

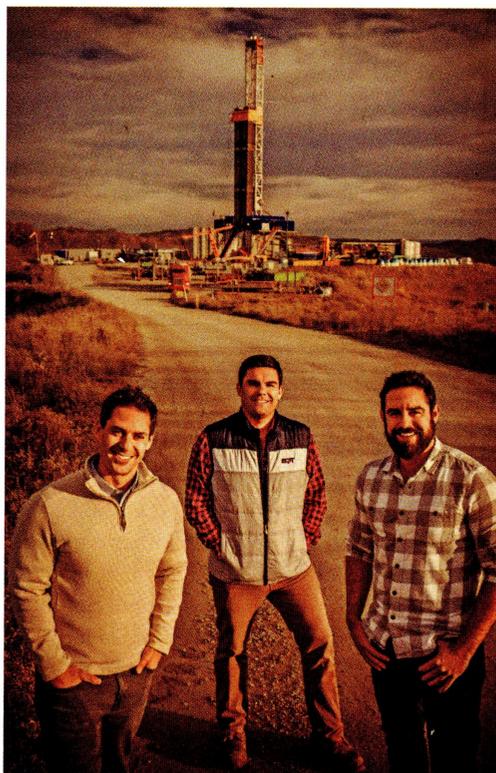
UN GAS MÁS VERDE

LOS ECOLOGISTAS DICEN QUE EL FRACKING ESTÁ PERJUDICANDO AL PLANETA. LOS HERMANOS RICE SOSTIENEN LO CONTRARIO.

EQT Corp. es un actor venerable en el negocio de la energía, que se remonta 133 años a los primeros días de la perforación de gas en Pensilvania. Tiene su sede en una torre de granito y vidrio en Pittsburgh. Pero nunca lo adivinaría por una visita a la oficina de Toby Z. Rice, su director ejecutivo de 39 años. Rice trabaja en un estudio de taekwondo reformado en el piso de arriba de una licorería estatal en los suburbios de Carnegie, Pensilvania, a 15 minutos del centro de la ciudad. El dojo (una escuela de formación en diversas artes de la defensa personal) cuenta con un Iron Man de tamaño natural con una máscara de gorila en la cabeza, arte inspirado en el graffiti y una bandera de Gadsden que lleva uno de los lemas de la revolución americana: "No pases sobre mí".

¿Cómo terminó este milenial poco convencional dirigiendo el mayor productor de gas natural de Estados Unidos? Haciendo equipo con la familia, teniendo suerte en la formación de esquisto con Marcellus, en el momento adecuado, y haciendo grandes apuestas. Los socios de Toby Rice en la exploración de gas son sus hermanos Daniel, de 41 años, y Derek, de 36. El capital que los lanzó fue de US\$70 millones en préstamos de un fideicomiso financiado por su padre. Lo han hecho bien aprovechando esa apuesta; los tres ahora tienen un patrimonio de US\$700 millones.

El Marcellus es un depósito de



esquisto que se extiende bajo tierra desde Nueva York hasta Virginia Occidental. La tecnología de fracturamiento hidráulico (fracking) hizo que esta capa de roca fuera valiosa de la noche a la mañana, justo en el momento en que los hermanos se estaban metiendo en el negocio del gas.

Toby, Daniel y Derek crecieron en Boston y vivieron con su madre después de que sus padres se divorciaron. Los muchachos jugaron béisbol y aprendieron sobre negocios viendo

a su familia emprendedora de primos, tías y tíos inmigrantes armenios. Mamá trabajaba de catering, mientras que su padre, Daniel Rice III, administraba una cartera de recursos naturales en BlackRock. Obtuvo una ganancia inesperada en las tarifas de desempeño de los fondos de cobertura y decidió que sus hijos deberían hacer algo grande con eso. "Él plantó la semilla en nuestra cabeza", dice Daniel, el menor.

Pero primero, tenían que prepararse. Daniel aprendió sobre petróleo y gas en Tyco, Transocean y el banco de inversión Tudor, Pickering, Holt & Co. Derek se convirtió en geólogo del petróleo y se especializó en el nuevo campo de perforación de formaciones de esquisto. Toby, un jugador de béisbol universitario estadounidense que no fue reclutado, trabajó en una plataforma petrolera de Texas ganando 9 dólares la hora (más 2 dólares en pago de seguridad, si todos mantenían sus dedos) y dejó su puesto por una maestría en fracking, cuando el trío formó Rice Energy en 2007.

Esto fue en los primeros días de la revolución del fracking. En ese momento se había desarrollado un gran campo de gas de esquisto, el Barnett, cerca de Fort Worth, Texas. Los hermanos fueron tras el esquisto Marcellus de Pensilvania, ya que operadores mucho más grandes como Chesapeake Energy también estaban comenzando a arrendar tierras perforables allí. Toby vivía fuera de su camioneta, rastreando a los terratenientes para hacer tratos

y arrendar más propiedades que los grandes.

