demanda, el mercado del sur de Brasil y el mercado argentino de Chaco, Mesopotamia, Santiago del Estero y Formosa.

¿Con todo eso se pueden sumar 20 ó 25 millones de m^3 más por día?

—

Y un poco más también.

¿De acá a tres años se puede lograr eso?

—

Si el mercado está, se hace en un año y medio. Hay que tener mercado. Si no tengo el caño, no lo puedo hacer.

+

Ingeniería y ficciones

Ricardo Chacra es ingeniero industrial egresado de la Universidad de Buenos Aires con un posgrado en Petróleo en el Instituto del Gas y del Petróleo de la UBA (IGPUBA). Trabaja en el sector petrolero desde 1975, y en 1990, con apenas 40, fundó su propia empresa, a la que bautizó Roch. Llegó a la ingeniería a partir de su pasión por las matemáticas, que trae desde el colegio. Para desconectarse de sus obligaciones cotidianas, recurre a la lectura de novelas. «La última que leí fue *Nada de nada*, de Hanif Kureishi. Ahora estoy leyendo los cuatro tomos de *El cuarteto de Alejandría*, de Lawrence Durrell. También leo autores argentinos, franceses, un poco de todo. Te refresca y te hace ver otro mundo. La vez pasada leí *El puñal*, de Jorge Fernández Díaz, y la verdad es que no me sacó de la situación (se ríe). No desconectaba porque leía lo que está pasando. Lo que sabía que está ocurriendo», asegura.

La visión de Roch siempre fue encontrar posibilidades acordes con una empresa mediana o chica que genera valor a partir de su conocimiento de determinados campos. ¿Cree que hay que revitalizar ese discurso de petroleras chicas o medianas que se encarguen de otros campos?

—

No tenga dudas. ¿Cuánto es la producción no convencional? 15% ó 20%. El 80% restante está dando vueltas con áreas inexploradas. Hay que tener incentivos. Le dieron incentivos al gas y mire lo que pasó. Mientras el precio de importación de gas sea superior al que se está pagando en el mercado local, hay mercado para jugar.

¿Cómo se hace para que ese mensaje llegue a los funcionarios?

—

Cómo llega el mensaje, no sé, pero lo que hay que hacer es simple: «Señores, hay áreas que son marginales para determinadas empresas. Bueno, sáquenlas. ¿Para qué las quieren?».

Volviendo a la Cuenca Austral, hay un pozo que para ustedes significó un cambio disruptivo porque fueron a buscar una cosa y encontraron mucho más. ¿Cómo es ese proyecto?

—

El proyecto comenzó con un compromiso de perforación en exploración con la provincia de Tierra del Fuego. Estaba difícil encontrar lugares dentro de lo que uno manejaba habitualmente de la Cuenca Austral y la formación Springhill. Si bien teníamos antecedentes de la producción de Tobífera en el continente, en la zona de Santa Cruz teníamos muchas dudas. En las reuniones del comité operativo discutíamos si perforar o no. De todos modos, uno de los argumentos más fuertes que tuvimos fue: «Señores, si no exploramos no se hace nada. Hay que explorar. Así que avancemos en las exploraciones». Y eso fue lo que hicimos.

¿Era un pozo exploratorio?

—

Sí, tal cual. Y fuimos a buscar hidrocarburos en la formación Tobífera. Si aparecía Springhill, bárbaro, pero si no, íbamos a Tobífera. A partir de ahí, nos encontramos con esta producción muy violenta. Entonces comenzamos a investigar qué era lo que podía ser. La formación Tobífera ya había mostrado resultados en Santa Cruz, aunque en Tierra del Fuego habíamos notado poquitas cosas. Y bueno, tuvimos estos resultados. La formación Tobífera tiene una disrupción columnar.

¿Qué significa eso?

—

Está totalmente fisurada por distintas razones: por el enfriamiento de la lava volcánica muchas veces se rompe. Y los movimientos tectónicos también la siguieron rompiendo. Esos espacios son los que acomodaron el hidrocarburo. Estas fallas tremendas pusieron

GRUPO ALBANESI
ENERGIA A SU ALCANCE
www.albanesi.com.ar

en contacto la roca madre con esta formación. Ahí tenemos el yacimiento.

¿Han podido entender con cierto avance ese sistema petrolífero?

—

Estamos en eso. Ahora tenemos que terminar el tercer pozo. Ya hicimos ensayos de todo lo que se pueda imaginar. De la roca, de *billups*, de interferencias.

¿Qué significa *billups*?

—

Es recuperación de presión. Es decir, se cierra el pozo y se ve cómo recupera la presión, y viendo esto se obtienen muchos elementos de las condiciones de la formación.

¿Sigue siendo surgente todavía?

—

Sí. La producción está restringida por logística. Los pozos son de 450 ó 500 metros. Y en este momento estoy produciendo, total del yacimiento, 730. 100 tengo de la parte vieja. O sea, los dos pozos están dando 640. Y dentro de poco, si logro resolver temas logísticos, básicamente la exportación de petróleo a Chile, se puede ampliar.

¿Cómo se resuelve el cuello de botella logístico?

—

Todo va por camión. Una parte va a YPF por camión y otra va a Chile. Y la otra parte, la que va a Cruz del Sur, sale por barco.

¿Qué podrían hacer para tener más capacidad de transporte, de logística?

—

Bueno, estamos haciendo un oleoducto que conecte con Cruz del Sur. Para abril o mayo esperamos estar conectados a Cruz del Sur directamente. Están todos los permisos, los materiales ya se compraron. Está todo avanzando.

¿Lo sorprendió el proyecto?

—

Se ven cosas así. Quizá esto es todavía más grande de lo que yo pude haber visto. Basta pensar que con dos pozos se sacan 200 metros. Me hizo acordar mucho a pozos de Irán que conocía, no por trabajo sino por haber charlado con gente de allí. En la época persa, tenía algunos contactos y ellos son los que me enseñaron formas de explotar este tipo de yacimientos. No necesariamente lo de ellos es igual a esto. Ellos tienen carbonáticos, pero logran estos niveles de productividad con empujes de agua muy importantes.

¿Con cuántos pozos pueden desarrollar este proyecto?

—

Con pocos. Por eso hablo de horizontal.

¿Podrían producir 2.000 metros?

—

Un pozo horizontal de éstos te puede dar arriba de 1.000 metros.

¿Y se puede trabajar con esa producción en términos de restricción logística, mercado, estructura comercial?

—

Eso es lo que estamos terminando de resolver. Mientras haya capacidad de embarque, no hay problema. Los barcos más grandes de Cruz del Sur son de 60.000 metros cúbicos. No veo ese problema.

¿Qué inversión puede demandar eso?

—

Los pozos horizontales deben andar en los 5 ó 6 millones. Estamos pensando en una planta de tratamiento de 8.000 metros brutos. Eso puede demandar de 6 a 10 millones. Después hay que sumar el oleoducto. Es un proyecto de 15 ó 20 millones.

¿Cuánto le preocupa esta situación macroeconómica de la Argentina?

—

Me preocupa. Ahora, a fin de año, tenemos el vencimiento de una parte de las ON. (El dinero) lo tenemos, pero todo lo que viene lo tenemos que conseguir. Estábamos por largar las obligaciones negociables hace unos meses y no pudimos. Si para fin de año vemos luces, la largamos, si no será para marzo. Calculo que para esa época ya va a haber mercado.

El que viene, además, es un año electoral...

—

Lo que más me preocupa es que haya una vuelta a la vieja política petrolera, que fue un desastre. Argentina entregaba 140 millones de metros cúbicos/día de gas y cuando se fue el gobierno anterior estaba en 97. En petróleo llegamos a producir 1 millón de barriles diarios y ahora estamos en 490 millones. Eso es sólo producto de la política nacional. Mientras el mundo crecía en producción de petróleo y en desarrollo de tecnología, nosotros íbamos en la dirección contraria. Hubo una transferencia de ingresos muy grande de la industria petrolera a todo lo demás.

¿Cómo ve a Roch de acá a 3 ó 5 años?

—

La veo importante. Cuesta entrar en el círculo de las grandes, pero en gas ya somos 11 y en petróleo estaremos en el puesto 13 ó 14. Probablemente sigamos superando esa situación como productores. En la medida en que se dé libertad al capital privado y se abran las áreas, la inversión va a crecer. Estados Unidos tenía el 65% de su producción de petróleo en manos de 5.000 empresas. Argentina tiene poco más de 30, y 5 ó 6, el 85% de la producción. Hay que abrir el mercado. ×

MARGARITA ESTERMAN

NECESITAMOS CONSENSUAR UN PLAN ENERGÉTICO, EL TALENTO FEMENINO PUEDE AYUDAR A LOGRARLO

—

PIONERA EN SU CARRERA ACADÉMICA Y PROFESIONAL, LA PRIMERA MUJER EN LA COMISIÓN DIRECTIVA DE LA CÁMARA HIDROCARBURÍFERA REPASA LAS DEUDAS DEL SECTOR EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO Y SUGIERE NO DESAPROVECHAR LA COYUNTURA PARA DEFINIR UN PROYECTO ENERGÉTICO DE LARGO PLAZO, REINSTALAR LA CENTRALIDAD DEL GAS Y PERMITA CONTRAER COMPROMISOS MÁS EXTENSOS ENTRE PRIVADOS.

Por Lucas Lufrano

—

Margarita Esterman.

EN >

“
DURANTE EL ÚLTIMO AÑO HUBO UN GIRO. LAS RENOVABLES, QUE ANTES PRÁCTICAMENTE NO EXISTÍAN, YA SE INSTALARON EN LA AGENDA ARGENTINA. PERO ES NECESARIO REINSTALAR LA CENTRALIDAD DEL GAS.

HIJA DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA y una de las figuras femeninas más reconocidas del sector petrolero, la directora de Medanito, Margarita Esterman, o simplemente Mary para todos en la industria, encarna el ideal de la self-made woman. Criada en un hogar de inmigrantes de clase media y no profesional en la frontera entre los barrios porteños de Villa Crespo y Caballito, atravesó la primaria con guardapolvo blanco y el Normal N° 4 para graduarse en la Universidad de Buenos Aires (UBA).
«Sin saber exactamente a qué me iba a dedicar –recuerda–, estudié ingeniería química porque me gustan los temas con dificultades, como la Matemática y la Física. Fue una decisión absolutamente personal, alejada de cualquier mandato familiar». Tras completar su carrera, ingresó a la emblemática Tecna, cuando aún era un pequeño estudio fundado por Ricardo Altube y Carlos Grimaldi que luego, en los '90, se consolidaría como uno de los principales referentes del negocio de ingeniería y construcción en la Argentina. Esterman es la primera mujer en sentarse en la comisión directiva de la Cámara de Empresas Productoras de Hidrocarburos (CEPH).
«Asumo mi puesto con orgullo. Que haya mujeres en la mesa opinando, votando y decidiendo permite un cambio. Cuesta que el upstream las incorpore», admite. Si bien no desconoce los progresos recientes hasta el nivel de líderes de proyecto y gerentes, y siendo común encontrar directoras de Recursos Humanos o Institucionales, advierte su ausencia en posiciones de COO's operativas o CEO´s.
La ejecutiva recibió a *Revista TRAMA* en el segundo piso del edificio de Medanito ubicado en el barrio de Monserrat, una histórica casona de época construida en 1886, modernizada por la empresa hace algunos años para funcionar como bunker de la petrolera.
«La dirección es un espacio para compartir. Las mujeres contamos con una visión intuitiva o lateral, diferente a la del varón, que suma y crea opiniones diversas». En base a su experiencia inicial, donde integró un grupo multidisciplinario, agrega: «Dado que se tiende a buscar gente parecida a uno, la mujer cuenta con la cualidad indispensable de saber reconocer el aporte de talentos variados». Por eso, la presencia femenina tal vez ayude a la industria a encontrar un horizonte común.

¿Existe en la Argentina un proyecto energético serio, surgido de un debate de fondo y perdurable al margen de los cambios gubernamentales?

—

Desde el fracaso de la década pasada, no existía hasta ahora un plan energético como el brasileño o como el elaborado por Chile cuando atravesó una tormenta perfecta en 2006. Están dadas las condiciones para llevarlo a cabo y sería muy feliz si lo dejáramos como legado, porque es imposible saber qué deparará 2019. En el último bienio hubo un cambio en la matriz energética. Partimos de una con un 50% de gas, un lujo con el que pocos países cuentan. Si se incluyen las modificaciones necesarias y factibles, podemos elaborar un plan a 5, a 10 y a 20 años. Es una obligación que debemos asumir, tanto en la matriz primaria como en la secundaria.

Aunque un plan requiere la participación y hasta el liderazgo del Estado, ¿puede haber en el sector privado un ámbito para discutir cuestiones comunes?

—

No hay una organización como la Unión Industrial Argentina (UIA) que abarca a todos los rubros del sector. Aquí, a pesar de compartir ciertos puntos, las cámaras del upstream y del downstream están separadas, además, del aislamiento respecto de los servicios, las eléctricas y las renovables, entre otras. Persiste una lucha de egos para sentarse a una mesa. Cada uno trata de acaparar un porcentaje mayor, como en un juego de suma cero, que justamente no debe ser el caso cuando se proyecta un futuro por crecer. Por ello, el Estado debe definir la matriz energética y los objetivos según la conveniencia general, para que cada cámara se aboque a ello y

LOCKWOOD
Committed to preventing energy loss.

27 años acompañando la Industria de Oil & Gas.

INTERNATIONAL WELL CONTROL SERVICES

IADC
IAPG INSTITUTO ARGENTINO DEL PETROLEO Y DEL GAS
IWCF
DNV·GL

Av. Ing. Luis A. Huergo 2914 - Pin Oeste – Q8302SJR – Neuquén - Argentina
Te. +54-0299 4413782 / 4413785/ 4413855 - Fax +54 – 0299 4413832

gabino@lockwood.com.ar - marcos@lockwood.com.ar
www.lockwood.com.ar

determine cuál es el mejor camino. Más aún si se cuenta con un recurso como el no convencional, cuyo 25% podría alcanzar para 200 años de abastecimiento, llegando al peak oil de la demanda, no de la oferta.

En los primeros dos años del actual gobierno, predominaron las renovables como un *driver* disruptivo. Tras el cambio de gestión en la Secretaría de Energía, ¿el gas está recuperando su lugar?

—

Mi visión es la de una Argentina generando a partir de renovables, con viento de la Patagonia y sol del Norte, y exportando el gas de vaca Muerta. Y efectivamente, durante el último año hubo un giro. Las renovables, que antes prácticamente no existían, ya se instalaron en la agenda argentina. Abrimos la puerta y debemos trabajarlas como cualquier país serio. Pero es necesario reinstalar la centralidad del gas. Los actores están alineados y hay condiciones para crecer. Si, como se impulsó en renovables, se pudiera contratar a mayor plazo con las distribuidoras y distintos agentes, se podría mejorar la planificación y disminuir costos, no sólo en cuanto a la producción sino también para el midstream, la infraestructura y la logística que requieren de compromisos de largo plazo.

Como resultado de las políticas del gobierno anterior, algunas operadoras abandonaron la Argentina o frenaron su llegada. ¿Cuál es el rol que deberían desarrollar las petroleras independientes como Medanito?

—

Como empresa pequeña o mediana, siempre interesa que haya pares de similar tamaño porque se conforma un grupo que evalúa desde una perspectiva alternativa la normativa, las oportunidades y la financiación, entre otras cuestiones. Firmas como Medanito no disponen de espaldas anchas para especular con el tiempo. Las tareas deben resolverse rápido. La visita de la delegación argentina a New Orleans, Houston y New York, apunta a imprimir velocidad.

¿Perduran oportunidades en convencional a pesar de la monopolización de agenda por parte de los no convencionales y de Vaca Muerta?

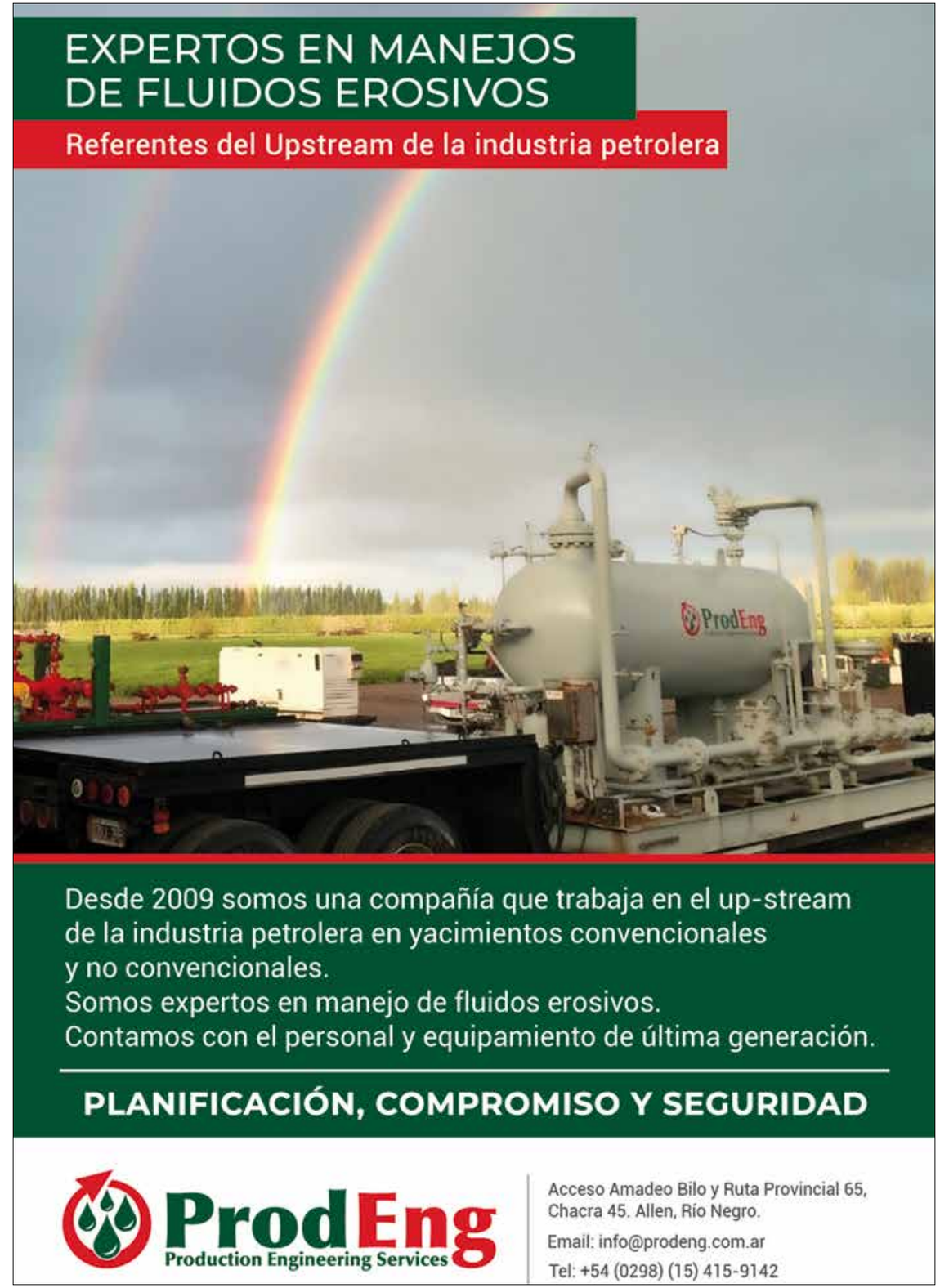
—

La Mesa de Vaca Muerta es un instrumento que se creó hace más de dos años con la agencia de inversiones. Con la conducción actual de la Secretaría se le dio a la Mesa una continuidad cada tres semanas. Tiene buen nivel de participación, y organización, con una devolución casi inmediata de la minuta y una carpeta virtual para acceder a las presentaciones y mecanismos de destrabe. Todo ello ayuda no sólo al no convencional, sino también al convencional y a otros asuntos técnicos conexos, como, por ejemplo, el distanciamiento entre tanques. Las cuestiones útiles para la industria no se limitan solo a la roca y a los pozos. Una vez que el hidrocarburo sale de su formación se debe tratar, acondicionar en instalaciones de superficie. Éstas se rigen por normas y reglas, algunas de las cuales datan de la década de 1960.La actualización de la normativa es para toda la industria, no solo para el no convencional.

¿Qué rol juega la cámara allí?

—

El CEPH, con la gestión de Carlos Seijo, trajo a la Mesa diversos temas legales, ambientales, laborales y técnicos. La industria los está planteando a través de la cámara y cuenta con el apoyo del Instituto Argentino del Petróleo y el Gas (IAPG) para garantizar la solidez técnica de las propuestas. El país cuenta con especialistas de un buen nivel formado en instituciones como la UBA, en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y en el IAPG, entre otras. Cuando se desarrolló el no convencional en Estados Unidos, su Secretaría de Energía organizó un grupo de talento con ganadores del premio Nobel y docentes universitarios, que se reúne cada tres meses utilizando como metodología el reemplazo de la palabra «no» por el «sí, pero». Es para evitar el «no» fácil, tan



+

Raqueta y pedal

Mary Esterman es tan activa en su vida laboral como en su tiempo de ocio. El tenis es uno de sus deportes preferidos: «Juego dos veces por semana y entreno en gimnasio lunes, miércoles y viernes. Antes salía más a correr porque, por los viajes de trabajo, había dejado de tener presencia con continuidad en el club».
Otra de sus actividades favoritas es el ciclismo. En Buenos Aires pasea por la Reserva Ecológica y, cuando visita Punta del Este, pedalea 30 kilómetros (km) casi todos los días. En el norte de Italia cubrió 300 km durante una semana desde Bolzano hasta Verona y en otra oportunidad bordeó el Lago de Constanza. En 2019 volverá al viejo continente y entre sus opciones aparecen el camino de Santiago de Compostela o la Provenza. «El turismo en bicicleta me encanta. En la Argentina podría promoverse, para distintos tipos de dificultad, en el sur y en otras regiones con infraestructura turística», reclama.

“
JUNTO CON UN PLAN ENERGÉTICO, SERÍA INTERESANTE CONFORMAR UN CONSEJO DE TALENTOS, CUYA COMPOSICIÓN MAYORITARIA SEAN PROFESORES NO RELACIONADOS CON LAS EMPRESAS.

generalizado en nuestra burocracia, pero a su vez listar todos los requerimientos a considerar.

¿Se puede incorporar ese modelo en la Argentina?
—
Junto con un plan energético, sería interesante conformar un consejo de talentos, cuya composición sean profesores y especialistas más relacionados con la academia que con las empresas, con la función de asistir, instruir e interpretar cuando surjan dudas sobre la implementación de la legislación nacional, las provinciales, y las prácticas recomendadas. Aunque la coyuntura siempre apremia, debemos plantearlo para evitar desperdiciar otra etapa de desarrollo potencial como ya sucedió en los noventas.

UNO ES LO QUE ES POR DENTRO

La vida de la directora de Medanito se inscribe también en una historia de superación familiar. Sus padres sobrevivieron a la Segunda Guerra Mundial y al nazismo. «Mi mamá estuvo encerrada en un campo de concentración durante media década, desde los 14 a los 19, y terminó en Bergen-Belsen. Mi papá, de origen ucraniano, formó parte del ejército ruso desde los 19 años», detalla. Aquél fue el mismo centro de detención donde murió Ana Frank. Sus padres se conocieron en la Argentina, donde no tenían parientes.
Esterman creció sin abuelos y ahora asume ese rol con sus seis nietos: dos varones y cuatro chicas. «La más joven, ahora con 7 años, nació con un problema hepático y a los ocho meses enfrentó un trasplante de hígado. Es un milagro caminando», evoca. Por todo ello, reflexiona, en su familia existe un único mandato: «No importa lo que se tiene puesto afuera sino adentro. El contexto puede cambiar, pero la fuerza está en el interior. Uno debe esperar y pasar cada día porque la solución puede llegar al siguiente. Nunca hay que perder el lado positivo. Es resiliencia. Lo que no te mata, te fortalece».

¿Qué significó ser mujer a lo largo de la carrera profesional?
—
Mis profesores de primer año me otorgaron la oportunidad de ingresar a Tecna. Creo que sopesaron que, si había sido capaz de casarme y de criar a mis dos hijos mientras cursaba, también podía enfrentar ese tipo de desafíos. En la época más demandante, cuando eran chicos, no viajaba tanto. Me ayudaron mis papás a cuidarlos porque no había más familia que mi hermana y yo. Con mi marido establecimos la regla de que uno de los dos siempre debía estar en Buenos Aires, salvo por placer o por alguna actividad programada.

¿Esas dificultades persisten?
—
Hoy desaparecieron cierta clase de trabas autoimpuestas y podemos dedicarnos a estudiar y a ocupar otros planos de interés. Incluso, las nuevas generaciones ya no tienen hijos de tan jóvenes. Las mujeres están avanzando cada vez más en ingeniería básica, en desarrollo y afines. Debajo hay talento femenino para ocupar roles jerárquicos. Sin embargo, la profesión exige presencia en el campo, por lo que continúan algunos límites en relación a la posibilidad de estar lejos del hogar para personas que deberían cumplir un triple rol como mujeres, ingenieras y empresarias.

¿Qué más te aportó Tecna?
—
Por un lado, fue un lujo desarrollarme profesionalmente y realizar cursos y entrenamientos en Estados Unidos. Desde el inicio estábamos obligados a capacitarnos en relación a las tecnologías que emergían en otros lugares del mundo. Por el otro, ya en la década de 1980 nos preocupaba lo energético y particularmente su eficiencia, mientras observábamos que el gas natural podría ser la llave del sector, de la generación eléctrica y del consumo para las próximas décadas. Nos interesamos en las plantas de LNG y LPG, y en cómo tomar los líquidos. En Argentina, en esa época, se cerraban los pozos contaminados o aquellos alejados de los gasoductos. Recién comenzábamos a hablar del medio ambiente y las renovables. Muy al inicio del biogás y todos los actuales desarrollos, buscamos realizar generación a partir de relleno sanitario. Sería bueno que aparezcan en el país nuevos grupos disruptivos, en búsqueda de soluciones creativas a los desafíos energéticos del futuro. ×

ERNESTO LÓPEZ ANADÓN

VACA MUERTA ES EL ÚNICO PROYECTO QUE TIENE EL PAÍS PARA SALIR DE LA CAÍDA LIBRE

—

PESE A LAS DIFICULTADES ECONÓMICAS DEL ESCENARIO VIGENTE, LOS ALTOS RENDIMIENTOS DE POZOS REGISTRADOS EN VACA MUERTA IMPIDEN QUE LOS INVERSORES ABANDONEN EL MERCADO LOCAL. ASÍ LO CREE EL TITULAR DEL IAPG, ERNESTO LÓPEZ ANADÓN, QUIEN VE EN LAS RIQUEZAS NO CONVENCIONALES DE DICHO RESERVORIO LA MAYOR OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO CON LA QUE CUENTA EL PAÍS.

Por Cecilia Martínez Sánchez

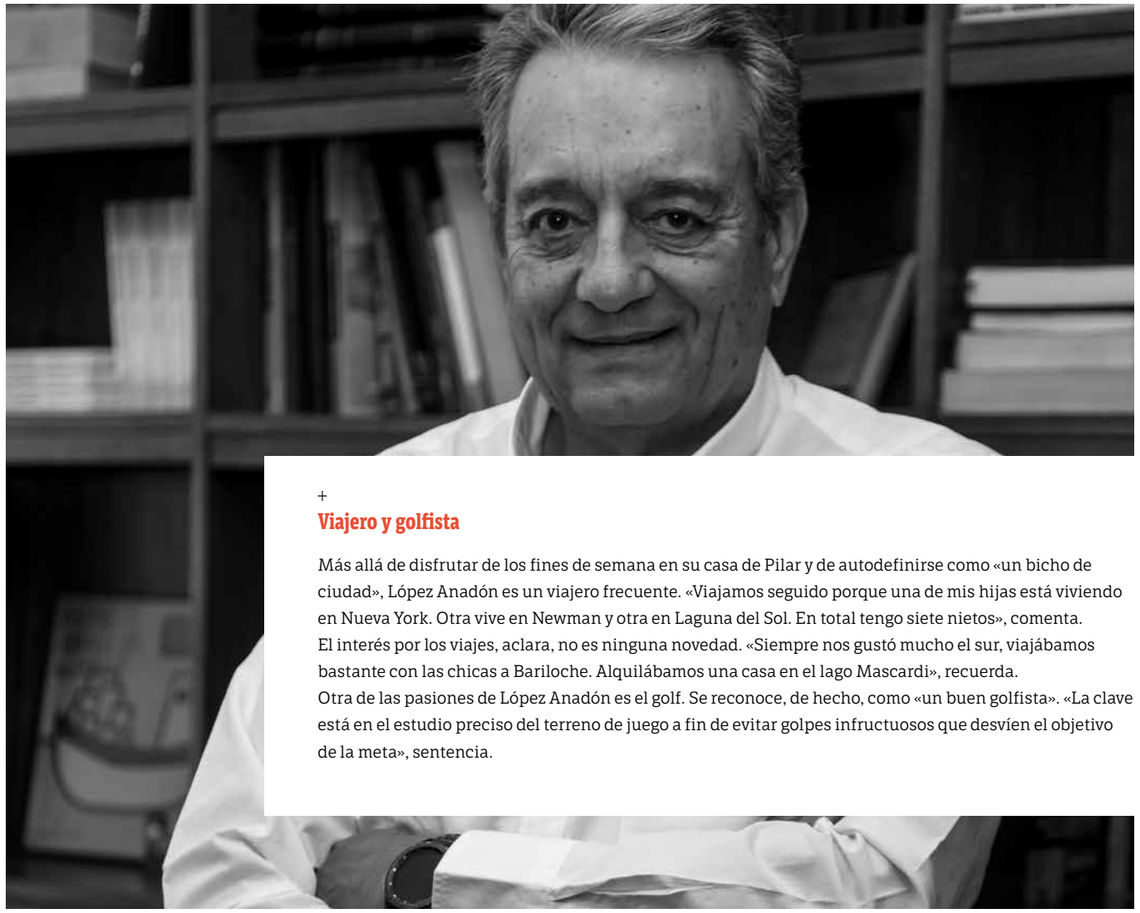
—
Ernesto López Anadón.

EN >

“
SI EL PAÍS LOGRARA ESTABILIZARSE, PODRÍAMOS PENSAR EN COMPAÑÍAS QUE QUIERAN LANZARSE A UN DESARROLLO MASIVO, LO QUE IMPLICARÍA UNA NUEVA PERSPECTIVA EN MATERIA DE LOGÍSTICA, INFRAESTRUCTURA Y COSTOS DE SUPERFICIE.

CON MÁS DE UNA DÉCADA al frente del Instituto Argentino del Petróleo y del Gas (IAPG) y una vasta experiencia dentro de la industria petrolera, Ernesto López Anadón analiza la realidad sectorial y el futuro del país a partir de una certeza claramente vinculada con la potencialidad de los hidrocarburos no convencionales de la Cuenca Neuquina. «Vaca Muerta es el único proyecto que tiene la Argentina para salir de la caída libre. Un mejor desarrollo del yacimiento es una alternativa equiparable al agro como fuente fundamental de riqueza nacional», sentencia sin rodeos.
Confiado en las oportunidades que brindan las energías renovables y en la necesidad de cumplir con los compromisos de reducción de emisiones nocivas, cree –sin embargo– que ningún otro reto energético es tan importante a nivel local como el de poner en valor las reservas de *shale* y *tight*. «Debe producirse un cambio en el pensamiento político centrado en el desarrollo de esos recursos para atraer mayores inversiones y aspirar a una estabilidad real», opina.
Formado como ingeniero industrial e ingeniero en Petróleo en la Universidad de Buenos Aires (UBA), López Anadón inició en 1974 su desempeño profesional, en Hughes Tool, filial de la empresa norteamericana creada por Howard Hughes, que desembarcó en el país de la mano de José Estenssoro, fallecido expresidente de YPF. Fue enviado a Brasil como gerente general de la entidad, que luego adquirió Barker.
De regreso a la Argentina, se incorporó a Astra –comprada tiempo después por Repsol– como director comercial y de Desarrollo de Negocios. Más tarde se desempeñó como director general de Desarrollo y Comercialización de Gas en YPF. Además, entre 2006 y 2009 presidió la Internacional Gas Union (IGU).
De Estenssoro recuerda dos cualidades que lo hacían sobresalir. «Él detectaba para qué era buena cada persona y poseía una enorme visión para los negocios», evoca. De no haber fallecido en un accidente de avión en 1995, asegura, el reconocido empresario hubiese logrado la asociación «más que la venta» de YPF a Repsol.
«No obstante, la operación no resultó tan traumática. No es que vino un *management* nuevo y cambió todo, sino que el proceso se dio con bastante consenso. Muchos de los puestos los tomamos nosotros», recalca.
En conversación con *Revista TRAMA*, el ingeniero celebra el alto nivel de productividad que hoy está alcanzando el segmento hidrocarburífero local, tal como quedó evidenciado en la cumbre Oil & Gas Patagonia que se celebró en octubre. «No es tan habitual producir por encima de las expectativas iniciales. Por lo general sucede lo contrario. Pero también hay casos como el de Roch, que viene de obtener hallazgos espectaculares en Tierra del Fuego», destaca.

Con estos rendimientos en los pozos, ¿cuánto cambian las proyecciones a futuro en Vaca Muerta?
—
Estas buenas productividades demuestran que el activo es muy bueno, lo que hace que los inversores se mantengan en la Argentina a pesar de los problemas económicos. Si el país lograra estabilizarse, podríamos pensar en compañías que quieran lanzarse a un desarrollo masivo, lo que implicaría una nueva perspectiva en materia de logística, infraestructura y costos de superficie.
En ese escenario, será preciso tener equipos de perforaciones, contar con nuevas rutas y mejorar las existentes, garantizar el acopio de agua y construir toda la infraestructura municipal donde iría a vivir la gente.
Las ampliaciones de los gasoductos no deberían preocuparnos tanto porque la industria es capaz de hacerlas. En los años 90, por caso, esas iniciativas de expansión se llevaban a cabo sin problemas. En el norte se disponía de una línea eléctrica y dos gasoductos, todo para el mismo mercado, que luego quedaron vacíos. Al Estado esto no le cambió nada, los que perdieron fueron los que invirtieron. La infraestructura que me preocupa, de hecho, es la que depende de la obra pública.



+
Viajero y golfista

Más allá de disfrutar de los fines de semana en su casa de Pilar y de autodefinirse como «un bicho de ciudad», López Anadón es un viajero frecuente. «Viajamos seguido porque una de mis hijas está viviendo en Nueva York. Otra vive en Newman y otra en Laguna del Sol. En total tengo siete nietos», comenta.
El interés por los viajes, aclara, no es ninguna novedad. «Siempre nos gustó mucho el sur, viajábamos bastante con las chicas a Bariloche. Alquilábamos una casa en el lago Mascardi», recuerda.
Otra de las pasiones de López Anadón es el golf. Se reconoce, de hecho, como «un buen golfista». «La clave está en el estudio preciso del terreno de juego a fin de evitar golpes infructuosos que desvíen el objetivo de la meta», sentencia.

¿Cuál debe ser el involucramiento de la industria?
—
Si la industria no empuja un poco, esto puede demorarse. Ya está, en verdad, un poco involucrada, pero pensando en un plan a largo plazo. En ese sentido, el tema impositivo resulta inquietante. Es el problema económico recurrente que tiene la Argentina cuando no puede reducir el gasto.
El impacto del restablecimiento de las retenciones depende de cada compañía y de cuánto exporte. A las firmas chicas no las perjudicó tanto porque le venden al mercado interno. Distinto es el caso de Pan American Energy (PAE), que está haciendo un muy buen trabajo en la Cuenca del Golfo San Jorge (una cuenca que es cara, porque se mueve mucho líquido para traer muy poco petróleo).

¿Es posible trazar un paralelismo entre este período y otro momento histórico como el del desarrollo de Loma La Lata?
—
Este momento es diferente en cuanto a envergadura. Hay alguna presentación en la que yo comparé Loma La Lata con Vaca Muerta para mostrar el tamaño: «esto es una semillita y esto es una calabaza». Cuando sale Loma La Lata, ese yacimiento era un parque chico y generó la industria del gas. Se gasificó el país, se hicieron los gasoductos, etc. Vaca Muerta es el único proyecto que tiene la Argentina para –de una vez por todas– salir de este ciclo en el que la única idea económica es gastar a cuenta y después devaluar para licuar todo lo que gastamos.
Variables como la actividad, la inversión, la cantidad de empleo (directo, indirecto e inducido) que puede generar, las exportaciones y la recaudación impositiva hacen de éste el único proyecto que puede salvar a la Argentina de seguir en caída libre.
Hemos vivido del agro, pero llegamos a un punto en el que no podemos hacerlo más. Y como tampoco podemos reducir el gasto, estamos en un círculo vicioso. Al generar muchísimos más ingresos, Vaca Muerta puede permitir mantener este nivel de gasto.
No es que va a gasificar el país, sino que le va a dar un salto de calidad. Por eso es tan importante. Ahora bien, hay que ser inteligentes sobre cómo planificar en torno al gas. Todas las energías son útiles, pero cada país planifica en función de lo que le conviene.
A la Argentina le falta tener una institucionalidad de pensamiento por parte de todos los políticos, pierdan o ganen. Me parece que hay que insistir en esa idea. Nosotros estamos participando de

+

Espíritu renovado

De acuerdo con López Anadón, el presente de la industria nacional de *Oil & Gas* le genera un gran entusiasmo. «Hace mucho que trabajo en petróleo. Arranqué con grandes planes en momentos de enorme actividad, atravesé depresiones, vi una industria pujante con impulso estatal y muchas compañías de servicios, y fui testigo de una recesión en los años 80, del boom en los 90 y de la caída de 2000. Ahora, cuando prácticamente se creía que el sector llegaba a un punto de madurez del que parecía difícil salir, surgió Vaca Muerta», enumera.
A su entender, los hidrocarburos no convencionales renovaron el espíritu de la industria. «Hoy tenemos un horizonte de 100 años por delante, lo que nos ayuda a renovar nuestros recursos profesionales y tecnológicos», resalta.
El *Midstream*, por su parte, es –a su entender– un mercado que tiene que repotenciarse porque viene de años muy pobres. «Sinceramente, no sé cómo subsistió. De cara al futuro, el rubro enfrenta un enorme panorama de oportunidades, de ampliación y de nuevos negocios», vislumbra.

este ejercicio de visión de matriz energética, y acordamos en que haya energía para todos y en bajar las emisiones nocivas, pero creemos que el pilar fundamental es el desarrollo económico.

¿Eso se lo manifestó al Gobierno?

—

Sí, tanto en público como en privado. Estoy convencido de que todos los sistemas son de transición y uno no sabe cuál será la energía del futuro. Las turbinas de gas, por ejemplo, ya no son las mismas que antes, las centrales viejas hay que reemplazarlas y lo mismo sucede con los molinos de viento.
Cuando se dice que la mayor prioridad de otros países pasa por reducir sus emisiones, en realidad no siempre es tan así. Alemania lo hace a partir de eficiencia, no a partir de dejar de lado el carbono. Los alemanes sacaron todas las centrales nucleares, ¿y qué pusieron en lugar de eso? Carbón. ¿Por qué? Porque no quieren depender de Rusia. Nosotros tenemos que hacer lo mismo. Ser eficientes y reducir emisiones con eficiencia.
¿Por qué Obama es «el presidente verde»? En Estados Unidos no hay una sola política energética interna, lo hace todo el mercado. Empezaron con el *shale gas* los privados y el país pasó a ser uno de los primeros productores mundiales. Bajó el precio del fluido y el recurso desplazó a las centrales de carbón. Por eso Obama firmó el Acuerdo de París.

Si el precio del petróleo se estabiliza cerca del valor actual, ¿debe esperarse el ingreso de nuevos jugadores a nivel local?

—

Pienso que muchos están analizando eso, aunque el contexto no ayuda. No se trata de Vaca Muerta ni de la industria del petróleo. Es necesario que el país se estabilice y pueda verse qué rumbo toma la política en general. Hace falta un pensamiento más progresista en el sentido de ser pragmáticos y enfocarse en las cosas que pueden sacar a la Argentina adelante. No obstante, que todos se alineen tras esa idea parece difícil.
En los años 90 venían muchísimas compañías de todo el mundo a estudiar el panorama. Algunas se quedaron y otras no. Ahora no hay tantas, pero se observan señales positivas para rescatar. Por ejemplo, Shell se había ido del país y volvió. Exxon, lo mismo. Wintershall había sido un socio silencioso de Total y PAE, y hoy es operadora. Chevron se iba a ir y ahora está por desarrollar El Trapial, además de reforzar sus inversiones en Loma Campana. Total, por su parte, también está cada vez más activa.

¿Qué está ocurriendo en términos de almacenaje?

—

Está claro que el consumo de gas tiene una gran estacionalidad en el país, lo que obliga a importar gas natural licuado (GNL) y a usar líquidos, sobre todo en invierno. En esa dirección, el almacenaje se erige como una opción válida para limar los picos de consumo.
Una de las grandes posibilidades que brinda el almacenaje tiene que ver con la extracción de líquidos, que en general se hace cerca de los campos. Cerca de los centros de consumo, en tanto, permite aprovechar los picos y solucionar sus problemas técnicos. En verano, cuando los caños están vacíos, con el almacenaje se aprovecha el transporte interrumpible, que es más barato. En invierno, cuando se corta GNL, se vende y la diferencia es la que paga el almacenaje. Es un negocio. ×

—
María Tettamanti.

MARÍA TETTAMANTI

LA MACROECONOMÍA SE LLEVÓ PUESTO AL SECTOR

—

LA GERENTE GENERAL DE CAMUZZI ANALIZA A FONDO LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO DE DISTRIBUCIÓN DE GAS A TRES AÑOS DE LA ASUNCIÓN DE MAURICIO MACRI. TARIFAS, SUBSIDIOS Y LA NECESIDAD DE MODERNIZAR EL MARCO REGULATORIO DEL SECTOR.

Por Juliana Monferrán

ES SU SEGUNDA ETAPA EN CAMUZZI, esta vez como directora general, cargo que asumió en mayo de 2017. María Tettamanti, una ejecutiva con amplia trayectoria en la industria del gas, lidera el desarrollo de la distribuidora que más extensión geográfica cubre en el país. No por nada Camuzzi es considerada la escuela de gestión dentro del sector. La compañía ofrece el servicio en siete provincias con características demográficas muy diferentes entre sí. Es la única distribuidora que, además, oficia como transportista porque opera gasoductos de gran porte dentro de su red. Tettamanti es una de las pocas mujeres que ocupa el máximo cargo gerencial al frente de una empresa energética. Amena, habla con aprehensión de los desafíos que tiene por delante con la locuacidad característica de los economistas. Formada en la Universidad de La Plata, transitó sus primeros pasos profesionales en una consultora dedicada al estudio de la macroeconomía, antes de ingresar en la industria del gas a mediados de los 90. Camuzzi, Total, Albanesi, Metrogas y de vuelta Camuzzi. El espinel de su vida profesional es extenso y, en algún punto, también circular. En un mano a mano con *Revista TRAMA* en las nuevas oficinas de Camuzzi en Puerto Madero, Tettamanti recorre los principales *issues* de su agenda al frente de la compañía controlada por el grupo Disvol, que encabeza el empresario Alejandro Macfarlane.

¿Cuáles son los temas que integran el tope de su agenda como líder de Camuzzi?

—

Para la distribuidora es fundamental es poder cumplir con los planes de inversión obligatorios. Y en ese sentido, todo lo que pasó con la macro, la devaluación que nos cortó acceso al financiamiento o por lo menos a costos razonables, complicó la ejecución de ese plan de inversiones. En particular, en Camuzzi Gas del Sur (una de las dos distribuidoras del grupo, la otra es Gas Pampeana) eso está agravado. En Sur hay dos problemas bastante graves: uno es que tenemos cobros muy atrasados del subsidio patagónico que nos dificulta nuestra situación financiera. En segundo lugar, por la existencia de ese subsidio se acumulan créditos IVA (pagamos con IVA full por el gas que compramos y facturamos sólo 40%, dado que el otro 60% es subsidio que no lleva IVA). En principio, existe una solución legal pero no está completa. ¿Qué dijo el Estado? Reconoció que Camuzzi Sur efectivamente tiene este problema. Y dijo que para el crédito que acumulamos hasta 2017 (cerca de $ 500 millones sin considerar intereses) nos iban a dar una solución, y para el crédito IVA acumulable de enero en adelante, otra.

EN >

“
ESTE AÑO LOS CRÉDITOS ACUMULADOS DE IVA Y LOS RETRASOS EN EL PAGO DE SUBSIDIOS NOS ESTÁN GENERANDO UN PROBLEMA FINANCIERO.