"Me he sentado en más mesas de cocina con más agricultores y terratenientes que cualquier político en esta región", dice Toby. Agrega Daniel: "Empiezas a colocar restos en capas y, de repente, tienes espacio para cuatro pozos". Su padre dejó de prestar atención a los números en 2009, después de cuestionar un cheque de US\$2.300 que Toby había escrito al 4-H Club del condado de Washington, Pensilvania. Había ganado una subasta benéfica por un conejo, superando a su rival de arrendamiento Range Resources. Te hace notar. "Irrumpimos en la cuenca", dice Derek.

Los frackers utilizan brocas orientables que perforan dos millas para cruzar una capa delgada de lutita que contiene hidrocarburos y luego giran hacia los lados a través de esta. Después de cementar la tubería en el pozo, el perforador usa cargas puntuales para hacer agujeros en la tubería, luego fractura la roca inyectando millones de galones de agua mezclada con arena en la tubería a alta presión.

Los hermanos Rice creían en exagerar: lanzar una tonelada de arena por pie de distancia lateral, el triple de lo que otros usaban. Los pozos de esquisito en Barnett se consideraban grandes si entraban en funcionamiento a 4.000 MCF por día. (Un MCF, o 1.000 pies cúbicos, tiene el contenido energético de 8,6 galones de gasolina). Rice Energy estaba sacando pozos de Marcellus con 30.000 MCF por día.

"Solo esperábamos algo tan bueno como el Barnett. En cambio, llegamos temprano al campo de gas natural más grande de todo el país", dice Derek, quien vivía en un remolque en los sitios de perforación y se duchaba en las paradas de camiones. Los hermanos compartieron una comida con cada nuevo empleado y nombraron a los proyectos de perforación como héroes de cómic.

El trío recaudó US\$1.000 millones



¿CÓMO INVERTIR?

SEGÚN DANIEL BALDWIN

Poseer una parte del midstream a través de un fondo que contiene acciones de empresas que transportan combustible, en su mayoría bajo tierra. Por supuesto, en 50 años no quedará nada de este negocio fosilizado, pero mientras tanto, hay buenos dividendos. Tortoise North American Pipeline (gasto anual 0,4%) rinde 4,5%. Manténgalo en una cuenta sujeta a impuestos, donde puede aprovechar el hecho de que más de la mitad de la distribución no está sujeta a impuestos de inmediato. Este fondo es una mejor opción que el más popular Alerian MLP (0,9%), que adolece de una comisión de gestión más rígida y una posible obligación fiscal corporativa.

WILLIAM BALDWIN

ES COLUMNISTA DE ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN DE FORBES.

en una oferta pública de 2014 para Rice Energy, con Daniel como director ejecutivo, y otros US\$400 millones para una entidad hermana, una sociedad que poseía gasoductos. Derek dice que sabía que no eran más inteligentes que los demás: "Claramente, nuestros socios iban a copiar nuestros diseños. Y luego el suministro se dispararía". De hecho, la producción de gas del Marcellus se ha disparado a 35.000 millones de pies cúbicos (BCF) por día, casi un tercio del total de Estados Unidos.

"Mentalmente estábamos preparados para dirigir esta empresa para siempre", dice Daniel, pero en 2017, EQT hizo una oferta generosa: US\$6.700 millones en acciones y efectivo, más la suposición de US\$1.500 millones en deuda. La familia Rice obtuvo alrededor de US\$200 millones en efectivo y casi el 3% de las acciones de EQT. EQT Midstream Partners adquirió la sociedad de oleoductos fundada por Rice por otros US\$2.400 millones.

Pero poco después de que se cerraran los acuerdos, los Rice comenzaron a recibir llamadas de accionistas descontentos. Bajo el director ejecutivo Robert McNally, EQT había gastado más de US\$300 millones en su presupuesto de capital. Estaba perforando pozos en mal estado donde Rice había entregado quemadores de granero. "Les dimos su cronograma de perforación durante tres años", dice Derek. "No sabían lo que estaban haciendo después de tres meses". El precio de las acciones de EQT cayó un 45%.

Es hora de una pelea por poderes. Los inversores institucionales respaldaron la lista de siete miembros de la junta de Rice, que obtuvieron el 80% de los votos. En julio de 2019, McNally salió y Toby Rice entró. (Daniel está en la junta de EQT; Derek es asesor). El nuevo jefe redujo el personal en una cuarta parte, a 650, e invirtió en software y sensores. Su tablero habilitado para Salesforce le permite ver las condiciones de 3.000 pozos en 600 ubicaciones en 650.000 hectáreas. En los últimos meses, EQT adquirió las operaciones de Chevron en Marcellus por US\$735 millones y Alta Resources por US\$2.900 millones. Esas expansiones llevaron a la compañía a una producción diaria de gas de 5,5 BCF por día, por delante del No. 2 ExxonMobil.

Las grandes apuestas a veces son grandes errores. Es común que los productores de materias primas utilicen futuros y opciones para

pre-vender volúmenes de producción y fijar precios. Toby se excedió con sus coberturas y se sorprendió por el aumento de los precios de la gasolina de este año. Sus operaciones con opciones le quitaron US\$3.000 millones de las ganancias de 2021. Pero después de ajustar sus coberturas, EQT tiene como objetivo en 2022 generar US\$2.000 millones en flujo de efectivo (ingreso neto más depreciación menos gasto de capital de nivel de mantenimiento) sobre ingresos de US\$5.000 millones, dicen los analistas. Sus acciones han subido un 40% desde que Toby asumió el control, por detrás de algunos pares de la industria.