La solución hasta 2017 fue que el Fondo Fiduciario del Banco Nación se hiciera cargo del subsidio. Y lo hizo en junio de 2018. Ahora, a partir del 1 de enero la solución pasa por otro lado: en la Ley de IVA se aclara que para las empresas de servicios públicos que tengan este problema, el Ministerio de Hacienda debe fijar un presupuesto y asignar una partida para que uno pueda ceder esos créditos y, de alguna manera, recuperarlos. Sin embargo, aún no salió la resolución de AFIP que reglamente la ley. Por lo tanto, seguimos acumulando crédito IVA que nos está dificultando nuestra cadena de pago básicamente con IEASA (ex Enarsa), porque las inversiones las tenemos que hacer.

¿Qué partida debería asignarse para el año que viene?
—
Este año fueron unos $ 1.000 millones. En teoría, si lo comparás con otras distribuidoras, ese dinero debería estar en la caja de la empresa, disponible.

¿Cuál es el plan de inversiones de la compañía?
—
El plan de 2018 ajustado por los índices de IPIM (el índice de precios mayoristas) es de $ 1.400 millones.

O sea, cuentan con el equivalente a un 70% de su inversión en créditos IVA.
—
Sí. Por eso estamos haciendo las gestiones con las autoridades competentes para solucionar esta cuestión.

El financiamiento es clave porque todas las distribuidoras tienen un plan de inversión agresivo. ¿Pueden cubrir esos desembolsos solamente con la caja de la empresa o necesitan apalancamiento?
—
El plan de inversiones no es parejo a lo largo de los cinco años. Todas las distribuidoras tienen un pico de inversiones. Por ejemplo, en el caso de Gas del Sur el pico es este año de la RTI que está corriendo (abril 2018-marzo 2019). Por eso, este año los créditos acumulados de IVA y los retrasos en el pago de subsidios nos están generando un problema financiero.
En el caso de Pampeana, el pico de inversión es el año que viene. Eso les pasa a todas las distribuidoras; especialmente el año en que se le concentra la mayor cantidad de inversiones necesita apalancarse. De hecho, eso estaba previsto en la RTI (Revisión Tarifaria Integral). Claramente la situación de la macro dificulta eso.

¿Qué otro asunto tiene prioridad hoy?
—
Trabajar en todo lo que es la comunicación al cliente por varias cuestiones: informar a la gente sobre el plan de inversiones porque tiene que entender a dónde va la tarifa que paga. En segundo lugar, otra cosa que quedó muy postergada en las distribuidoras por falta de recursos fue modernizar los canales de atención al cliente. La mayoría de los clientes no tiene problemas de corte de gas, entonces te conocen por cómo les llega la factura, por cuál es el monto y por qué vías de atención se les ofrecen. Eso hace a la imagen de la empresa. Cuando estás en un proceso de recomposición tarifaria, tenés el deber de mostrarle al usuario quién sos realmente.

¿Y cómo se hace eso?
—
Por un lado, estamos siendo muy activos en las comunicaciones del plan de inversiones y estamos modernizando el canal de atención. De hecho, ya tenemos una oficina virtual que se creó en marzo de este año y hoy existe un aplicativo nuevo, un *chat box* que utiliza inteligencia artificial. La idea es poder trasladar el grueso de consultas que tenemos en el *call center* a este nuevo canal. A través de una oficina virtual o la app del celular, podés administrar múltiples servicios. Tenés, por ejemplo, la factura inteligente que te permite ver, del monto que se pagó, cuánto corresponde a cada impuesto.
Después implementamos un *Geo Call*, que es un sistema para tareas comerciales.

< EN

+
De la economía dura a la energía

Economista, el inicio de su carrera tuvo un perfil tradicional. Comenzó como becaria en el Deutsche Bank. «Mis primeros años profesionales fueron muy cambiantes porque siempre prioricé a mis hijos. Me casé en el ’89, tuve a mi hija en el ‘90 (más tarde tuvo un hijo) y busqué que el trabajo fuera *part-time*, pero nunca quise dejar de trabajar», recuerda Tettamanti. Trabajó con Diana Mondino. También pasó por el Ministerio de Economía, con un contrato del PNUD, para participar de la redacción de un proyecto de Ley de Coparticipación de Impuestos.
En 1995 recibió una propuesta de Marcelo Núñez desde Camuzzi. «Él empezaba con el proceso de la primera revisión tarifaria y necesitaba a alguien que hiciera lo que él venía haciendo hasta ese momento, que era seguir la negociación con los productores», rememora Tettamanti, que tiene en claro que el día que se jubile va a trabajar en una ONG, posiblemente ligada al desarrollo de políticas públicas. Nueve años siguió su carrera en la francesa Total y luego en Albanesi y Gas Meridional, hasta que, en 2013, cuando YPF se hizo cargo de la operación de Metrogas, llegó la convocatoria para estar al frente de la dirección comercial de Camuzzi.

¿Cuántos usuarios incorporarán en los próximos cinco años?
—
Veníamos incorporando entre 15.000 y 20.000 usuarios por año y en 2018 estamos llegando a 30.000. El año que viene aspiramos a incorporar unos 40.000 más.

La mayoría de las grandes distribuidoras son empresas que han destruido valor en los últimos 15 años por el congelamiento tarifario. ¿Cuánto podría llevarle a Camuzzi alcanzar su valor real?
—
Tiene mucho más que ver con la macro. La regulación ya está normalizada. Aunque debe haber cambios fundamentalmente en los reglamentos de servicio y las licencias de distribución y de transporte que fueron redactados en los 90. Por ejemplo, existen procedimientos a cumplimentar que tenían que ver con una época donde no existía el mail. Hay que modernizar todo lo que es la regulación de cara al cliente.

¿Qué cosas hay que modernizar de la regulación concretamente?
—
De las licencias, lo que cambiaría es todo el capítulo 9, que habla del sistema de ajuste de las tarifas cuando éstas estaban expresadas en dólares en un período de convertibilidad. Hoy existe una economía que no se terminó de estabilizar, donde periódicamente hay devaluaciones porque el tipo de cambio no está regulado y, sin embargo, ese capítulo no se modificó.

En las condiciones de la Argentina de hoy, ¿cuál es el mejor instrumento para ir llevando esa situación?
—
Hay dos. Uno es que el Enargas acepte que en los precios del gas de los productores se cargue implícita una cobertura por riesgo cambiario y entonces se fije el tipo de cambio por un semestre completo. Y el otro es transformar los mecanismos de ajuste para que se actualicen con mayor periodicidad en función de lo que

EN >

“
VOLVER A LOS MERCADOS DE GAS Y ELECTRICIDAD ME PARECE MUY VALIOSO. PERO, AL MISMO TIEMPO, CREO QUE LA MACROECONOMÍA SE LLEVÓ PUESTO AL SECTOR.

suceda exclusivamente con las modificaciones del tipo de cambio. Ésa sería una solución menos fácil de instrumentar en este momento de transición, porque en el contexto actual la gente todavía está digiriendo el incremento tarifario. Pero creo que debería ser la solución a largo plazo.

En cuanto a las diferencias diarias acumuladas durante el semestre pasado, la mayoría de las distribuidoras logró conseguir un aval de los auditores externos para sacar esa deuda de los balances, ¿ustedes cómo lo resolvieron?

—

A partir de la publicación del Decreto 1053, se dejó en claro que el Estado se va a hacer cargo de pagar esa deuda a las distribuidoras (para que las gasíferas les transfieran luego a las petroleras). Lo que estamos esperando es que el Enargas dé un paso adicional, porque el decreto establece que el ente regulador debe validar cuánto se debe devolver a cada distribuidora, entre ellas Camuzzi Pampeana y Gas del Sur.

¿Siempre tuvo en claro que el mecanismo de diferencias diarias no era el indicado para navegar este momento de la economía argentina?

—

Siempre lo tuvimos claro y cuando firmamos las Bases y Condiciones, en enero de 2018, pusimos algún reparo. El tipo de cambio no estaba fijo, la economía todavía tenía cierta inflación. En ese sentido, sabíamos que el Enargas iba a tener que adaptar el mecanismo de *pass trough*, porque que el que estaba (las diferencias diarias) no funcionaba. La realidad es que después nos tapó la ola, el problema vino antes de lo previsto y en una magnitud que no preveíamos.

El secretario de Energía, Javier Iguacel, afirmó que en los próximos meses se va a instrumentar una tarifa previsible de gas. ¿Qué opinión le merece esa alternativa?

—

Lo primero que tengo claro es que para que no haya problemas a nivel jurídico o regulatorio, el mecanismo debería ser optativo.

¿Conceptualmente está de acuerdo con el esquema?

—

Sí. Prefiero que sea anual, pero para eso tendría que empezar en enero, porque si empieza en julio lo financian las distribuidoras y volvemos al tema anterior en torno a que no tenemos un mercado financiero al cual acudir. Si empieza a mediados de año, justo cuando deberíamos empezar a cobrar las facturas de mayor consumo, nos aplanarían los ingresos a las distirbuidoras. Por eso, creo que debería empezar con la primera factura bimestral que el usuario tiene.

¿Qué balance hace de estos casi tres años de gestión energética?

—

No puedo aislar el análisis sin tener en cuenta la macroeconomía y la política del país. No es lo mismo tomar medidas regulatorias en un país que está estabilizado que hacerlo en uno donde los principales candidatos firmaron un acuerdo de políticas de largo plazo y después resulta que el Presidente tiene que vetar una ley contra el aumento de las tarifas en el Congreso. No se puede regular en un tema tan crítico como es la energía dependiendo de cuál es tu posición en el arco político opositor. Lo positivo que se hizo fue volver a la ley, que exista un marco institucional regulatorio y que todos sepamos que ésas son las reglas de juego. Creo, sinceramente, que se iba por buen camino y lo que terminó modificando ese proceso fue la devaluación. Considero que no estuvo bien previsto el sendero de recomposición de precios del gas (en boca de pozo), que era demasiado ambicioso. Pero también es muy fácil decirlo con el diario del lunes. Volver a los mercados de gas y electricidad y lograr que se cumpla la ley me parece muy valioso. Pero, al mismo tiempo, creo que la macroeconomía se llevó puesto al sector. ×

OPINIÓN

VACA MUERTA, LA BELLA DAMA

Por José Luis Sureda, ex secretario de Hidrocarburos.

“

VACA MUERTA PUEDE SER UNA ESTRELLA GLOBAL CAPAZ DE TOMAR DE LAS MANOS A LAS ENERGÍAS ALEATORIAMENTE INTERMITENTES TAMBIÉN LLAMADAS RENOVABLES Y COLOCARLAS EN EL CORAZÓN DE UN PLANETA QUE MARCHA INEXORABLEMENTE A LA ELECTRIFICACIÓN DE SU MATRIZ ENERGÉTICA.

LUEGO DE UNOS CUANTOS MILES de millones de dólares invertidos, ahora sabemos que Vaca Muerta es una realidad, entendiendo ésta como la posibilidad de un futuro mejor, alcanzable por la avenida del trabajo, la disciplina, la perseverancia, la confianza y el conocimiento.

Vaca Muerta, la Bella Dama, tiene mucha más energía firme y de alta densidad que la que podemos consumir hasta el final de la Era de los Hidrocarburos o de la especie humana, lo que ocurra primero, como reza en los contratos de uso habitual en nuestra noble y admirable industria.

Vaca Muerta, para este caso, es un nombre genérico que incluye a tantas otras formaciones no convencionales potencialmente productivas a lo largo y ancho de nuestra Argentina.

Vaca Muerta tiene la capacidad de poder producir enormes cantidades de petróleo, y podría hacerlo a costos capaces de soportar los típicos e inevitables ciclos de precios en el mercado internacional.

Vaca Muerta puede producir materia prima suficiente como para desarrollar la industria petroquímica nacional hasta niveles hoy apenas imaginados, aun por aquellos que hacen del optimismo una bandera irrenunciable.

Vaca Muerta puede ser una estrella global capaz de tomar de las manos a las energías aleatoriamente intermitentes también llamadas renovables y colocarlas en el corazón de un planeta que marcha inexorablemente a la electrificación de su matriz energética. Vaca Muerta puede compensar los devaneos de las fuentes renovables con una agilidad y perseverancia como ninguna otra fuente de energía. Y Vaca Muerta puede hacer todo esto a un costo que es apenas una fracción del de otras fuentes de energía firme, aunque más rígidas.

Para aquellos que consideran que el cambio climático es culpa del hombre (y de la mujer, para ser inclusivo), Vaca Muerta es un puente entre el mayor problema de la humanidad y el sueño de un planeta a rescatar de la depredación, la codicia y la destrucción. El hecho de que no esté entre los millones de personas preocupadas por este panorama no me impide entender sus necesidades y poder ofrecerles a nuestra Bella Dama. Al final del día, de ellos es la aflicción y de nosotros la solución y, espero, los dólares.

La polución sí es un problema que nadie puede discutir, y aquí Vaca Muerta también está a sus anchas. No existe un solo caso de polución siquiera de mediana severidad causado por el gas natural, que es el apellido de soltera de Bella Dama. En cambio, Londres, Berlín, Estambul pueden dar fe de los enormes beneficios que trae el gas natural cuando se trata de combatirla.

A esta altura de mis reflexiones y seguro de que los muchos detractores de nuestra gran industria habrán abandonado la lectura indignados y horrorizados, hablaré del mal carácter de la Bella Dama.

Bella Dama es inestable. Cuando se siente bien tratada, es prolífica en alegría, veloz y abiertamente. Pero cuando percibe la desconfianza o la mera posibilidad de un abuso, se deprime y se retrae con

“

José Luis Sureda

LA BELLA DAMA, TAL VEZ POR SERLO, SIEMPRE LLEGA TARDE A TODOS LOS MERCADOS, Y DEBE LUCHAR PARA GANARSE UN LUGAR.

la misma velocidad. La paciencia, la constancia, la manifestación de sincero interés hacia ella y la rectitud sacan lo mejor de la Bella Dama.

En el mundo Bella Dama no está sola, y deberá competir. Para esto hay que poner la lupa en toda la cadena de valor. En la logística, en las regulaciones, en los costos financieros, en los impuestos y en la política, para que, generosa y audaz, nos permita entender que todos los argentinos tenemos que ser uno solo. La boca de pozo y los trabajadores no pueden ni deben hacer todo el trabajo sucio.

El petróleo es un *commodity* global donde todos somos tomadores de precio. Siempre habrá un mercado a un cierto precio.

El gas natural no es *commodity* global, y en diversos mercados se comercializa a diferentes precios cuya lógica de formación cambia sustancialmente.

La Bella Dama, tal vez por serlo, siempre llega tarde a todos los mercados, y debe luchar para ganarse un lugar.

En un país como el nuestro, el valor de la molécula que excede a la estricta demanda es cero. Nadie prenderá las estufas en enero sólo porque GAS BAN (Dios me oiga) ofrezca un suculento descuento. En cambio, puedo liquidar stocks de ropa, de alimentos, de la sidra no vendida para Navidad a un precio tal que igualará el valor que algunos compradores le asignen.

Petróleo y gas requieren inversiones dedicadas y rígidas. Un pozo solo puede repagarse si produce el fluido para el cual fue perforado. Una panadería, que tiene otros riesgos, puede producir diferentes productos entre los cuales distribuir el riesgo comercial. Europa vendió líneas de producción de automóviles usadas a China, en el comienzo de la asombrosa transformación del Gigante del Centro. En cambio, un pozo no puede llevarse a otro lado. Y su localización la define Natura y no los *economics*.

Antes de terminar, quiero recordar al que hoy aparece como el Patito Feo. Me refiero a los recursos convencionales que todavía abundan en nuestro suelo, y que son menos veleidosos que nuestra Bella Dama.

Para poder compensar su volubilidad, la Bella Dama debería ser introducida en sociedad de la mano de sus mayores, los convencionales. De modo que si la Señora se enoja, siempre habrá alguien dispuesto a ocupar su lugar, como ha sido siempre. ×

Oficina Principal:
Parque Industrial Neuquén Mza “R” Lote M1, Neuquén (Q8300AYU)
Tel: +54 9 299 4490999 - email: info@sima.com.ar

www.sima.com.ar

INGENIERIA SIMA

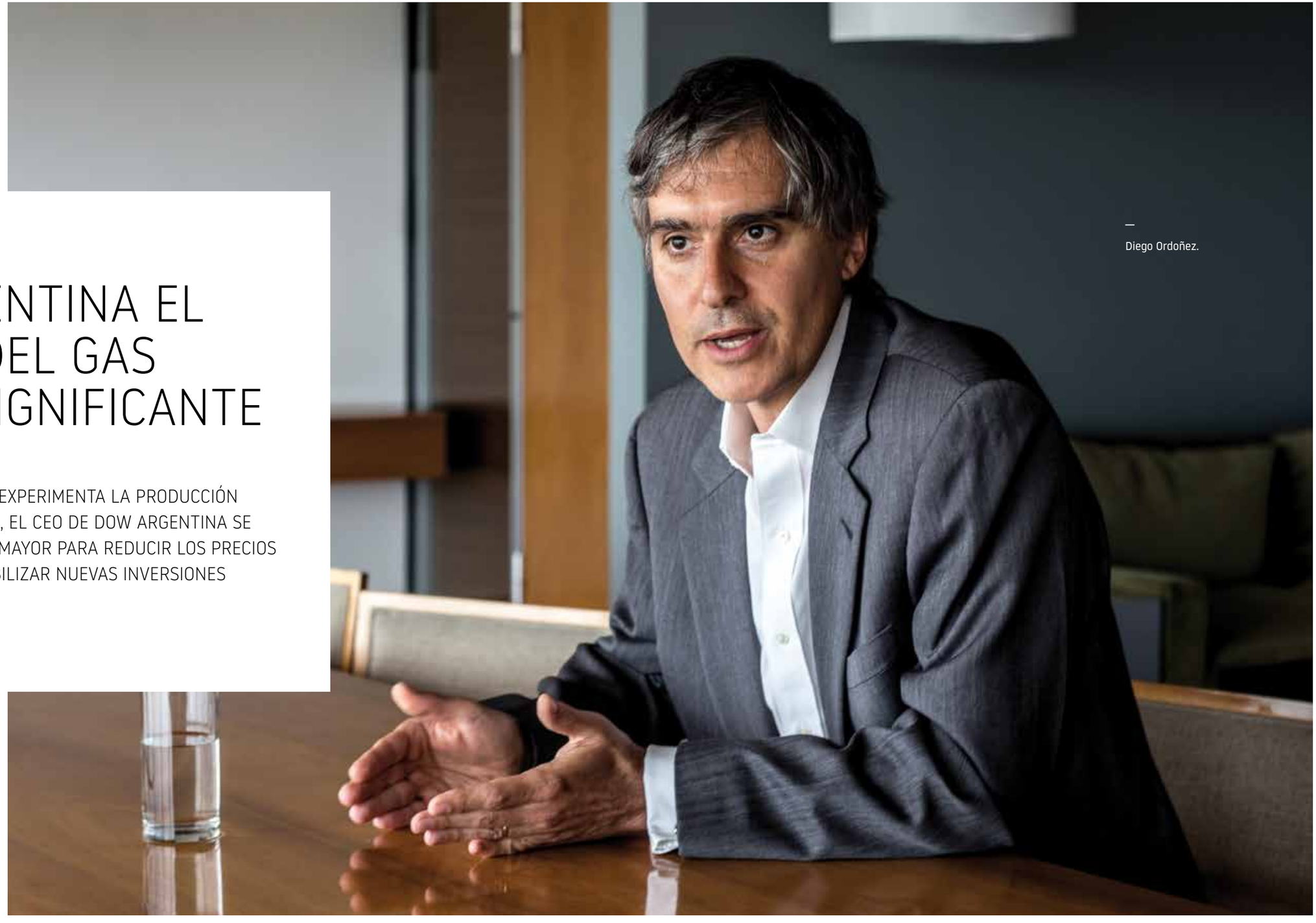
DIEGO ORDOÑEZ

EN LA ARGENTINA EL MERCADO DEL GAS AÚN ES INSIGNIFICANTE

—

A PESAR DE LA EXPANSIÓN QUE EXPERIMENTA LA PRODUCCIÓN DE *SHALE GAS* EN VACA MUERTA, EL CEO DE DOW ARGENTINA SE ILUSIONA CON UN INCREMENTO MAYOR PARA REDUCIR LOS PRECIOS EN BOCA DE POZO A FIN DE VIABILIZAR NUEVAS INVERSIONES PETROQUÍMICAS.

Por Facundo Sonatti



—
Diego Ordoñez.

EN >

“

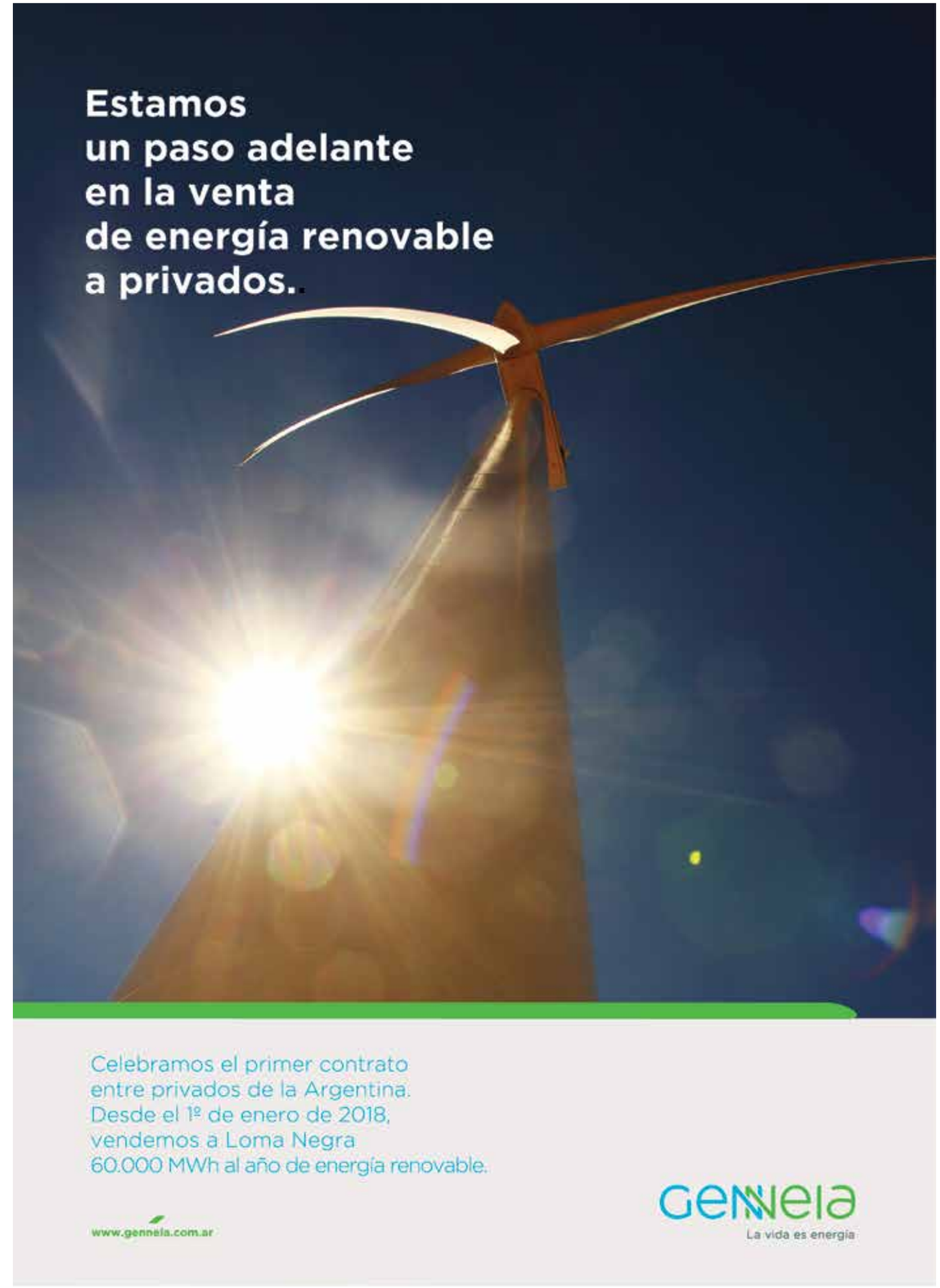
EL PRECIO DEL GAS PUEDE ESTAR POR DEBAJO DE LOS U$S 3 POR MMBTU SI LOGRAMOS AUMENTAR LOS VOLÚMENES Y GENERAR UNA MASA CRÍTICA QUE AYUDE A PENSAR EN NUEVOS PROYECTOS PETROQUÍMICOS.

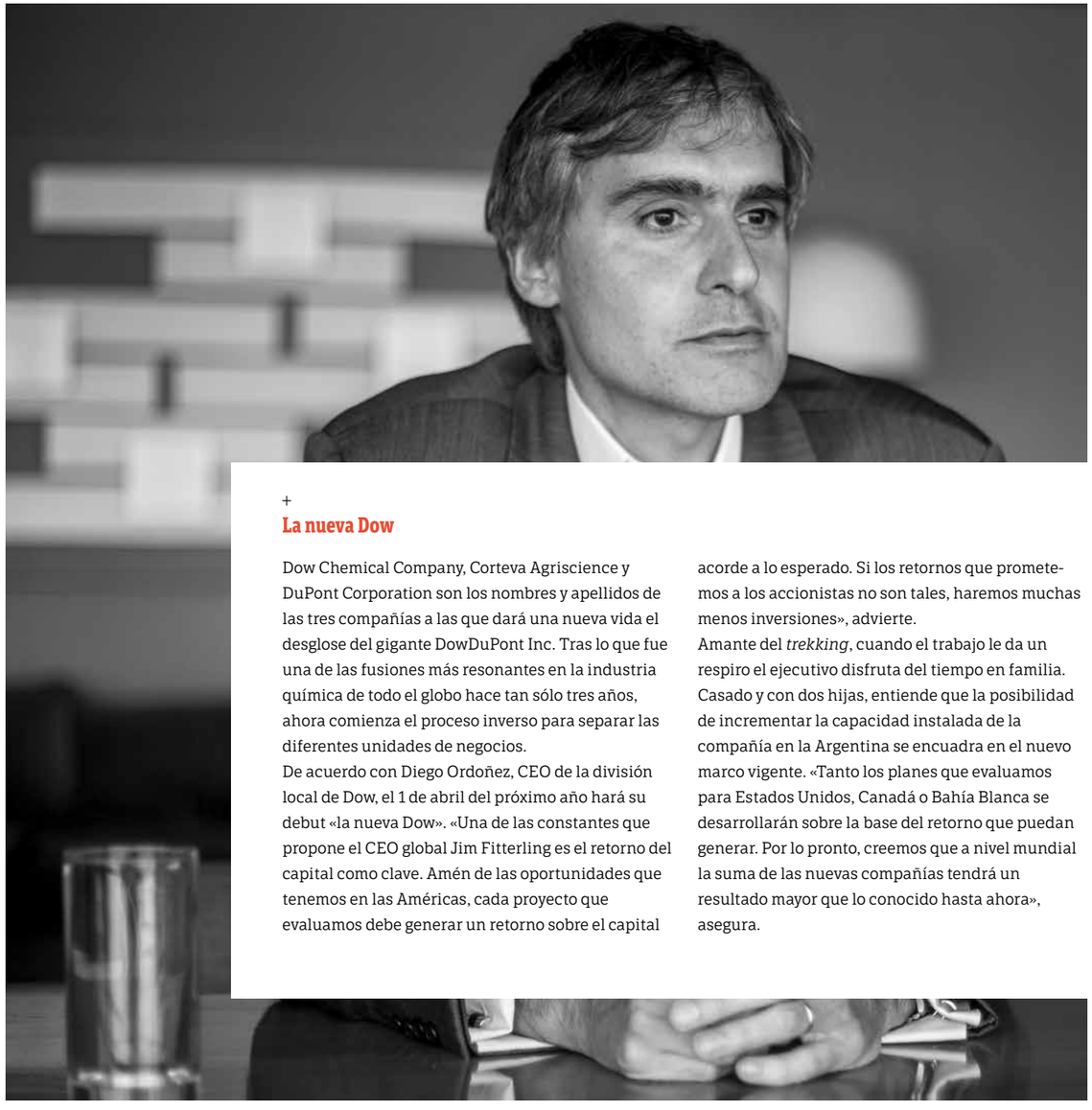
EL ETANO ES UN HIDROCARBURO que suele encontrarse en cantidades apreciables en el gas natural y es utilizado por la industria petroquímica como uno de sus principales insumos.
En la Argentina se genera la cantidad suficiente para abastecer un polo petroquímico que transforma ese recurso en 1,5 millones de toneladas (Tn) anuales de materias plásticas. En este rubro, el gigante estadounidense Dow Chemical Company ejerce un rol preponderante, con un 44% de la capacidad instalada.
Diego Ordoñez es el flamante CEO de la compañía en la Argentina, con apenas unos meses en el cargo. Sin embargo, es un histórico dentro de la organización, en la que construyó toda su carrera profesional a lo largo de casi tres décadas. Su impronta dentro de la filial local está en marcha.
Durante su último rol como *Global Director New Business Development Feedstocks & Energy* lideró el negocio de hidrocarburos en todo el mundo para una corporación que maneja ingresos anuales superiores a los u$s 58.000 millones.
A tono con la magnitud de esa cifra, Ordoñez no duda en afirmar que «el mercado del gas en la Argentina es insignificante». Y vaticina que, en los próximos dos años, el país podría sumar una producción adicional de al menos 15 millones de metros cúbicos (m^3/día) a los 133 millones que se extraen diariamente. «El precio del millón de BTU puede estar por debajo de los u$s 3 si logramos aumentar los volúmenes y generar una masa crítica que ayude a pensar en nuevos proyectos petroquímicos», se entusiasma el directivo, en diálogo con *Revista TRAMA*.
«Para lograr que el precio del gas en Vaca Muerta esté por debajo de los u$s 3 por millón de BTU es clave que la demanda del fluido crezca sustancialmente a partir de los mercados de exportación, como lo que se está haciendo con Chile o lo que hizo YPF con la barcaza pensada para exportar 2,5 millones de m^3/día de LNG.»

¿Qué puede hacer el Gobierno para fomentar ese proceso?
—
El Gobierno ha autorizado a los privados a que hagan contratos. Otra manera de fomentar el proceso es iniciar una renegociación del contrato con Bolivia, que recién vence en 2026. A su vez, puede avanzar en la integración con Brasil para lograr una mayor masa crítica en lo que se refiere a Vaca Muerta.
En líneas más generales, el Estado debe proponer un marco y respetarlo. Si eso no sucede, la estructura contractual que pudimos imaginar los privados se destruye incluso antes de empezar. Muchos de los nuevos proyectos requieren financiamiento; es decir, algún tipo de endeudamiento. Es por eso que la Argentina debe volver fuerte al mercado de capitales.
Hoy hay empresas que están dispuestas a poner *equity*, pero no a la escala que demanda el país, lo que obliga a regresar a los mercados de capitales.

¿Qué piensa de la imposición de nuevas retenciones?
—
La nueva imposición de retenciones se encuadra en cambios en las reglas de juego. Cuando llega la hora de evaluar alternativas de inversión, se analiza cuál es el escenario base y el alternativo. El escenario base es que no habrá retenciones, pero finalmente sucedió lo contrario y eso no ayuda. Lo mismo ocurre con los subsidios a la producción de gas. Puede gustar o no, pero el Gobierno se comprometió y aquello acordado se debe pagar.
En el caso de El Orejano, no estamos cobrando como se debe. Hace unos meses, nos pagaron el primer trimestre de este año. Y en teoría nos pagarán 2017 en cuotas, a lo largo de 2019 y 2020. Más allá de lo que significa desde un punto de vista económico-financiero, está la palabra no cumplida y eso pesa cuando se evalúa un nuevo proyecto.

¿Dow está evaluando una ampliación de la capacidad instalada?
—
A la hora de pensar en un proyecto petroquímico hay dos patas: la materia prima y su precio. En cuanto a la primera, debemos evaluar la disponibilidad tanto de etano como metano, y si existe en la red argentina la posibilidad de concretar un proyecto de escala regional. Sin eso, no se puede hacer nada.
Luego, debe analizarse cuál es el precio de esa materia prima. Hoy, somos positivos con el país. En el caso del etano, la base del precio tiene que ver con el gas natural que se opera en el mercado. Como todos los *commodities*, ese valor está definido por cuál es el productor marginal de ese mercado y quién lo será en el futuro. Ahí, llegamos a Vaca Muerta. Y el próximo paso es preguntarse cuál será el punto de equilibrio de esta formación, algo que vemos al detalle, día a día, de la mano de YPF. A medida que nos acerquemos a una cifra inferior a los u$s 3 por millón de BTU podemos





+
La nueva Dow

Dow Chemical Company, Corteva Agriscience y DuPont Corporation son los nombres y apellidos de las tres compañías a las que dará una nueva vida el desglose del gigante DowDuPont Inc. Tras lo que fue una de las fusiones más resonantes en la industria química de todo el globo hace tan sólo tres años, ahora comienza el proceso inverso para separar las diferentes unidades de negocios.
De acuerdo con Diego Ordoñez, CEO de la división local de Dow, el 1 de abril del próximo año hará su debut «la nueva Dow». «Una de las constantes que propone el CEO global Jim Fitterling es el retorno del capital como clave. Amén de las oportunidades que tenemos en las Américas, cada proyecto que evaluamos debe generar un retorno sobre el capital acorde a lo esperado. Si los retornos que prometemos a los accionistas no son tales, haremos muchas menos inversiones», advierte.
Amante del *trekking*, cuando el trabajo le da un respiro el ejecutivo disfruta del tiempo en familia. Casado y con dos hijas, entiende que la posibilidad de incrementar la capacidad instalada de la compañía en la Argentina se encuadra en el nuevo marco vigente. «Tanto los planes que evaluamos para Estados Unidos, Canadá o Bahía Blanca se desarrollarán sobre la base del retorno que puedan generar. Por lo pronto, creemos que a nivel mundial la suma de las nuevas compañías tendrá un resultado mayor que lo conocido hasta ahora», asegura.

pensar en ampliar o en crear un proyecto petroquímico, siempre que haya un horizonte de volumen.

¿Qué plazos evalúan para concretar un nuevo emprendimiento?
—
En la Argentina la tendencia por volumen producido de gas y por contenido de etano es mayor que el promedio. De aumentar la producción gasífera con esta combinación, donde el gas más rico desplaza al menos rico, podemos pensar que a principios de la próxima década alcanzaremos una cantidad suficiente para hacer una evaluación petroquímica.
Sin embargo, en el paraguas de los mercados regionales y globales se tiene en cuenta el volumen, pero también su precio. A su vez, cuando se monta una planta debe pensarse a quién venderle. Hoy, de lo producido en Bahía Blanca ya exportamos un 30%. Por eso, al evaluar una ampliación debemos tener en cuenta que es un 100% pensada a la exportación con un horizonte a 10 ó 15 años. A priori, se trata de una gran noticia para la Argentina, pero me pregunto si habrá incentivos. ¿Cuál será el rol del Mercosur? ¿Qué quiere hacer la Argentina con lo último que pasó en Brasil?

¿Cuál es el rol que juega Dow en este mercado?
—
Jugamos un rol muy importante junto con otros actores, como es el caso de YPF en El Orejano. Si se analizan los últimos cuatro años y

+

Los números de un gigante

Dow dio su primer paso en la Argentina en 1995, cuando la privatización del control de Indupa y de Petroquímica Bahía Blanca (PBB) le dio la oportunidad de tomar una posición de importancia, en sociedad con YPF y la japonesa Itochu.
Luego, la firma avanzó con la compra de Polisur, productora de polietileno que era de Ipako, de la familia Zorraquín. Esas compras, descontada la venta de Indupa al grupo belga Solvay, representaron un desembolso de u$s 560 millones, de los cuales la compañía estadounidense aportó u$s 392 millones.
Con el tiempo, Dow encaró los planes de expansión que triplicaron tanto su producción como el capital comprometido en el país. Una década más tarde, se quedó con la totalidad de PBB al comprar el 28% que aún estaba en manos de YPF.
Hoy, el gigante estadounidense tiene un equipo de 1.000 empleados directos en el país, lleva adelante inversiones por u$s 210 millones y factura u$s 1.400 millones, de los cuales u$s 400 millones son exportaciones.
Contador público nacional, egresado de la Universidad de Belgrano, el nuevo capitán de esta nave manejó, entre otras, las áreas de *Risk Management* y Gas Natural desde Houston. Allí, Ordoñez realizó un posgrado en Liderazgo, en la Thunderbird School of Global Management, Arizona. Su estadía en el exterior también lo llevó a Brasil, donde trabajó entre 2007 y 2010.

se observa cuáles son las empresas que están siendo más agresivas en materia de inversión y desarrollo, claramente podemos decir «misión cumplida».
El *Upstream* está encaminado y ahora vamos por el *Midstream*. En ese sentido, nosotros podemos apostar con *equity* o a través de distintos caminos, pero actualmente estamos viendo cómo evoluciona el segmento.

¿Qué está haciendo la firma en el negocio del *Midstream*?

—

El *Midstream* es importantísimo para nosotros. Por eso participamos en Compañía Mega, la asociación con YPF y Petrobras. El eje principal del negocio es agregar valor al gas natural a través de la separación y el fraccionamiento de sus componentes ricos, con el fin de recuperar etano (que constituye la principal materia prima de la industria petroquímica). La razón por la que ingresamos es la misma que aquella por la que seguimos siendo socios. Se trata de un modelo a partir del cual podemos continuar haciendo nuestro aporte.

¿Qué puede esperarse para esta industria en los próximos años?

—

Esperamos sumar 15 millones de m³ adicionales. Consideramos que es una meta posible en los próximos dos años. Si no lo logramos, algo habrá pasado.
El gran desafío es dar un salto mucho más allá de eso, pensando tanto en la exportación de gas como en la industria, para transformar ese recurso en metanol o fertilizantes. Y luego apuntamos a fortalecer el rol de la petroquímica, sobre todo generando más polipropileno. ×

JORGE DE ZAVALETA

LA APUESTA DE LA PETROQUÍMICA PARA DUPLICAR SU PRODUCCIÓN DE CARA AL 2025

LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA SE PREPARA PARA CRECER A LA VELOCIDAD QUE MARQUE EL DESARROLLO DE VACA MUERTA. EL TRANSPORTE DE GAS APARECE COMO UN CUELLO DE BOTELLA. EL DESAFÍO DE AMPLIAR LA CAPACIDAD INSTALADA DE UN SECTOR DE ALTO VALOR AGREGADO.

Por Roberto Bellato

Jorge De Zavaleta.

<

PERDURA EN JORGE DE ZAVALETA ese hablar avezado que transmite su pasión por la industria petroquímica. No existe, en su opinión, un sector que agregue mayor valor al gas, asegura apenas iniciada la entrevista con *Revista TRAMA* en la sede porteña de la Cámara de la Industria Química y Petroquímica de la Argentina (CIQyP), que él dirige. «Por cada dólar por millón de BTU de gas, la petroquímica puede incorporar entre u$s 5 y 8 de valor agregado en productos de origen plástico», destaca, antes de añadir: «La cuenta se incrementa notoriamente si consideramos que el valor que se agrega para una pieza plástica terminada puede alcanzar hasta los u$s 30». Zavaleta explica que el desafío en el mediano plazo pasará por aprovechar la producción adicional de gas que podría llegar a venir desde Vaca Muerta. La ilusión en la industria es que los campos no convencionales aporten la materia prima necesaria para duplicar la producción petroquímica en 2025.

¿En qué momento está el sector?

—

Estamos estancados desde 2001. Las últimas inversiones importantes fueron hasta ese año. La producción de productos petroquímicos en 2006 –cuando se registró el valor más alto– fue de 7 millones de toneladas. En 2017 se produjeron 6,3 millones. En ese momento teníamos condiciones de mercado y de contexto mundial que permitían esa producción y actualmente estamos casi 10% abajo. Hoy operamos casi al máximo de la capacidad instalada, aunque no existiera Vaca Muerta deberíamos tener una expansión o vamos a empezar a comprar cada vez más productos de afuera.

EN >

“
SE PUEDE DUPLICAR FÁCILMENTE LA PRODUCCIÓN PETROQUÍMICA EN LA ARGENTINA.

¿Cuáles son las fuentes de abastecimiento de la petroquímica?
—
El sector tiene dos grandes fuentes de abastecimiento: los cortes de las refinerías de petróleo y el gas natural con el metano en un 85% y los líquidos, que son el etano y propano. En la Argentina, aquellas petroquímicas que están atadas a cortes de refinerías llegaron al máximo. Por lo tanto, la expansión va a ir por el lado de los derivados del gas.

¿Qué está viendo dentro de este escenario respecto del segmento de plásticos y cauchos?
—
El polietileno es un 40% del plástico que se consume en el mundo porque está relacionado con el *packaging* en productos de la alimentación. El polipropileno es casi el 30% y está vinculado a los autos y plásticos de la vida diaria, como las bolsas. El PVC, utilizado en la construcción, llega al 18%. Es decir que tenemos casi el 90% en sólo tres tipos de plásticos. Después viene con un 8% el plástico *pet* (botellas), y luego el polietileno y caucho con muy bajo porcentaje. En la Argentina producimos todos los plásticos y esto se replica parecido. La firma Dow produce polietileno, Indupa está con PVC, Petrocuyo hace polipropileno, Pampa Energía produce polietileno y caucho, y Dak Americas, *pet*. Argentina tiene historia petroquímica de 40 años. Hay otros países que están haciendo proyectos, pero les cuesta mucho. Para realizar proyectos petroquímicos hay que poseer tres cosas: mercado, materia abundante y competitiva, y plantas de tamaño internacional para poder tener una alta competitividad.

¿Argentina tiene esas tres cosas?
—
Primero, la Argentina tiene mercado: toda Sudamérica. El Mercosur, Chile, Colombia y los países de la costa del Pacífico tienen un alto consumo de productos petroquímicos porque van mejorando su estándar de vida y son países donde no va a haber inversiones en petroquímica. Segundo, la Argentina tiene materias primas abundantes y competitivas. Vaca Muerta está ahí y es tan buena como los yacimientos de Estados Unidos. Fortín de Piedra y El Orejano permitieron comprobar que estamos en esos niveles. El gran problema del gas en la Argentina es que tenemos que bajar los costos del *upstream* para que sean competitivos. Entiendo que las empresas están trabajando en esto. El sector petroquímico no pide subsidios. Lo que queremos son materias primas competitivas y con contratos a largo plazo. Lo que propone Iguacel en petróleo es un *break even* de u$s 40 y en el gas es de alrededor de u$s 3,5. El desafío que hoy tiene la Argentina está en los tiempos de la demanda, porque es probable que cuanto antes consigamos traccionar a la demanda, mucho más rápido se concretarán los emprendimientos petroquímicos para 2019 ó 2020. Tenemos que ver cuándo llegamos a un volumen tal de producción de gas que justifique una planta o una expansión de una planta petroquímica, y tener contratos de por lo menos 20 ó 25 años. El tercer punto se trata de las plantas de tamaño internacional. Al tener suficiente cantidad de metano, etano y propano, para hacer cualquiera de estos productos necesitamos plantas de tamaño mundial.

¿Qué puede agregarle la petroquímica al desarrollo de Vaca Muerta?
—
La petroquímica es el mayor agregador de valor de gas de Vaca Muerta. Ningún otro sector puede agregar tanto valor. Si exportamos gas licuado, tenemos un *netback* (valor máximo que se puede lograr) de u$s 4 y vendemos gas licuado a u$s 10. En petroquímica, con u$s 4 hacemos un plástico de u$s 20 ó 30. Queda mucho valor de Vaca Muerta en el país. El otro desafío del gas de Vaca Muerta es producir energía eléctrica más barata. Hoy tenemos la energía cara, está en u$s 90 el megavatio. En Estados Unidos está u$s 35 ó 40 con un gas a u$s 3 el millón de BTU. Con Vaca Muerta vamos a tener un gas de u$s 3 ó 4 el millón de BTU y con una energía eléctrica de u$s 40 ó 50 el megavatio. Si esto ocurre, hay innumerables cosas que pueden desarrollarse abajo, como son las Pymes y comercios.

¿Podría duplicarse o triplicarse la producción del sector a partir del gas de Vaca Muerta?
—
Tener petróleo no significa automáticamente tener industria petroquímica porque los barriles de petróleo van a la exportación.

Como resultado de la fusión de Petroquímica Cuyo y Petroken nace **Petrocuyo**.

Una sola compañía de origen argentino con 30 años de trayectoria, fortalecida por la sinergia de sus tecnologías, el compromiso y la experiencia de su gente.