A muchos ambientalistas y a un número significativo de políticos, les gustaría sacar a los frackers del negocio. Mire las cifras, replican los Rices: La revolución del gas de esquisto es la principal razón por la que las emisiones anuales de carbono de Estados Unidos han caído casi 1.000 millones de toneladas desde 2005, a medida que las plantas de energía pasan del carbón al gas natural. Durante el mismo período, China ha aumentado sus emisiones anuales en 4.700 millones de toneladas, con un aumento vertiginoso del uso de carbón. EQT está considerando el potencial para licuar el gas Marcellus y exportarlo fuera del área de Filadelfia. Si ese combustible llega a Asia y desplaza al carbón, ayudará a mitigar el cambio climático.

¿Qué pasa con las fugas de metano, un gas de efecto invernadero más potente que el dióxido de carbono? Toby Rice muestra un tablero que tiene detalles de un programa de US\$20 millones para reemplazar 9.000 válvulas neumáticas en pozos con válvulas eléctricas que casi no tienen fugas de metano. Ha contratado a Project Canary, un monitor de emisiones industriales, para instalar lo último en rastreadores láser. El cofundador de Canary, Chris Romer, se jacta de que estos sensores son tan buenos que

Pequeño gran panorama

BARCOS DEL TESORO

Hace apenas dos años, la exportación de gas natural licuado (GNL) estadounidense, la mayor parte producido mediante fracking, era un negocio terrible, y la mayoría de los exportadores apenas alcanzaban el punto de equilibrio. Ahora, gracias a una crisis energética inducida por una pandemia, es una licencia para imprimir dinero. Estos son los márgenes de beneficio en los tres principales destinos de importación.

TOKIO

Precio GNL 2019:
\$ 6 / MCF*
Noviembre de 2021:
\$ 34 / MCF
Beneficio bruto actual por camión cisterna:
87 mdd

ISLA DE GRAIN, REINO UNIDO

Precio GNL 2019:
\$ 5.1 / MCF
Noviembre de 2021:
\$ 32 / MCF
Beneficio bruto actual por camión cisterna:
80 mdd

DAHEJ, INDIA

Precio GNL 2019:
\$ 5.7 / MCF
Noviembre de 2021:
\$ 34 / MCF
Beneficio bruto actual por camión cisterna:
87 millones de dólares

*Precio al contado de noviembre o futuro más cercano. Valores de carga para buque cisterna de GNL de tamaño medio. Fuentes: ICIS, Platts LNG Daily, Administración de Información Energética de Estados Unidos.

pueden saber si un trabajador de la plataforma comió fríjoles en el almuerzo. Cuesta 2 centavos por MCF certificar que el gas se produce de manera responsable. Pero esa certificación puede alcanzar una prima de 3 a 13 centavos por MCF.

Las acciones de EQT representan menos de una cuarta parte de la fortuna de los hermanos Rice. A través de Rice Investment Group, los tres han patrocinado dos empresas de adquisición con fines especiales. "No buscamos cosas populares como la energía eólica y solar. Buscamos cosas que marcan la diferencia", dice Derek. Uno de esos SPAC era para Archaea Energy, uno de los mayores operadores y desarrolladores de proyectos para capturar metano fugitivo que emerge



de la basura en descomposición en los vertederos.

La captura de ese gas genera grandes créditos fiscales, suficientes para generar 15 dólares de ingresos por MCF, frente a 5 dólares por el gas normal. "Vendemos un producto energético descarbonizado a personas que tienen que usar combustibles fósiles", dice el fundador de Archaea, Nick Stork, de 37 años. Los hermanos Rice poseen una cuarta parte de las acciones, por valor de US\$600 millones.

Naturalmente, Toby siente que todavía tiene algo que demostrar. Eso seguramente requerirá superar el estudio de taekwondo remodelado. En su camioneta Dodge, lleva a un visitante en un recorrido por un complejo de molinos en ruinas a orillas de Chartiers Creek y Whiskey Run en el corazón de Carnegie, la pequeña ciudad que lleva el nombre del hombre de acero más famoso de Pensilvania. Con tantas fábricas cerradas, su población se ha reducido en un tercio desde su punto máximo, pero Toby prevé un renacimiento. Quiere reutilizar y reconstruir una colección de almacenes y fábricas, creando espacios donde el personal querrá ir a trabajar incluso si no es necesario, donde puedan ayudar a construir lo que él llama una cultura "shalennial". "Volveremos a almorzar con cada nuevo empleado", dice. **P**

REFLEXIÓN FINAL

"TODAS LAS NUEVAS ENERGÍAS LIMPIA NO REEMPLAZAN LAS ENERGÍAS SUCIAS; SE ESTÁN AGREGANDO SOBRE ELLAS".

—JASON HICKEL