Petrocuyo

www.petrocuyo.com

EN >

+

Golf y Segunda Guerra Mundial

Jorge De Zavaleta nació en un pequeño pueblo cordobés llamado Balnearia, de tan sólo 2.000 habitantes. Tiene un hijo de 24 años, quien trabaja en la industria petrolera; uno de 29 y el mayor de 36 años. «Por momentos no estuve muy presente porque trabajé un largo tiempo en una multinacional en Europa, pero ahora estoy bastante con ellos y hablamos mucho, trato de recuperar horas perdidas. Tenemos una relación muy linda», explica. De Zavaleta es ingeniero químico recibido en la Universidad de Santa Fe, pero admite tener «deformación de ingeniero», porque «miramos algo, tratamos de entenderlo y lo mejoramos. Todo el tiempo estoy pensando así», explica a *Revista TRAMA*. Admite que le cuesta poner la cabeza en otra cosa que no sean temas vinculados al sector. En su tiempo libre puede estar toda una tarde leyendo sobre qué está haciendo China con las tarifas. Luego, aclara que cuando no mira nada sobre el sector petroquímico le gusta «leer cosas sobre la Segunda Guerra Mundial y la Guerra Fría». Pero cuando quiere desenchufarse 100% está con su familia y juega mucho al golf, «porque como juego solo y no tengo un contrincante, eso me desconecta absolutamente de todo. Estás vos solo, un palo y una pelotita chiquita que te deja la mente en blanco», relata. «También me gusta la adrenalina, por eso veo series de acción en Netflix. Me resultó increíble *La Casa de Papel*, veía un capítulo y cuando terminaba necesitaba seguir mirando otro», cuenta.

No va a haber refinerías internas. Pero también hay que decir que va a haber mucho gas. No en el corto plazo, como afirma Iguacel, pero va a haber. Por lo tanto, se podría duplicar fácilmente la producción petroquímica en la Argentina.

¿En el mediano plazo?

—

Estamos hablando para 2025 ó 2026. Cualquier proyecto petroquímico puede demorar 48 ó 50 meses. Esa decisión se toma cuando se tiene un contrato a largo plazo de abastecimiento de materia prima. No basta con que haya gas en la Argentina, sino que tiene que llegar correctamente. Eso implica que una planta petroquímica tenga un acuerdo con un productor de gas para comprarle el fluido a 25 años con determinadas condiciones. Para que esto ocurra, todavía se tienen que dar un montón de cosas, como la construcción de gasoductos y la licuación del gas.

RETENCIONES, REINTEGROS Y ARANCELES

¿Cómo impactan en el sector las retenciones a la exportación?

—

Esto depende de la competitividad que se tenga. Por eso es importante la abundancia de materia prima a precios competitivos y plantas de tamaño mundial. Tener esto te permite que el costo sea el más bajo posible para que, en el peor de los casos, el sector pueda continuar, no se ahogue. Dicho esto, creo que las retenciones no son buenas. Argentina compite contra países que tienen las mismas condiciones en materia prima, en tamaño de plantas, pero no tienen retenciones. Y, además, quizá son países que tienen mejor logística. Si le ponés una retención, esta industria se hunde. Para completar el panorama hay que decir que también nos sacaron los reintegros a las exportaciones. En un mes nos quitaron los reintegros, que teníamos 4%, y nos pusieron retenciones que suman 8%. Nos metieron la mano en el bolsillo por 12% de lo que vende el sector. Esto es un montón para las plantas que exportan y tenemos que ser competitivos con el resto del mundo.

¿Cómo está el tema de los aranceles en relación con el Mercosur?

—

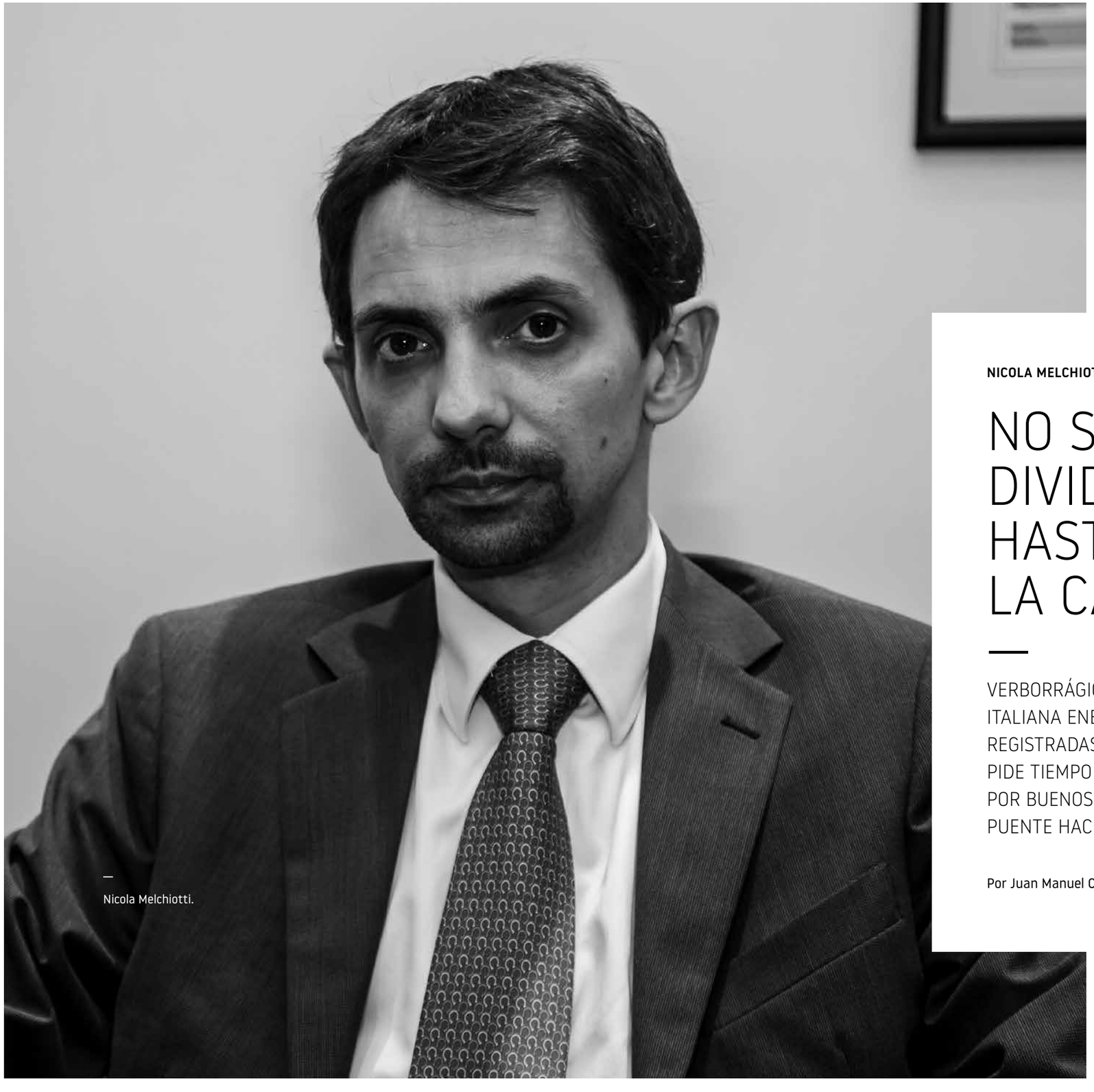
Estamos entre 10% y 14% de aranceles. Estados Unidos tiene 6,5% para plásticos, pero esta comparación es incorrecta porque acá se empaca el plástico con bolsas de 25 kilos y en Estados Unidos se lo vende en vagones de ferrocarril de 90 toneladas. Esto significa que, en verdad, el arancel real que tenemos en la Argentina con esta comparación es de 9%, aproximadamente. No es tanta la diferencia. Creo que podemos tener aranceles menores, pero debemos ser inteligentes. Es decir, lo que creo que tenemos que hacer con este tema en el Mercosur es negociar como bloque, no unilateralmente. ×

Más de **50 años** apoyando proyectos energéticos

ALBACAUCION
ALBA COMPAÑÍA ARGENTINA DE SEGUROS S.A.

Línea Comercial Exclusiva 0810-999-ALBA (2522)
www.albacaucion.com.ar

Especialistas en Seguros de Caución



—
Nicola Melchiotti.

NICOLA MELCHIOTTI

NO SACAREMOS UN SOLO DIVIDENDO DE EDESUR HASTA QUE NO ARREGLEMOS LA CALIDAD DEL SERVICIO

—

VERBORRÁGICO, FRONTAL Y ESPONTÁNEO, EL NUEVO PRESIDENTE DE LA ITALIANA ENEL EXPLICA QUE EL GRUPO ESTÁ REINVIRTIENDO LAS GANANCIAS REGISTRADAS POR EDESUR PARA MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD. PERO PIDE TIEMPO PARA PODER ALCANZAR ESE OBJETIVO. LA APUESTA A FUTURO POR BUENOS AIRES, CUÁNTO LO SORPRENDIÓ LA SOCIEDAD ARGENTINA Y EL PUENTE HACIA LAS ENERGÍAS RENOVABLES.

Por Juan Manuel Compte

> “
> NO ESPERABA TANTA PRESIÓN DEL LADO DE LOS CLIENTES. ESE *GAP* DE EXPECTATIVAS *VERSUS* LO QUE SE TIENE NO ESPERABA QUE FUERA TAN FUERTE.

«¿QUIÉN ES NICOLA MELCHIOTTI? Es una pregunta abierta... ¿Qué puedo decir?», responde. Italiano, de 40 años, nacido y criado en Lovere, localidad de algo más de 5.300 habitantes en los Alpes italianos. Un punto de la provincia de Bérgamo, Lombardía, en el mapa. «Siempre tuve ganas de descubrir el mundo», cuenta. Su pueblo, a orillas del lago Iseo, fue el punto de partida para una travesía que, después de pasos por América central, México y Bruselas, desde agosto tiene escala en Buenos Aires. A fines de julio, el grupo energético italiano Enel nombró presidente de su filial argentina a este ingeniero en Sistemas recibido en la Escuela Superior de Electricidad de Francia, con un MBA de Harvard. «Ha sido una llegada acelerada», comenta acerca de su arribo al país, en un español con inevitable acento italiano pero impecable, forjado al cabo de casi una década de vida entre un año y medio en Costa Rica y ocho en México.

«Llegué en plena crisis económica y cuando acababa de asumir el nuevo ministro de Energía. Fue una ocasión para meterme muy rápidamente en las cosas. Por necesidad. Tal vez más rápido de lo que me esperaba, lo cual es bueno», evalúa acerca de su llegada. De inmediato, comparte su primera impresión: «Me llamó la atención la expectativa que la sociedad y los clientes tienen sobre cuán rápido deberían avanzar las cosas».

¿Cómo es eso?

—

Noté cierta desconexión entre las expectativas –legítimas– que tiene la gente y lo que se logra hacer. Es nuestro desafío como empresa. Tenemos una base fenomenal de clientes, 2,5 millones de usuarios, que exigen un servicio estelar por lo que pagan. Pero, al mismo tiempo, la red eléctrica es de los 90, estuvo bajo presión durante una década y está en condiciones que no son tan buenas. Estamos invirtiendo mucho y rápidamente. E implementamos mucha tecnología que traemos desde afuera para hacer las cosas lo más pronto posible.

Pero la ciudad es muy grande y la provincia, aún más. Logramos mejorar la calidad del servicio en muchos barrios, pero todavía no pudimos llegar a todos. Siempre estamos un paso por detrás. El desafío es cerrar ese *gap*.

¿Cómo veía a la Argentina y qué diagnóstico hace hoy, ya instalado?

—

Sabía que es un país grande, con una clase media fuerte. Sabía que había salido de un período complicado, con falta de inversiones. Que, en general, es una macroeconomía con poco de mercado y que, en los últimos años, las cosas estaban cambiando muy rápidamente. Había una gran oportunidad de recuperar 10 años en dos o tres. Todo eso, para mí, era muy atractivo. En ese sentido, no fue una sorpresa lo que encontré. Pero sí hubo cosas que no esperaba. No esperaba tanta presión del lado de los clientes. Sabía que las tarifas se habían incrementado. Pero ese *gap* de expectativas *versus* lo que se tiene no esperaba que fuera tan fuerte. Tampoco esperaba una estructura de regulación tan arcaica. El mercado eléctrico argentino todavía es muy cerrado y muy poco sofisticado, comparado con otros países. Incluso, latinoamericanos.

¿Tenía noción de que las concesionarias de servicios públicos son los villanos de la película ante la opinión pública?

—

Sí. Hay historias basadas en hechos y otras que no tienen ninguna base. Los hechos están de nuestro lado. Siempre hemos dicho lo que se podía y lo que no se podía hacer. Y siempre hemos cumplido, que es lo más importante. Es lo que hicimos en la revisión tarifaria integral. Acordamos una senda de mejora del servicio y un monto de inversiones. Y eso es lo que estamos cumpliendo.

En nueve meses de 2018, Edesur registró una ganancia neta de $ 473 millones, cuando, un año antes, había perdido $ 883 millones.

—

Lo que dicen los resultados de Edesur es que, por primera vez, no está en bancarrota. Por primera vez, se queda con algo. Y todo ese algo (y más) lo hemos reinvertido. No sacaremos un solo dividendo, ni un centavo, de esta empresa hasta que no arreglemos la calidad del servicio. Eso no lo dicen los estados financieros. Pareció que tuvimos grandes ganancias cuando, al final, esas ganancias fueron grandes inversiones. Otros inversionistas, en un momento así, verían ese resultado y dirían «ciao, ciao» al tema de la calidad.

ARAUCARIA ENERGY

Av. Del Libertador 498, 15th floor, Buenos Aires, Argentina - T +54 11 52520303 - Ext 9258

UNA EMPRESA DE TRANSPORTE
EN CONSTANTE MOVIMIENTO

CGS
Compañía General
de Servicios SRL

- Captación, acumulación y provisión de agua para fracturas convencionales y no convencionales.
- Transporte de cargas líquidas.
- Transporte de cargas generales con semiplayos.

www.cgs-srl.com.ar
Admin: Antártida Argentina 458, Neuquen Argentina - Base operativa: Parque industrial Añelo
(0299) 4481386 – 156377531 / servicios@cgs-srl.com.ar

> “
> CUANTO ANTES LA ARGENTINA SE CONVIERTA EN UN MERCADO MODERNO, ANTES BAJARÁ EL COSTO DE CAPITAL Y EL RIESGO DE LOS PROYECTOS.

Nosotros no estamos aquí para sacar dinero en el corto plazo, que dura uno o dos años. Somos inversionistas de largo plazo. Estamos aquí porque Buenos Aires es, a nuestra visión, parte del futuro que queremos crear. Nos conocen mucho por Edesur y su pasado. Pero, también, tenemos Central Costanera, Dock Sud y Chocón. En lo que no es Edesur, tenemos una excelente reputación. Somos eficientes, tenemos tecnología implementada, estamos trabajando bien. Y también estamos invirtiendo en el Green Power.

¿Cuáles son los objetivos para el negocio de generación?

—

En la térmica, eficiencia. En eso estamos. En renovables, crecimiento. Tenemos El Chocón, que es una gran planta hidroeléctrica, y construiremos 100 megavatios eólicos en Chubut. Después, el crecimiento dependerá de las subastas, de RenovAr. La Argentina tiene un potencial único. De hecho, la planta que estamos haciendo en Chubut será la de mayor factor de viento de Enel en todo el mundo. Obviamente, cuando uno empieza a hacer grandes inversiones en renovables, el sistema cambia. Porque es un cambio de paradigma profundo. Ese cambio conceptual todavía no se dio en la Argentina.

DEFINICIONES DE ALTO VOLTAJE

«Soy una persona estructurada», se define. Se reconoce moldeado por McKinsey, su primer empleador, donde trabajó como consultor estratégico. Como asesor es, precisamente, el camino por el que terminó ingresando a Enel. «Tengo habilidad de síntesis. Visión estratégica. Y de *benchmark*: siempre comparo lo que hago con otros», define, acerca de la impronta que dejó en él su paso por «La Firma». No es la única de las muchas particularidades de su personalidad. «Me obligué a buscar casa en el área de concesión de Edesur», cuenta. La encontró en Recoleta. «Hice el cambio de titularidad. Pasé por todo el proceso, como un cliente cualquiera. Y recibí mi primera factura hace pocos días».
Es esmirriado Melchiotti. Viste traje, con corbata impecablemente anudada. Como un *top manager* experimentado que lleva 20 años acumulando millaje internacional. Usa una barba candado que compensa la juventud que delata su rostro. Un semblante casi adolescente, potenciado por el cabello oscuro corto pero ligeramente revuelto. Pero su tono y gestos son graves. Como su mirada: firme, profunda. Seria. Así es, también, el tenor de sus definiciones.

¿Qué pesa más hoy: la calidad del proyecto o que, todavía, sea en la Argentina?

—

El hecho de que sea en la Argentina es relevante. Porque, en proyectos de alto capital y bajo costo variable, como son los proyectos renovables, el costo del capital es una variable clara. El mismo proyecto, hecho en Chile o la Argentina, con 2 kilómetros de distancia en la frontera, tiene *economics* muy distintos.

¿Qué tasa paga hoy un proyecto en la Argentina?

—

No podría decirlo porque no estamos financiando en la Argentina en este momento. Pero existen otros riesgos. El regulatorio, por ejemplo. La Argentina tiene una estructura de mercado poco moderna, poco sofisticada.

«Arcaica», dijo antes.

—

Hay que reconocerlo. Se hicieron cambios: la revisión integral, renovables... Pero el marco regulatorio sigue siendo un riesgo y se considera cuando se hacen las valuaciones de los proyectos. Cuanto antes la Argentina se convierta en un mercado moderno, antes bajará el costo de capital y el riesgo de los proyectos. Sólo hay que hacer lo que hicieron otros países para recuperar el tiempo perdido. Llegué a México en 2009. El mercado era muy cerrado, un monopolio estatal. Y empezaron las charlas con el Gobierno para abrirlo. Y se hablaba de los consultores argentinos. Los 90 eran el punto de referencia sobre cómo se abre un mercado. De algún lado se aprendió eso.

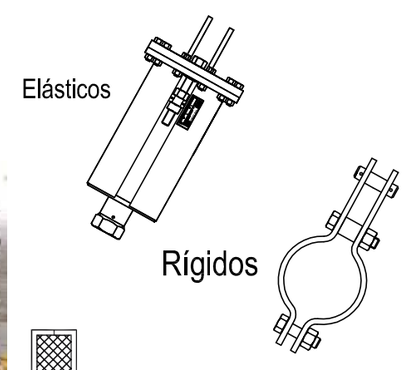
¿Qué es lo que marca hoy la agenda del negocio en el mundo y de lo que la Argentina está lejos?

—

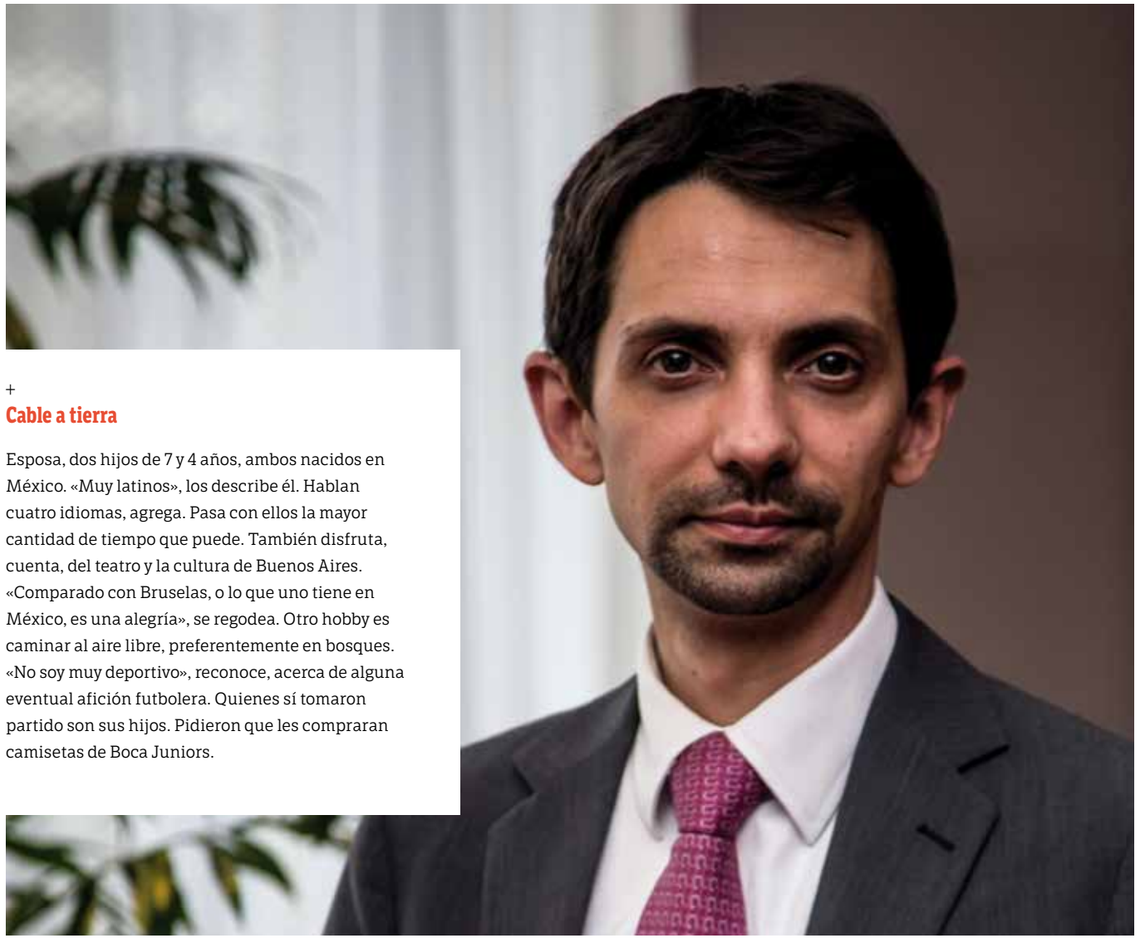
Primero, la competencia transparente entre tecnologías. En el mundo, las renovables compiten con la energía térmica, en un piso

PETROMINERA
SOCIEDAD DEL ESTADO
SUMANDO ENERGÍA
PARA EL DESARROLLO DE TODOS LOS CHUBUTENSES
www.pmch.com.ar

ITESOP ®
SOPORTES PARA TUBERÍAS
Ver amplia variedad de tipos
y dimensiones en catálogo ITESOP



ITECO SRL
50° ANIVERSARIO
1968-2018
www.iteco.com.ar
Ventas: J.Ferrari 315 - CABA (+5411) 48557092 - Info@iteco.com.ar
Fábrica: Ucrania 2734 - Lanús Oeste - Buenos Aires (+5411) 56487231/2 - 42092071



+

Cable a tierra

Esposa, dos hijos de 7 y 4 años, ambos nacidos en México. «Muy latinos», los describe él. Hablan cuatro idiomas, agrega. Pasa con ellos la mayor cantidad de tiempo que puede. También disfruta, cuenta, del teatro y la cultura de Buenos Aires. «Comparado con Bruselas, o lo que uno tiene en México, es una alegría», se regodea. Otro hobby es caminar al aire libre, preferentemente en bosques. «No soy muy deportivo», reconoce, acerca de alguna eventual afición futbolera. Quienes sí tomaron partido son sus hijos. Pidieron que les compraran camisetas de Boca Juniors.

parejo, en muchos países. Eso es algo reciente, de los últimos tres años. Avanzó muy rápidamente. En la Argentina, todavía no. Hay esquemas basados en el costo de la energía estacional. Eso impide tener esta competencia entre tecnologías. Es una barrera que tenemos que remover.
Otro tema es la participación de la demanda en el mercado energético. El *demanding response*. Algo que, aquí, no sólo no existe: nunca oí hablar de eso. Es un concepto que no está en la agenda.
Existe un tercer punto, que está acelerando muy rápidamente: la eficiencia energética y la integración a otros mercados. Por ejemplo, la movilidad eléctrica. Se mueve muy rápido en Europa, en parte de los Estados Unidos. También, en Chile. El sector eléctrico tuvo una gran ventaja: se descarbonizó muy rápidamente. Y eso permite, también, descarbonizar a otros sectores; por ejemplo, el Transporte. Acabamos de comprar 150 buses eléctricos en Santiago de Chile. Es una realidad que está en una capital a pocos kilómetros de aquí. Pero, en la Argentina, no se está dando.

Con suerte, en la Argentina, se están dando los primeros pasos.
—
La Argentina tiene un tema interno. Mucho de su pasado y su presente está basado en gas. También, por el tema dólares. Querer exportar gas es una apuesta fuerte para resolver algunos desbalances. Está bien. Lo que estaría mal es apuntar todo a eso, sin darse cuenta de que el mundo va hacia la electrificación de todo el resto. Son cosas que van de la mano. Pero, por poner toda la atención en una, se están olvidando de la otra. Eso está creando un atraso. Y ese atraso se va a pagar.

¿Cómo?
—
Hago un ejemplo simbólico. La Argentina es el cuarto país del mundo en reservas de litio. El litio es el petróleo del futuro. Hay una guerra global sobre quién se lo asegurará. Porque quien lo haga se asegurará las baterías y, en consecuencia, la producción de autos eléctricos. Y, en la Argentina, que tiene el litio en casa, y tiene una gran producción de coches, ese discurso no está.

¿Por dónde pasan los puntos de inflexión para que eso ocurra?
—
Lo regulatorio es clave para las cosas grandes. Lo que pasará, sí o sí, es el cambio tecnológico y de la sociedad civil. Hay un tema de cultura. El hecho de que la energía eléctrica haya sido gratis por mucho tiempo creó una cultura muy malsana para el país. Eso está cambiando rápidamente. Pero no tanto como quisiera.

Después de la recomposición tarifaria, ¿la energía sigue siendo barata?
—
No creo que estemos bien todavía. Hay mucho shock. De hecho, casi el 90% de la gente que visita nuestros locales de atención comercial no viene a reclamar, sino a que le expliquemos la factura. Todavía no entiende por qué la luz cuesta. El cambio cultural ya se está dando por shocks, por factura. Pero creo que hay una parte de la sociedad que, todavía, está siendo protegida. De una mala manera.

¿Por ejemplo?
—
Los consumos en las villas crecen al 20%. En el resto de la ciudad, al 2,5%. ¿Por qué? Porque en las villas es gratis. Se pierde toda la energía. No se resuelve con tarifa. Pero sí hay prácticas que pueden implementarse. Tarifas simbólicas, en las que el Estado pague esa energía, a pacto de que el consumo no se dispare. O puede dar bonos para pagar, a cambio de que tu consumo baje. Todo esto no está instalado.
Hay otro tema: la informalidad. Que es enorme. Y el cambio es lento. Si antes era gratis, colgarse no era visto como un gran problema. Ahora, te cuesta. Y no es sólo robarle energía a la sociedad: es empeorar la calidad del servicio para todos tus vecinos. Al final, siempre nos echan la culpa. Pero estamos haciendo lo que debemos para evitar esto. Es la Justicia la que tiene que intervenir. Tenemos casos emblemáticos, veintenas de denuncias en las que no pasó nada. No es un tema de vulnerabilidad. Hemos encontrado countries y lugares de muy altos recursos colgados masivamente. Hay poco tiempo para arreglarlo. Porque el costo se está volviendo muy elevado para todo el sistema.

¿Maneja plazos para mejorar el servicio de distribución?
—
Más que plazos, tengo obligaciones. En la revisión tarifaria integral, hay una línea de mejoras de servicio. Tenemos que bajar de las 35 horas de cortes promedio por año que se tenían en 2017 a 18 en 2021.

¿Es un *target* alcanzable?
—
Es un *target* alcanzable. De hecho, ahora estamos en 26. Estamos implementando mucha tecnología. Digitalizamos toda la alta tensión. Ahora, estamos digitalizando la red de media.
También, hay un tema de sistemas. En Europa y en economías similares a la Argentina, como Chile y Rumania, estamos instalando medidores inteligentes. Tenemos 30 millones en Italia. Desde nuestro centro de control, vemos todas las casas del país. Si alguien roba o tiene un problema, en tiempo real, podemos gestionarlo a través del sistema. Se instala, hay un límite de 3 kilowatts por casa. Lo excedés, tac, se corta. Hay que ir al medidor para reconectarse. Eso da disciplina interna. Aquí, en cambio, son 10 kilowatts y no hay límite. Por ley, no puedo limitarte. Y eso está mal. Porque nadie se da cuenta. Hay casas que consumen como centros comerciales. Es increíble; nunca había visto eso. Ya instalamos 5.000 medidores y antes de 2021 tendremos 200.000. Eso generaría un ahorro enorme. Después, cuando se haga la revisión tarifaria, si la tarifa lo permite, tendremos los 2,5 millones.

¿Qué tan atrasada estaba la inversión en la red?
—
El atraso fue de casi 10 años. Tenemos las distribuidoras de Santiago de Chile, Río de Janeiro, San Pablo, Bogotá y Lima. Comparado con ellas, tenemos tres años de atraso. Hemos recuperado siete.

¿Cuál es la prioridad de inversión?
—
El primer elemento es la alta tensión. Porque, cuando hay un *black-out*, si tu alta tensión no es fuerte, afecta a centenas de miles de clientes. Eso lo hicimos. Estamos al 80%. Las grandes subestaciones, que estaban totalmente sobrecargadas, casi fundidas, ahora las redoblamos, hicimos subestaciones nuevas y digitalizamos. Han sido pocas grandes inversiones. Nos queda algo por hacer todavía. Por ejemplo, en San Vicente.
Luego, está la red de media tensión. El desafío es digitalizarla entera y recomponer los cables, que están medio quemados. Es el plan de este año.
Y, después, la parte más complicada, menos visible, que es la baja. En eso, hay que hacer toda la ciudad. Casa por casa. Tomará tiempo. En tres años, tendremos el nivel que Lima posee el día de hoy. ×

ENRIQUE MALLEA

ESTAMOS EN LAS PUERTAS DE UN CAMBIO ENERGÉTICO REVOLUCIONARIO

—

CON LA COMPRA DE YOUNICOS, QUE DESARROLLÓ BATERÍAS DE ALMACENAMIENTO DE ENERGÍA, AGGREKO OFRECE UNA SOLUCIÓN INTEGRAL PARA PROYECTOS PRODUCTIVOS QUE NO CUENTEN CON ACCESO A LA RED ELÉCTRICA, COMO MUCHOS DE LA INDUSTRIA PETROLERA. SU GERENTE GENERAL DETALLA LA ESTRATEGIA PARA REPLICAR EN VACA MUERTA LO HECHO POR LA EMPRESA ESCOCESA EN EL *SHALE* DE ESTADOS UNIDOS.

Por Pablo Galand

—
Enrique Mallea.

EN >

“
EL COSTO DE LA ENERGÍA TAL VEZ ERA UN TEMA QUE ANTES LAS OPERADORAS LOCALES NO VEÍAN. PERO REALMENTE ES UNA PARTE IMPORTANTE DE LA COMPETITIVIDAD.

A PARTIR DE LA REGLAMENTACIÓN de la ley que promueve la autogeneración de electricidad, el gerente general de Aggreko está convencido de que el país ingresó a un cambio revolucionario que permitirá a cada usuario definir qué tipo de energía quiere y a qué costos.

«El futuro energético llegó definitivamente a la Argentina». Con ese optimismo se expresa Enrique Mallea, gerente general de Aggreko, uno de los referentes globales en el negocio de tecnologías de generación de electricidad, que en la Argentina cuenta con una fuerte presencia en el área de *Oil & Gas*.

El entusiasmo de Mallea pivotea en la reciente reglamentación del régimen de fomento a la generación distribuida de energía renovable, que promueve la generación de electricidad por parte de los propios usuarios. Una iniciativa en la que el directivo estima que Aggreko puede llegar a cumplir un rol clave. «Estamos en las puertas de un cambio energético revolucionario, como es el de la autogeneración, y en el cual compañías como la nuestra le pueden ofrecer al cliente el tipo de energía que quiere y necesita y a los costos que puede pagarla», afirma en diálogo con *Revista TRAMA*.

Aggreko es una empresa internacional de origen británico fundada hace 55 años, que desde hace diez se encuentra instalada en el país. A principios de la década, la compañía cumplió un rol importante proporcionando tecnología para cubrir los cuellos de botella en el sistema de generación y distribución frente a una situación de emergencia. Pero desde hace unos tres años, Aggreko modificó su estrategia de negocios. «Nos fuimos diversificando y hemos apuntado a los sectores que más tradicionalmente desarrollamos en todo el mundo y en los que además somos líderes, como es el sector de *Oil & Gas* y el de la minería. Pero también trabajamos con industrias de otros sectores. Les vendemos a usuarios finales que precisen una potenciación de su sistema eléctrico en un momento determinado. Nuestro servicio es temporal, modular y muy flexible. Puede ser por muy corto o largo tiempo, y escalable desde demandas pequeñas hasta centrales de más de 200 Mw», apunta Mallea.

En octubre pasado, Aggreko adquirió a nivel global la compañía Younicos, una empresa estadounidense-alemana especializada en almacenamiento de energía con tecnología modular de baterías de litio. Esto le permite ahora ofrecer a sus clientes –además de sus tradicionales equipos termoeléctricos– una plataforma de energías renovables como fuentes de alimentación, a fin de almacenar esa energía. «A través de un software de integración, el cliente cuenta con la posibilidad de optimizar toda la energía que tiene disponible para utilizar; es como un menú a medida», detalla Mallea.

¿La particularidad de Aggreko es que puede ofrecer energía a empresas o establecimientos en lugares a los que el sistema centralizado aún no ha llegado?

—

Exacto. Hay lugares de producción del *Oil & Gas* y de la minería a los que nunca llegarían las redes o que van llegando en la medida en que hay una demanda grande. Pero, al principio, para levantar cualquier tipo de establecimiento –incluso desde lo básico, como puede ser la vivienda de un campamento– se requiere energía constante. Es así que nosotros actuamos en todo ese camino a fin de acompañar a nuestros clientes a crecer en el consumo de energía hasta que, eventualmente, se justifique tender una línea del sistema eléctrico nacional o provincial. Y una vez que eso sucede, actuamos como *back up*. Incluso, en algunas situaciones en las que las compañías pueden verse afectadas por eventuales cortes del sistema electrificado, somos generadores de energía primaria y la red pasa a ser la secundaria.

¿Pueden garantizar un volumen de provisión de gran escala?

—

Nosotros garantizamos servicios de energía que puedan escalarse desde 1 megawatt (Mw) hasta 200 Mw, que son centrales grandes. De este tipo de provisión a gran escala tenemos desarrollado mucho en Asia y en África. En la Argentina no llegan a estos tamaños porque existe una infraestructura eléctrica y no requiere estas plantas tan grandes. Lo bueno del sistema es que se puede escalar muy rápidamente y del mismo modo se puede desescalar. Son como mecanos que se van armando en cuestión de horas.

+

Crecimiento en equipo

Afable en el trato y entusiasta en todo lo que relata, Enrique Mallea cuenta con una vasta trayectoria en el sector energético. Apenas recibido de abogado en la Universidad Católica Argentina, se fue a Estados Unidos a hacer una maestría en la Universidad de Pennsylvania y trabajó durante un breve tiempo en el Fondo Monetario Internacional. Luego, realizó dos posgrados más sobre Negocios en Harvard y en la Universidad de París. Regresó al país convocado por José Estenssoro, cuando asumió como presidente de YPF. Inicialmente, Mallea manejó YPF Gas y luego pasó a encargarse de toda el área *downstream* de la compañía. Tras la llegada de Repsol a YPF, permaneció un año más en la empresa y se retiró en el año 2000 junto con Roberto Monti, quien había sido el CEO hasta ese momento. Luego de su salida de YPF, Mallea cambió de rubro e ingresó a Hutchison Whampoa, una compañía china de telecomunicaciones. Tras cinco años allí, Monti lo convocó para su petrolera El Trébol. Y desde hace tres años se encarga de la Gerencia General de Aggreko para *South Land*, que incluye Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Paraguay y Uruguay. «No había trabajado nunca con electricidad, hasta ese momento había estado en el *downstream* y en el *upstream* del negocio de petróleo y gas. Lo que me encantó de esta propuesta es que se trata de un salto cuántico hacia el futuro. Y en lo personal, mi satisfacción ahora pasa por ver crecer a mis equipos. Ése es el mayor tesoro», concluye.

¿Cómo se concretan los proyectos que ofrecen al segmento de *Oil & Gas*?

—

Generalmente las compañías petroleras tienen un sistema de planificación con bastante tiempo de anticipación. Las petroleras son muy competitivas y cuentan con altos estándares de eficiencia, seguridad y confiablidad. Ahora se les ha agregado una necesidad imperiosa de reducir sus costos. Lo interesante es que nuestro foco es tecnología de última generación y les permite que bajen los costos de perforación, instalación y campamentos. A nivel mundial hemos desarrollado un *know-how* muy importante en el área de *Oil & Gas*. Estuvimos y fuimos líderes en el servicio eléctrico de todos los campos *shale* de Estados Unidos. Nos es entonces muy fácil entender cuál es la mentalidad, cuáles son las necesidades y cuáles las prioridades de los operadores.

¿La realidad del *shale* en Estados Unidos se puede extrapolar a la Argentina?

—

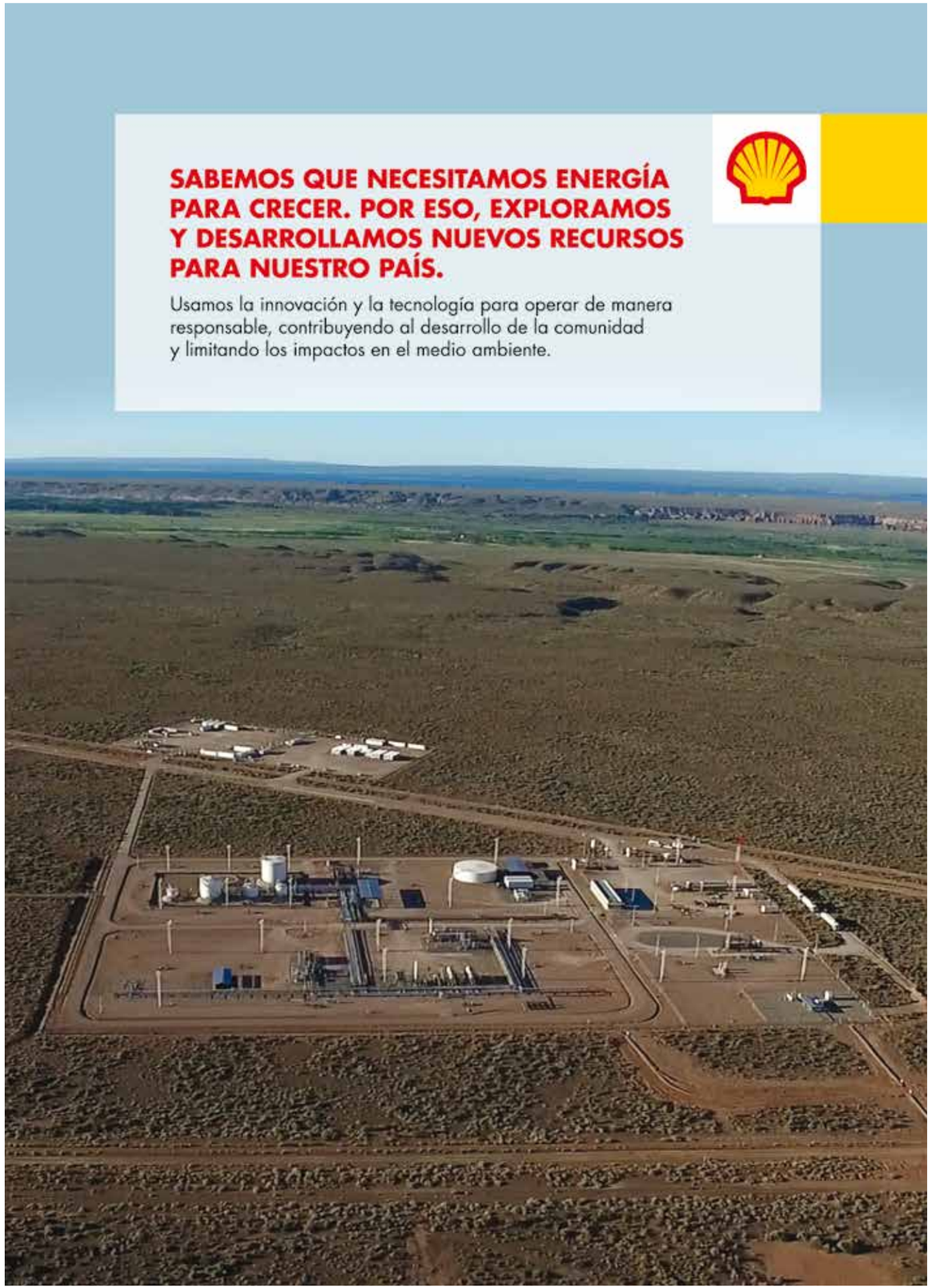
Diría que sí, porque se trata de un *know-how*. En Estados Unidos hay muchísimos operadores que han trabajado sobre distintos campos, que tienen puesto el foco en costos y eficiencias. Todos esos años, con todas esas experiencias, nos han permitido acumular un entendimiento de cómo máximar eficiencias posibles y cómo controlarlas, cómo hacer los proyectos de manera remota, cómo darle toda esa transparencia e información al cliente para que entienda cuál es la performance de su generación eléctrica y los costos que le acarrea. Todo eso ha cambiado el juego y es una *expertise* que nosotros estamos trayendo a la Argentina en *know-how*. El mismo equipamiento que utilizamos en Estados Unidos es el que traemos para *shale* que se explota acá. Los costos de energía tal vez era un tema que antes las operadoras locales no veían. Pero realmente es una parte importante, desde el principio hasta el fin de la operación del yacimiento.

En Aggreko sostienen que el futuro energético va a estar regido por lo que denominan las 4D: descentralización, demografía, digitalización y descarbonización. Mallea detalla cada una de ellas y el aporte al que apunta la compañía frente al mundo que se viene. «La posibilidad de la autogeneración a partir de la combinación de energía solar, térmica y baterías invierte el esquema tradicional. Ahora empiezan a ser los particulares los que aportan energía al sistema central. Por eso hablamos de descentralización». Con respecto a la demografía, el ejecutivo –que cuenta con una amplia experiencia en la industria energética– señala que de acuerdo con estudios académicos el 80% de las ciudades que habrá en el año 2065 actualmente no existen. «Para cubrir esa expansión, los académicos y las empresas están pensando en desarrollar la visión de la *Smart City*. Generan un sistema nervioso basado en Internet, inteligencia y transporte. Todo independiente. Podemos pensar, por ejemplo, en un Puerto Madero con generación propia», señala. Así, se llega a la tercera D, que tiene que ver con la digitalización: «A partir de la tecnología del almacenamiento se van a ir creando redes inteligentes que interactúan con el usuario final». La descarbonización tiene que ver, precisamente, con que la posibilidad de almacenar las energías renovables vuelve el sistema más sustentable. «No contamino y cuento con un flujo de energía que se mantiene constante», asegura Mallea.
El modelo de servicio de la empresa –agrega– es disruptivo en el sentido de que no hace falta comprarlo, sino que también se lo puede alquilar. «De esa manera, el usuario tiene los beneficios de la reducción del costo de energía pero sin los perjuicios de la inversión que convencionalmente hay que hacer para acceder a este tipo de tecnología», indica Mallea. Pero la ventaja del alquiler del equipamiento no pasa sólo por los costos. «Hay que tener en cuenta que la tecnología cambia todos los años. Por lo tanto, mediante el sistema de alquiler el equipamiento se renueva de manera constante», completa el directivo.
Aggreko ofrece un menú de energías que se adecua a las necesidades de cada cliente. «Cada relación nuestra es uno a uno. Brindamos una plataforma digital y ponemos a disposición todas estas tecnologías en las que cada uno puede armar su propio combo», detalla Mallea. A su vez, a partir de la capacidad de poder hacer un seguimiento del consumo de energía, la compañía puede ir acompañando los procesos de producción de sus clientes.
«Tenemos un centro de operación que funciona las 24 horas los 365 días del año, con monitoreo y control remoto. Eso nos diferencia de nuestros competidores, que no lo tienen. Permite operar remotamente y brindarle información constante al cliente acerca de su consumo de energía. Así, en el caso de una petrolera, en lugar de cotizarle por un campo petrolero en su máxima potencia, que se va a producir dentro de cinco años, vamos acompañándolo en su curva de producción. Si el cliente necesita más energía, es muy fácil proveérsela. Y si llegado el caso la geología no funcionó y es necesario abandonar ese pozo, también es muy sencillo desmontar todo y trasladarlo a otro lugar que resulte más rentable», completa.

¿Qué características tiene la tecnología que ofrecen?

—

El equipamiento tradicional estuvo basado en tecnologías térmicas. Son equipos que hacemos en nuestra fábrica en Escocia. Es una planta de última tecnología y que desde hace 50 años está en permanente investigación para optimizar la paquetización de energía en un sistema flexible y fácil de mover. Ahora estamos incorporando desde Estados Unidos hacia esta fábrica todo el tema de las baterías. Tenemos una flota muy grande de 10 Gw que está en Dubai, donde nosotros pedimos y podemos traer estos equipos a necesidad de nuestros clientes. ×



Xxxxxxxxxx.

VENTUS

LA RECETA URUGUAYA PARA CRECER EN EL MERCADO DE RENOVABLES LATINOAMERICANO

EN 2015, CUANDO EL DESARROLLO DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES EN URUGUAY HABÍA ALCANZADO UN TECHO, VENTUS, UNA EMPRESA DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN FUNDADA EN ESE PAÍS, APOSTÓ POR LA ARGENTINA. HOY CUENTA CON EXPERIENCIA EN CONSTRUCCIÓN DE VARIOS PROYECTOS LLAVE EN MANO CON LAS PRINCIPALES GENERADORAS DEL PAÍS. MIRADA A FUTURO. Y OPTIMISMO PESE A LAS TURBULENCIAS.

EN >

“
TENER ENERGÍA PROPIA TE DA UNA PREVISIBILIDAD DE LARGO PLAZO Y COSTOS OPERATIVOS ASEGURADOS, PORQUE EN ENERGÍA SOLAR LOS COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO SON BAJOS EN COMPARACIÓN CON OTRAS ALTERNATIVAS.

2015 RESULTÓ SER UN AÑO CLAVE en la corta pero intensa historia de Ventus, una empresa de origen uruguayo que desarrolla proyectos de energía renovable. Desde su nacimiento, en 2010, la compañía había cumplido un rol clave en la reconversión energética que venía desarrollando el país vecino. Sin embargo, en aquel año sus directivos entendieron que ese proceso había llegado a su techo y por lo tanto había que optar entre dos caminos: achicar la estructura y convertirse en una pequeña empresa de operación y mantenimiento o iniciar un plan de regionalización. La apuesta fue por la segunda de las opciones y los resultados de la decisión están a la vista. Hoy Ventus no sólo tiene filiales en Argentina, México, Bolivia y Colombia, sino que sigue siendo un jugador destacado en el mercado de renovables uruguayo.
El desembarco de Ventus en la Argentina coincidió con los planes oficiales de fomento de las energías renovables y la compañía logró una rápida inserción en el mercado local a partir de la experiencia adquirida en Uruguay. «La Argentina fue nuestra primera experiencia fuera de Uruguay y por eso en un principio preferimos salir con cautela», cuenta a *Revista TRAMA* Alfredo Morelli, gerente de Operaciones, en las oficinas de la empresa, ubicada en el corazón del barrio de Belgrano. «Comenzamos ofreciendo servicio de consultoría e ingeniería de obra, para ir conociendo el mercado argentino. De todos modos, empezamos a trabajar con los dos operadores más grandes de la Argentina: Pampa Energía y Central Puerto, brindándoles servicio de ingeniería para licitación y *owner engineers* respectivamente. El servicio de Dirección y Supervisión de Obras, junto con Gestión de la Ingeniería, lo estamos prestando hoy a varios proyectos de RenovAr en Argentina. En el caso de los cuatro proyectos de RenovAr de Envision Energy, estamos prestando servicios de *owner engineers*. Ésos fueron nuestros principales clientes al principio. Ahora sí estamos licitando construcción de proyectos llave en mano», completa.
Morelli define el crecimiento de Ventus en Argentina como «vertiginoso». Recuerda que en los inicios «éramos apenas cinco personas en una mesita, en una oficina de 16 metros cuadrados a pocos metros de la actual». Desde aquel momento se han mudado tres veces como consecuencia de la expansión de la empresa, y en la actualidad la filial argentina cuenta con 60 empleados. «Es habitual cruzarte con alguien en la cocina y preguntarle quién es», cuenta divertido Morelli para graficar la ampliación disruptiva del personal de la empresa.
Hoy Ventus está embarcada en proyectos de gran envergadura. «Estamos culminando la obra eléctrica de un parque solar en San Juan, que es una construcción muy importante para nosotros. A su vez, tenemos un contrato de largo plazo con Central Puerto para el Parque La Castellana II, La Genoveva I y II y para el Parque Achiras II. Esto representa la continuación de los proyectos La Castellana y Achiras, ya inaugurados comercialmente», enumera Morelli.

¿Ustedes se encargan tanto de la instalación de parques eólicos como de energía solar en empresas particulares?
—
Sí. Ventus nació como una empresa de energía eólica. Pero desde hace 3 ó 4 años comenzamos a ver que en la energía solar había un mercado que no podíamos dejar pasar. Cualquiera que ve los números de energía solar de los últimos años puede notar que ahí hay una oportunidad de negocios porque la industria va bajando sus costos año a año de manera sorprendente. Y al mismo ritmo también va ganando en escala. En Uruguay llevamos construidos casi 20 proyectos solares en industrias que se reconvirtieron a las renovables. A través de la COMAP (Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones) en Uruguay se otorgaron exoneraciones impositivas muy importantes para la instalación de energías renovables y eso fue lo que nos permitió a nosotros desarrollar esos proyectos. En Argentina, próximamente se está implementando la reglamentación y confiamos en que habrá una masa crítica de industrias para quienes podremos construir proyectos de energías renovables.

—
Alfredo Morelli.

+
El caso uruguayo

El nacimiento y la expansión de Ventus se dieron de manera paralela al proceso de reconversión energética que tuvo lugar en Uruguay. Esa transformación generó resultados concretos: en la actualidad, la mitad de la energía que se consume es de origen renovable no convencional (solar-eólico) y ha permitido que el país deje de ser deficitario en materia energética. «Uruguay es considerado un ejemplo a nivel mundial en penetración de energía renovable en la red», afirma Morelli.
Cuando en Uruguay comenzó a fomentarse la construcción de parques eólicos, Juan Pablo Saltre y Santiago Mullin fueron dos ingenieros que estuvieron a cargo del gerenciamiento y la supervisión de esas obras. En la actualidad son, respectivamente, el CEO y el director técnico de la compañía. Bajo la Gerencia de Generación de Oscar Ferreño, la empresa estatal UTE fue la gran impulsora de la expansión de las renovables en Uruguay. A fines de 2015, Ferreño se incorporó a Ventus como director de Relaciones Institucionales y Regulación. «Realmente trajo una experiencia desde el lado del Estado que fue muy interesante para nosotros», sostiene Morelli. «Realmente hoy estamos con muchísimo trabajo, construyendo dos parques solares y dos parques eólicos que le darán una mayor oferta al mercado energético uruguayo», remata el gerente de Operaciones de la compañía.

+

La experiencia regional

El proceso de expansión regional que encaró Ventus a partir de 2015 incluyó México, Bolivia y Colombia. En los dos primeros países, la apertura de esas filiales se dio casi en simultáneo con la de Argentina pero sin el mismo éxito que en el caso local. «En los dos lugares aún mantenemos abiertas las oficinas, donde brindamos algunos servicios. Incluso en Bolivia hemos trabajado en desarrollo y gerenciamiento de proyecto para una empresa de generación de energía privada», indica Morelli. Más allá de esto, Colombia se ha convertido en la nueva gran apuesta de la compañía. «Se está abriendo un proceso licitatorio muy parecido al de RenovAr. Tenemos confianza en que Colombia será el gran mercado que se desarrolle en los próximos años en Latinoamérica», asegura.

—

XXXXXXXXXXXXX.

¿Cualquier establecimiento productivo puede reconvertirse en energía solar fotovoltaica?

—

Sí, cualquiera. Aquí en Argentina hemos hecho desde un proyecto solidario de 4 kilowatts para una escuela, que es prácticamente nada, hasta proyectos de 1 megavatio, que es una potencia más que interesante. Las instalaciones pueden ser sobre techo o a nivel de suelo. Hay distintas implementaciones. Pero la ventaja que tiene la energía solar es que es modular y flexible, lo cual permite adaptar las instalaciones a las necesidades del consumidor. En solar fotovoltaica se puede arrancar con inversiones que a nivel *TIR* son igual de efectivas pero que a nivel *capex* son bastante menores en orden de magnitud. E incluso aprovechar esa modularidad para ir incrementando la potencia en distintas etapas.

¿Los aumentos en los costos energéticos que se dieron en la industria a partir de la actualización tarifaria fueron un factor que ayudó en el aumento de la demanda de energías renovables?

—

Sí, tenemos una alta demanda. Lo que hacemos con clientes medianos y grandes es pedirles las facturas y analizar caso por caso. Hacemos un modelo financiero donde ellos puedan ver la conveniencia o no de paneles o aerogeneradores. Hemos analizado proyectos de aerogeneradores para industrias de gran porte. En Uruguay hemos tenido muchos proyectos de esa índole. Hemos instalado muchos aerogeneradores, de a uno o dos, en el patio trasero de una industria. En Argentina también se está analizando. La ventaja de los proyectos solares es que tienen un menor costo de inversión inicial.

Una vez instalada la nueva forma de energía, ¿los costos son mucho más bajos que con electricidad o gas?

—

Los costos tienden a ser más bajos. Una vez que está hecha la inversión, se mantienen relativamente constantes. Sabemos que la tarifa tiene todavía mucho por recomponerse. Más aún con la devaluación de los últimos meses. Así que tener energía propia te da una previsibilidad de largo plazo y costos operativos asegurados, porque en energía solar los costos de mantenimiento son muy bajos. Así que no sólo es conveniente hoy, sino también en el mediano y largo plazo.

¿Qué componente hay de producción local en ambas energías?

—

Cuando esto surgió en 2015 en la Argentina, los porcentajes de la industria nacional eran bajos. Básicamente porque los aerogeneradores, que se llevan el 70% del *capex*, son importados. Dicho esto, en todo lo que es el balance de planta (es decir, todo aquello que no es el aerogenerador: tendidos de media tensión, transformadores, etc.) la penetración de la industria nacional es muy buena, porque una línea de transmisión para un aerogenerador o para una turbina de gas es prácticamente lo mismo. Sin embargo, este año dos tecnólogos están ofreciendo aerogeneradores nacionales. Así que en RenovAr 2 ya hay proyectos 100% con contenido nacional. En Uruguay no se produjo tan así el fenómeno. Eso es algo que se está dando más en Argentina.

¿La devaluación, la suba de tasas y la caída de la actividad que se registró en la segunda mitad del año condicionaron algunos de los proyectos que vienen encarando?

—

La verdad es que nosotros no estamos viendo un cambio muy grande. Lo poquito que pudo llegar a bajar en proyectos grandes lo estamos viendo muy positivamente compensado por los proyectos de mediana y baja escala que surgieron a partir del programa MiniRen (pequeñas centrales de energía renovable). También tenemos una gran apuesta en el mercado de privados. Realmente estamos sorprendidos de que esto sigue muy bien. Incluso organismos financieros internacionales como KFW, en eventos como *Argentina Wind Power*, han dicho que no se sorprenden con lo que pasó, que ellos lo tenían en sus modelos financieros y que realmente no afecta su estructura de financiamiento. Creo que, si bien estamos atravesando algunos altibajos, la situación no es para volverse locos y seguimos con mucha perspectiva de mediano y largo plazo.

¿La decisión del gobierno nacional de postergar la ronda 3 del Plan RenovAr tampoco los afectó?

—

Si no hubiera aparecido la licitación de MiniRen, podría haberse analizado. Pero la verdad es que nosotros tenemos mucha confianza en MiniRen. Estamos confiados para 2019. Además, si bien los proyectos son de rápida implementación, tienen contratos a 18 ó 20 meses. Hay muchos desafíos por venir, uno no ve que se hayan cortado las licitaciones, que hayan desaparecido los proyectos o se hayan espantado los agentes financieros. No tenemos demasiada preocupación al respecto. Puede haber algún pequeño traspié, pero la penetración de las energías renovables es un hecho. Es una decisión política también. Así que estamos muy confiados con el futuro argentino y latinoamericano. ×

Federico Medrano.

FEDERICO MEDRANO

EL *MIDSTREAM* ES UN ESLABÓN VACANTE EN LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA

EXTERRAN, UNO DE LOS PRINCIPALES JUGADORES DEL MERCADO LOCAL DE COMPRESIÓN DE GAS, ESTÁ APOSTANDO FUERTE POR EL DESARROLLO DEL *MIDSTREAM*. DE ACUERDO CON SU VICEPRESIDENTE PARA LATINOAMÉRICA, FEDERICO MEDRANO, EL POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN ESE SEGMENTO ES ENORME A PARTIR DE LA EXPLOTACIÓN MASIVA DE LOS RECURSOS NO CONVENCIONALES.

> “LAS UNIDADES DE *MIDSTREAM* QUE CONSTRUIMOS PARA NUESTROS CLIENTES SON FINANCIADAS ÍNTEGRAMENTE POR NOSOTROS. TENEMOS, POR LO TANTO, UNA CAPACIDAD FINANCIERA IMPORTANTE PARA DESARROLLAR EL MERCADO EN LA ARGENTINA.

CON MÁS DE 70 AÑOS EN EL PAÍS, Exterran posee una larga tradición en el negocio hidrocarburífero local. Históricamente, la empresa brindó servicios vinculados con la compresión de gas, pero a partir del desarrollo de los recursos no convencionales apunta a posicionarse en el *Midstream*.

Según Federico Medrano, vicepresidente de Exterran para Latinoamérica, ese negocio representa un eslabón clave que aparece vacante en la cadena de valor de la industria. «Hemos visto que hay un *gap* importante en la parte del *Midstream*, que es donde nosotros somos fuertes.

Entendemos que desde allí podemos empezar a ayudar a nuestros clientes tanto en el desarrollo conjunto del gas como en la recuperación y comercialización de líquidos», puntualiza.

En diálogo con *Revista TRAMA*, el directivo se muestra absolutamente convencido de que la Argentina está ante el enorme desafío de monetizar los activos que se alojan en los yacimientos de no convencionales. «Mi visión de cara al futuro es optimista: se basa en los actuales volúmenes de producción que muestra la actividad, los cuales no eran tan previsibles cinco años atrás», asegura.

En ese sentido, recuerda que durante los inicios de la firma dentro del segmento, en el año 2013, la incertidumbre era mayúscula. «Si me decían que en 2018 íbamos a tener pozos con una producción inicial de 400.000 metros cúbicos (m^3) de gas, capaces de sostenerse en el tiempo, hubiera pensado que sonaba muy lindo, pero difícil de cumplir», reconoce.

Una de las ventajas de la compañía, resalta, pasa por haber trabajado con los operadores desde el principio del desarrollo de esos pozos. «Por lo tanto, cuando ahora nuestros clientes nos plantean la necesidad de solucionar problemas como el *Midstream* y la monetización de los volúmenes de gas que ya ni siquiera tenemos necesidad de consumir internamente, tomamos real conciencia del potencial a aprovechar», sentencia.

A nivel de ingeniería, Exterran cuenta con una característica diferencial que resulta de gran interés para sus clientes: la modularización de las plantas. «A partir de nuestra experiencia en Estados Unidos con los recursos no convencionales, comenzamos a desarrollar plantas modulares. Para uno de los jugadores más importantes del *Midstream* de aquel país, de hecho, estamos desarrollando un tipo de plantas que denominamos trenes. Actualmente vamos a entregarle el tren número 13», ejemplifica Medrano.

Las instalaciones, precisa, se construyen en Estados Unidos y después se trasladan los diferentes *skids* hasta el campo. «Lo único que hacemos en dicho lugar es la interconexión. De esta manera, todo el proceso desde la fundación de la planta hasta el producto final se torna mucho más sencillo», subraya.

CAPACIDAD FINANCIERA

Exterran ofrece su servicio de complejos modulares en distintos lugares del mundo. A decir de Medrano,

“

ESTAMOS DISPUESTOS A HACER GRANDES PROYECTOS DE FINANCIACIÓN PORQUE EL CEO DE LA EMPRESA, UNA PERSONA CON MUCHÍSIMO CONOCIMIENTO, NOS AYUDA A ESTAR BIEN POSICIONADOS PARA ACOMPAÑAR A LA INDUSTRIA.

en Bolivia la firma dispone de una monstruosa planta de compresión en medio de la selva. «Empezamos básicamente desde la nada y vamos a terminar con casi 60.000 HP para uno de nuestros mayores clientes. Lo mismo sucede en Medio Oriente, donde desarrollamos una de estas plantas modulares criogénicas de recuperación de líquidos y compresión en medio del desierto. La ciudad más cercana está a cuatro horas y media de auto. Resulta difícil de creer porque la hicimos en 18 meses: prendimos el *flair* hace un par de semanas y la estamos comisionando ahora», se entusiasma.

Otro aspecto importante que distingue a Exterran, detalla el ejecutivo, tiene que ver con la financiación de los proyectos que pone en marcha. «Las unidades de *Midstream* que construimos para nuestros clientes son financiadas íntegramente por nosotros. Tenemos, por lo tanto, una capacidad financiera importante para desarrollar el mercado en la Argentina», señala.

Por estos días la compañía emplea de manera directa a más de 500 personas en el país. «Dicho de otro modo, contamos con la competencia humana para el desarrollo y mantenimiento de plantas de procesamiento y plantas de compresión», sostiene Medrano.

Este combo, asevera, se traduce en múltiples beneficios para los clientes que están entrando en el mercado; es decir, los que están dando sus primeros pasos de desarrollo sin necesariamente tener la *expertise*. «Como bien sabemos, muchas veces las implicancias de la Argentina son complejas, pero gracias a la experiencia de trabajar tantos años aquí sabemos cómo manejarnos ante los vaivenes constantes», argumenta.

DECISIÓN ACERTADA

Es fácil relacionar la confianza que transmite Medrano acerca del potencial energético nacional con el repaso de su vida personal y profesional. Hijo de un físico y una bioquímica, sus padres se vieron empujados a abandonar el país en 1988 ante la falta de oportunidades para los académicos. Cuando su padre decidió emigrar a Estados Unidos, prontamente quiso acompañarlo en la aventura.

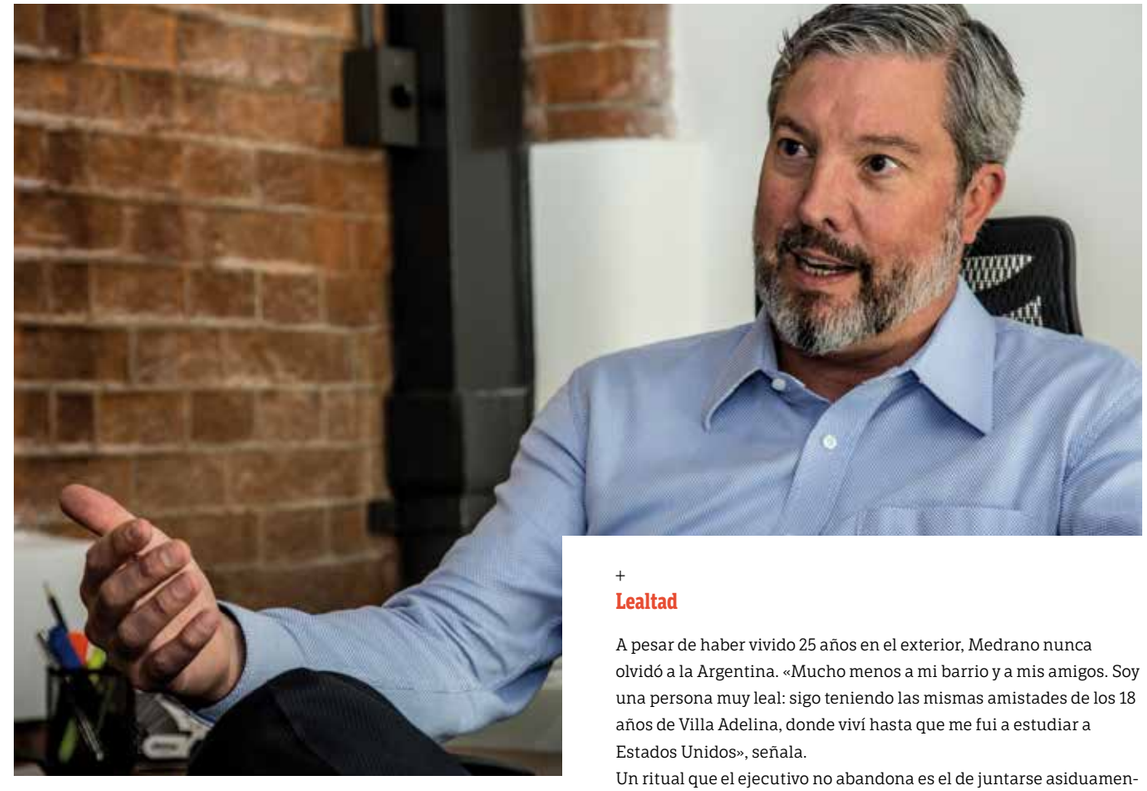
«Tenía 18 años, acababa de terminar el secundario, y decidí viajar con él para seguir estando cerca suyo, pero también porque era una buena oportunidad para empezar allá mis estudios universitarios», relata.

Así fue como estudió Finanzas y Contabilidad en la Universidad de Cincinatti. «Una vez que me gradué, empecé a trabajar para otra compañía de servicios petroleros en la que estuve más de 20 años. Mi primer destino fue Venezuela, después me tocó trabajar en Dubai y luego pasé a Moscú como gerente de Finanzas para Rusia y el Caspio. No obstante, al tiempo de estar allá resolví asumir otros desafíos y conduje la operación en Azerbaiyán por un par de años», evoca.

En ese lejano país, Medrano se enteró de la llegada de Miguel Galuccio a YPF tras la nacionalización de la petrolera. «A partir de esa noticia, me dije que era el momento de volver a la Argentina. Por entonces no conocía personalmente a Galuccio, pero ciertamente vi que el país hacía una apuesta por alguien con un altísimo nivel de conocimiento, lo que me generó ganas de querer ser parte de eso», expresa.

Cinco años después de su regreso al medio local y de su incorporación a Exterran, Medrano está convencido de haber tomado una decisión muy acertada. «Estuve desde el arranque incipiente de Vaca Muerta. Empezamos haciendo los famosos pozos verticales que tanto se critican ahora, sin tener en cuenta que estábamos tratando de entender el activo. Hacer un pozo vertical costaba u$s 15 millones contra los u$s 35 millones que demandaba un pozo horizontal», compara.

En ese momento, confiesa, no se sabía dónde aterrizar los pozos. «Recién ahora estamos entendiendo dónde hacerlo y alcanzando laterales de 3.000 metros. Llegar a los volúmenes de producción que hoy nos suscitan tantas expectativas requirió años de conocimiento y experiencia», recalca.



+

Lealtad

A pesar de haber vivido 25 años en el exterior, Medrano nunca olvidó a la Argentina. «Mucho menos a mi barrio y a mis amigos. Soy una persona muy leal: sigo teniendo las mismas amistades de los 18 años de Villa Adelina, donde viví hasta que me fui a estudiar a Estados Unidos», señala.

Un ritual que el ejecutivo no abandona es el de juntarse asiduamente a comer con sus amigos. «Uno de ellos puso un restaurante en Villa Adelina que se llama El Retorno. Sábado por medio nos vemos allí al mediodía. A pesar de los años que pasaron y de los diferentes lugares en los que me tocó vivir, nunca abandoné esos encuentros cada vez que vine a la Argentina. Por suerte ahora tengo la posibilidad de vivirlos de manera mucho más frecuente», celebra.

Otra de sus grandes pasiones, confiesa, es el sur del país. «Con mi familia tenemos una casa en las afueras de Bariloche y nos escapamos cada vez que podemos. Me fascinan todas las actividades que se pueden hacer allá, como el *trekking* y el *snowboard*. También me gusta salir a caminar y hacer kilómetros en los que quizás no me cruzo con nadie. Esa posibilidad de tener un momento de encuentro con uno mismo en medio de un lugar paradisíaco me llena el corazón», concluye.

GRANITO DE ARENA

Medrano considera que si Vaca Muerta es una realidad, obedece en gran parte a la gestión que llevó adelante Miguel al frente de YPF. «Una de las virtudes más notables de Galuccio fue su capacidad de comunicación. Desde ese lugar hizo que Vaca Muerta estuviera en boca de todos cuando no había nada. Al poco tiempo de llegar al país, tuve reuniones con inversores y de lo único que querían hablar era de Vaca Muerta. Muchos de los acuerdos que posee YPF en desarrollo fueron gracias al atractivo que le aportó Miguel. Instaló una base que va a durar muchísimo tiempo», reivindica.

Según el vicepresidente de Exterran para Latinoamérica, el desarrollo de los hidrocarburos no convencionales le abre a la Argentina una perspectiva de crecimiento cualitativamente superior a la generada por los convencionales. «Aunque suene un poco a cliché, estoy seguro de que podemos llevar el país hacia un futuro mejor. La industria de los no convencionales genera una demanda de empleo mucho mayor que la actividad tradicional por el desarrollo constante que se necesita para mantener los volúmenes de producción. Esto se ve claramente en Neuquén, donde cinco años atrás había conflictos gremiales por la falta de trabajo y hoy se instalan unas 23 familias por día», cuantifica.

En un mercado local tan inestable, las siete décadas que Exterran lleva en la Argentina son un claro capital que posee la empresa a la hora de emprender negocios. «Si no tuviéramos la capacidad de entender el país, sería difícil invertir u$s 100 millones para desarrollar una planta. Estamos dispuestos a hacer grandes proyectos de financiación porque el CEO de la empresa, una persona con muchísimo conocimiento, nos ayuda a estar bien posicionados para acompañar a la industria. Eso nos pone en una situación poco común con respecto a otras firmas», comenta.

Como vicepresidente para Latinoamérica, Medrano revela que Exterran toma a la Argentina como el principal país de la región. «Dentro de nuestro portafolio global, es uno de los más importantes», agrega.

Las expectativas puestas en el mercado nacional, manifiesta, coinciden con sus deseos personales. «Tengo una hija de 13 años que por mi trabajo estuvo en siete colegios diferentes a lo largo de su vida. Me encantaría que ella pueda terminar acá sus estudios y desarrollarse profesionalmente para erradicar algunos de los problemas que la Argentina arrastra desde hace décadas», expresa.

Esos mismos problemas, añade, son los que hicieron que sus padres emigraran y que él debiera estudiar en el exterior. «Si puedo ser parte de este cambio, si puedo poner un granito de arena, estaré encantado», completa. ×

1952 2018

SOULE S.A.C.e I.
Materiales Eléctricos

Visión, planificación y actitud para resolver las necesidades de nuestros clientes
El meas completo stok de productos eléctricos de alta calidad

Casa Central: Av. Monte de Oca 1879 - CABA (C1270ABF) - Tel: +5411-4302-0017/18/19/10
Agencia en San Juan: +540264-6231006
ventas@soule-electric.com.ar

www.soule.com.ar

Mariano Grassi.

<

MARIANO GRASSI

PRODUCTOS TRANSVERSALES PARA LA INDUSTRIA

—

CON 140 AÑOS DE HISTORIA Y OPERACIONES A NIVEL GLOBAL, WEIR VULCO FABRICA EQUIPOS PARA MINERÍA, *OIL & GAS* Y LA INDUSTRIA EN GENERAL. HOY PRODUCE EL 95% DEL EQUIPAMIENTO NECESARIO PARA EL PROCESAMIENTO DE LAS ARENAS DE FRACTURA QUE SE UTILIZAN EN VACA MUERTA

EN EL DESARROLLO de los yacimientos no convencionales, la utilización de arenas para la fractura hidráulica de la roca madre cumple un rol determinante. En tiempos en que las operadoras ponen especialmente el foco en la reducción de costos para hacer rentable el negocio, compañías como Weir Vulco pasan a jugar un rol clave en la industria. Esta empresa de origen escocés, y con casi un siglo y medio de historia, se encuentra instalada desde hace siete años en el país y actualmente produce el 95% del equipamiento que se necesita para montar las plantas procesadoras de las arenas utilizadas en el *fracking*. Pero Weir Vulco no sólo abastece al sector de *Oil & Gas*, sino que también es un jugador de peso en la minería y en la industria en general. «Contamos con una línea de equipamientos bastante importante, instalados en distintas compañías como Shell e YPF. También cotizamos para grandes obras, como puede ser la ampliación de refinerías de YPF y Axion. Pero fuera de lo que es el *Oil & Gas* y la minería, podemos atender desde una industria sencilla como una fábrica que procesa cemento –tal es el caso de Eternit– hasta una central atómica como la de Embalse en Río Tercero. Tenemos la particularidad de que nuestro producto es transversal a toda la industria», asegura a *Revista TRAMA* el ingeniero Mariano Grassi, manager de Ventas de la compañía. Cuando Weir se instaló en el país, el foco estuvo puesto fundamentalmente en el negocio de la minería. Se trató de una expansión de lo que la compañía venía realizando en Chile, donde cuenta con una planta en la que trabajan 1.100 empleados y en la que se fabrican bombas, válvulas y aislaciones sísmicas, entre otros productos. En Argentina, Weir montó una planta en la provincia de San Juan, con 50 trabajadores. Desde allí elabora una serie de productos que cubren todo el proceso de producción de las arenas. «Debido a las necesidades que vemos y a las oportunidades de negocios que hay, desde principio de año venimos haciendo foco en lo que tiene que ver con plantas de arenas para *fracking*. Al poseer el equipamiento general de una planta, podemos proveer desde una cinta transportadora –que es el inicio del proceso– hasta atricionadores y harneros desaguadores que están vinculados al proceso de lavado de la arena y su posterior clasificación. Todos estos componentes son fabricados por Weir», sostiene Mariano Grassi.

¿Cuáles son los productos con los que abastecen a la industria de *Oil & Gas*?

—

Para mover las arenas, fabricamos las bombas Warman. Se trata de una línea con internos de cauchos especiales que evita la abrasión y el recambio de los cauchos. Esto posibilita la durabilidad y la vida útil a lo largo del tiempo debido a que el equipo está bombeando de manera permanente arenas que son altamente abrasivas para un tipo de acero. Bajo la marca Warman, que tiene 80 años, bombeamos todo lo que es arenas o minerales con sólidos en suspensión, hasta un 65%. Estas bombas se fabrican en distintos lugares: en Inglaterra, Australia, Chile, Brasil y Argentina. Es una línea bastante diversa y que, en función del tipo de producto, podemos fabricar y traer a distintas partes del mundo. Contamos también con Isogate, que es una marca dedicada a todo lo que es válvula de cuchilla para proceso de barros. También disponemos de bombas de marca GHEO, que tienen la capacidad de bombear arena a través de un mineralducto. Podemos llevar arena desde Bahía Blanca hasta Añelo (670 km aproximadamente) a través de estas bombas que se fabrican en Holanda.

¿Cuáles son los pasos que se deben seguir para el procesamiento de las arenas?

—

Las arenas se clasifican en malla 30/70 ó 70/ 140. Primero se hace un proceso de lavado de la arena y, a continuación, el primer desecho. Después esa arena se clasifica con los distintos equipos que nombré antes, y es la que va a ser utilizada para el *fracking*. En función de la norma API, que tiene una normativa de las arenas que se utilizan para formar

“

ESTAMOS EN UN PROCESO DE EXPANSIÓN DE LA COMPAÑÍA A NIVEL LOCAL.

+
Proyecto Planta Arenas

Harnero
Desaguador
Linatex

Hidroseparador
Linatex

Warman
Pump

Cintas
transportadoras
Trio

lo que se llama propante, la arena ya sale clasificada para usarse, pasando también por algún proceso de partículas magnéticas, donde éstas se le sacan para que no lleguen al propante que se va a inyectar en el pozo de *shale oil* y *shale gas*. También en el procesamiento de las arenas está el secado, porque para transportar y almacenar la arena se necesita bajarle la humedad y ello se hace por medio de secadores. De esa manera llega con una humedad baja al yacimiento. Si bien después se le vuelve a agregar agua para la fractura, en el traslado se evita transportar una arena que estaría mucho más pesada si estuviera húmeda.

¿Cómo hacen la instalación de las plantas para el procesamiento?
—
Se pueden hacer dos tipos de instalación: tenemos plantas modulares que se pueden montar sobre trailers que facilitan su movilización, y el otro tipo de instalación es fija; en este caso, la planta es un paquete consolidado que se amura sobre bases hormigonadas. El tiempo de instalación depende del tipo de planta. En el caso de las plantas modulares, primero las fabricamos en nuestro establecimiento de San Juan y en un promedio de 30 días ya está funcionando. Cuando se trata de plantas fijas, el cliente nos puede pedir los planos para hacer sus bases y anclajes en función de poder amurar la planta a su lugar.

¿Dónde se encuentran las plantas que ustedes instalan?
—
El procesamiento de la arena lo hacen los clientes. Están haciendo foco en las veras de los ríos Uruguay y Paraná. Según los análisis de las distintas compañías, las arenas que se encuentran tanto en el lecho del río como en los arenales son aptas para el *fracking*. Cuentan con una granulometría bastante fina y adecuada para la aplicación en el *fracking*.

¿La experiencia que Weir adquirió al trabajar tantos años en el negocio de la minería le fue útil a la hora de meterse en el mundo del *fracking*?
—
Totalmente. El *know-how* que tiene la compañía alrededor del mundo en lo que tiene que ver con la minería fue muy importante para el procesamiento de arenas para *fracking*, porque los equipos son los mismos. Tenemos especialistas en Chile, Estados Unidos y Australia.

¿En la elaboración de las bombas hay algún componente nacional o importan todo?
—
Particularmente, en el caso de las bombas hay componentes nacionales. Un 70% se trae de afuera y un 30% es local. Nuestra intención es integrar cada vez más lo local. En general nos proveemos de empresas de San Juan, pero también de otras que están en distintos puntos del país, en función del material que se necesita.

¿Cuál es la proporción entre *Oil & Gas* y minería en la facturación de Weir?
—
Podríamos decir que actualmente la proporción es 80% minería y 20% *Oil & Gas*. Esto se debe fundamentalmente a que en la minería venimos trabajando desde hace mucho tiempo. Pero apuntamos a incrementar nuestra participación en *Oil & Gas* y en la industria en general. Actualmente tenemos como clientes empresas como Eternit, Bunge, Siderar, Shell, YPF, Profertil. Contamos con una variedad de clientes bastante importantes. A ellos les prestamos servicios de atención, de capacitación.

¿La devaluación y la caída de la actividad que se produjeron a lo largo de este año afectaron algunos de los proyectos de la compañía?
—
Por ahora los proyectos grandes siguen en marcha, no nos dijeron que se hayan frenado. Tal vez se torna un poco más lento el proceso, pero venimos trabajando con proyectos particulares que, por el momento, vienen saliendo y no hemos tenido inconvenientes.

¿Tienen proyectado hacer nuevas inversiones en el país?
—
Sí, estamos en un proceso de expansión de la compañía a nivel local. La planta de San Juan se viene ampliando en su capacidad e infraestructura en todo lo que es oficinas. A su vez, hemos adquirido un predio que está frente a la planta, en el marco de seguir creciendo tanto a nivel de minería como de *Oil & Gas* e industria en general. ×

Javier Rodríguez Galli.

<

JAVIER RODRÍGUEZ GALLI

EL GOBIERNO DISIPÓ LAS DUDAS REGULATORIAS

—

SOCIO A CARGO DE ENERGÍA DEL ESTUDIO BRUCHOU, ES UNO DE LOS ABOGADOS MÁS ACTIVOS Y EXPERIMENTADOS EN OPERACIONES NO CONVENCIONALES. LOS DESAFÍOS QUE SIGNIFICÓ EL *SHALE*, DESDE EL PUNTO DE VISTA JURÍDICO.

Por Juan Manuel Compte

“
LA ARGENTINA TIENE UN MARCO REGULATORIO MUY RAZONABLE. COMPARABLE CON EL DE CUALQUIER PAÍS DE LOS MÁS LIBERALIZADOS DEL MUNDO.

INICIOS DE 2012. Miguel Galuccio aterrizó en Buenos Aires, después de más de una década en el exterior. Tenía el desafío, enorme, de asumir la gerencia general de YPF y empezó a reclutar, en sigilo, voluntades. Arrancó por quienes, 20 años atrás, habían integrado la primera y selecta camada de jóvenes profesionales con los que José Estenssoro soñó moldear a sus sucesores. Javier Rodríguez Galli –abogado, socio del estudio Bruchou– no conocía personalmente a Galuccio. Pero sí a Fernando Giliberti, con quien compartió escritorio en YPF y es uno de los más estrechos amigos del entrerriano.

Rodríguez Galli le aportó los trazos legales al *business plan* que Galuccio presentó en la Casa Rosada. Sin embargo, no lo acompañó, una vez instalado en la torre de Puerto Madero. El destino no tardaría en cruzarlos. Esta vez, sentado uno a cada lado de una mesa. Galuccio, en representación de YPF. Rodríguez Galli, por Petronas. Compartieron foto en Kuala Lumpur, donde se hizo el *closing* del acuerdo con el que la malaya hizo pie en Vaca Muerta. Galuccio no dudó en convocarlo como escudero legal cuando empezó a dar forma a ese papel en blanco que, en febrero de 2017, era Vista Oil & Gas.

Ex abogado interno de YPF (1993/1999), director de Legales de Molinos (2000/2005), Rodríguez Galli se sumó hace 13 años a Bruchou. Conoce, como pocos, el marco legal en el que se desarrollan los no convencionales.

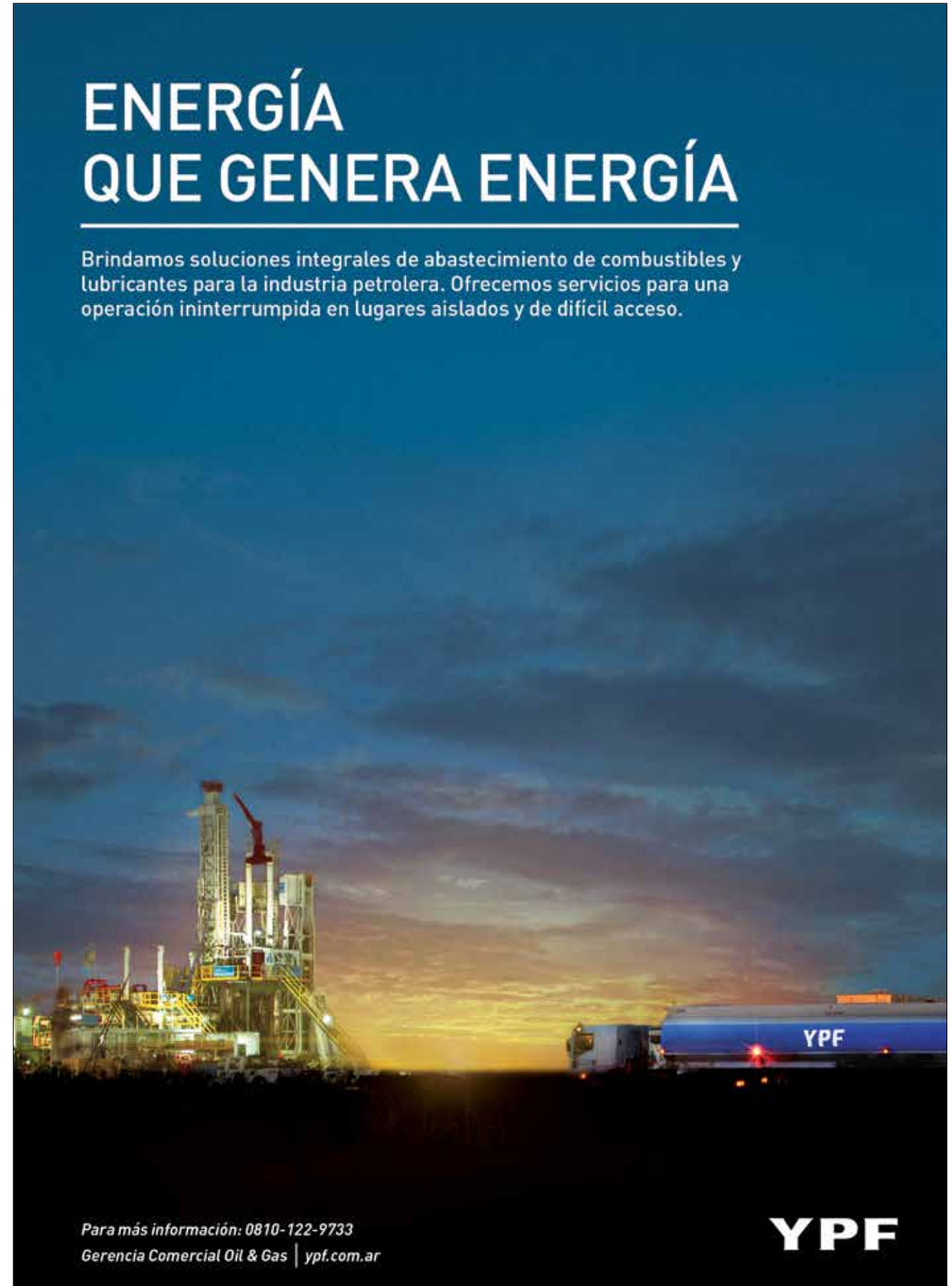
«La Argentina tiene un marco regulatorio muy razonable. Comparable con el de cualquier país de los más liberalizados del mundo», asegura. «Es un sistema legal con el cual el mundo petrolero internacional, de primer rango, está familiarizado. Y, además, de los menos intervencionistas», subraya. Pondera la Ley de Hidrocarburos, de 1967. «Es moderna. Y la 27.007, su reforma de 2014, terminó de acomodar algunos temas fundamentales. Sobre todo, del *midstream* y del *offshore*», puntualiza.

La norma todavía es mejorable, observa. ¿En qué? «En toda la regulación del *midstream* –responde–. En eso, la ley se quedó algo atrás. Vaca Muerta enfrentará un importante problema de evacuación. De los troncales pero, también, de todo el sistema de captación y tratamiento en crudo, y el de captación y compresión en gas. Eso son obras millonarias. Y muy complejas: una cosa es tirar un caño y hacer un troncal, de cabecera a cabecera; y otra, cuando hay decenas de pozos horizontales, con el enjambre de *pipelines* y facilidades a desarrollar».

La ley actual, explica, indica que si uno tiene una concesión de explotación, le corresponde una de transporte para evacuar su producción. Puede pedirla. «Uno tiene la prioridad para despachar su propia producción. Pero, también, tiene que abrir el caño. El Estado fija una tarifa y funciona *open access*, a prorrata –describe–. Para construir y desarrollar toda la infraestructura de *midstream*, se necesitarán inversiones que muchos productores

“
HAY CUESTIONES LEGALES DEL *SHALE* QUE ESTÁN BASADAS EN EL CAMBIO DEL PARADIGMA DEL NEGOCIO. ESO PUSO AL ABOGADO EN UN ROL CENTRAL EN LA NEGOCIACIÓN DE LOS ACUERDOS.

no querrán hacer. Porque preferirán invertir sus dólares en *upstream*. Ser transportista es otro negocio, con otra rentabilidad y otros riesgos».
«El principal instrumento que necesitamos es que los productores puedan, con quien haga la inversión en *midstream*, reservar capacidad en contratos de largo plazo. Esto, por dos cosas: para sacar su producción y para que la transportista, además, pueda financiar el caño», explica. Es, dice, la forma en la que estas operaciones se hacen en todo el mundo: con tarifa «*ship for pay*».
Las transacciones no convencionales son un desafío jurídico. «Hay cuestiones que están basadas en el cambio de paradigma del negocio», subraya. La importancia que en estas operaciones tienen los pilotos, por ejemplo. «La ley los contempla. Pero, al principio, cuando había más riesgo, muchos acuerdos previeron ventanas de salida. Que era algo que, antes, no se hacía», puntualiza.
La mayoría de los *deals* firmados entre 2013 y 2015 incluyeron *pit-stops* y cláusulas de salida. «Eso puso al abogado en un rol central», señala. Para los acuerdos de operación conjunta («JOA», por su sigla en inglés), se adoptó el modelo de la Association of International Petroleum Negotiators (AIPN).
«Recién en 2014 hubo uno disponible para no convencional. Entonces, había que estar en la mesa de negociaciones con los cambios regulatorios que ocurrían en la Argentina, con los cambios que se producían en los modelos de contratación a nivel internacional y con la particularidad de que YPF y las empresas locales querían seguir operando», describe. «Había que ser muy creativos para integrarlos de manera cooperativa», indica.
Pero todo esto es agua bajo el puente. O el pozo, para hablar con más propiedad. Es optimista. Al menos, en lo que atañe a su *expertise*. «El Gobierno disipó las dudas regulatorias. En diciembre de 2015, derogó el Decreto 1277/12 que creó el registro de inversiones hidrocarburíferas. Había sido un gran retroceso. Muy peligroso. Duplicó jurisdicciones y le daba a la Nación la potestad de sacar concesiones. Cuando intenté explicarlo afuera, corrieron riesgo varias decisiones de inversión», recuerda. «El segundo gran tema fue el restablecimiento de la ecuación de precios en el mercado doméstico». Dos cimientos fundamentales sobre los cuales, hoy, Rodríguez Galli construye la ingeniería legal que requieren sus clientes. ×



Chevron

energía humana®

Hacer las cosas bien es la mejor manera de hacerlas

Somos la primera productora privada de petróleo y gas de la Argentina. Desde hace 20 años, invertimos, trabajamos y crecemos haciendo que otros crezcan.

Pan American ENERGY

20 AÑOS