

ARTÍCULO ORIGINAL

El perfeccionamiento estratégico y la estrategia de disminución del costo de inversión petrolera en la empresa Sonangol Cuba

The Strategic Improvement and the Strategy of Diminishing the Oil Investment Cost in Empresa Sonangol Cuba

Cristina Beatriz Lau Rodríguez, Evelina Lukoki¹

¹ Universidad de La Habana, Cuba.

Resumen

El perfeccionamiento estratégico constituye la forma más general de entender el progreso de la actividad empresarial en un entorno impredecible y difícil, lo cual requiere la concentración en aquellos objetivos realizables y en los negocios, mercados y áreas para competir, de manera que se desarrolle la capacidad de responder con eficacia y eficiencia a las oportunidades favorables y a las amenazas o retos (materias primas, tecnologías, finanzas y capacidades humanas requeridas internamente en las organizaciones, y demás). En tal sentido, este trabajo propone el perfeccionamiento de la planeación estratégica, un análisis de su marco teórico metodológico, una caracterización y diagnóstico y la estrategia para «disminuir el costo y aumentar la rentabilidad», en el periodo 2015-2020, en la empresa petrolera Sonangol Cuba.

Palabras clave: estrategia corporativa, estrategias de negocio, estrategia funcional, planeación estratégica, procesos.

Abstract

Strategic improvement is the most general way to understand the progress of business activity in an unpredictable and difficult environment, which requires concentration on those achievable objectives in business, markets and areas to compete, so that capacity is developed, to respond effectively and efficiently to favorable opportunities and to threats or challenges (raw materials, technologies, finances and human capacities required internally in organizations). In this sense, this work proposes the improvement of strategic planning, an analysis of its theoretical methodological framework, a characterization and diagnosis, and the strategy to "reduce the cost and increase profitability", in the period 2015-2020, in the Oil Company Sonangol Cuba.

Keywords: *corporate strategy, business strategies, functional strategy, strategic planning, processes.*

Introducción

Perfeccionar la estrategia empresarial ha llegado a convertirse en la forma dominante de entender el desarrollo de las actividades del sector en un entorno complejo. En tal sentido, es preciso centrarse solo en aquellos objetivos factibles y en los negocios y áreas para competir, en correspondencia con determinadas amenazas y oportunidades. Debe procurarse, entonces, la inserción de la organización en un medio externo capaz de responder, con eficacia, tanto a las oportunidades y situaciones favorables, como a los retos que pudieran presentarse. Por otro lado, perfeccionar la planeación estratégica constituye un proceso que consiste en determinar cómo una organización puede emplear sus recursos materiales, fuerza de trabajo, capital, clientes, entre otros, en el presente y el futuro, de la mejor forma posible. Orienta, por tanto, acerca del modo en que las empresas formulan objetivos y se dirigen a lograrlos.

Entre los antecedentes de la presente investigación, se halla un proyecto de inversión a riesgo que se propone realizar estudios sísmicos, de perforación y desarrollo de la producción en los bloques N23 y N33, operados por la empresa Sonangol Hidrocarbonatos Internacional, localizados en la Zona Económica Exclusiva (ZEE) de Cuba.¹ De esta manera, el trabajo ha profundizado en los siguientes objetivos:

1. Exponer brevemente el marco teórico metodológico de los procesos de perfeccionamiento de la planeación estratégica.
2. Caracterizar y realizar un diagnóstico de la empresa Sonangol.
3. Proponer un perfeccionamiento estratégico para «reducir los costos y aumentar la rentabilidad» de la empresa en cuestión, en el periodo 2015-2020.

Por otra parte, han sido varios los métodos utilizados: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, enfoque sistémico, observación directa sobre el objeto de análisis y estudios bibliográficos y documentales. Asimismo, entre las técnicas empleadas se hallan las encuestas y entrevistas, las tormentas de ideas, el análisis funcional y el perfil estratégico.

1. Marco teórico metodológico de los procesos de la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso mental, un ejercicio intelectual que define, de antemano, qué tipo de esfuerzo de planeación debe llevarse a cabo, cuándo y

cómo debe realizarse, quién lo hará, la serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas y qué hacer con los resultados. Es sistemática porque se organiza y conduce sobre la base de una realidad entendida. Es, además, una filosofía porque constituye una actitud, una forma de vida, requiere dedicación para actuar, en base a la observación del futuro, y determinación para planear, constantemente, como parte integrante de la dirección. Asimismo, se entiende como la estructura de un sistema de planes formales que une cuatro tipos: plan estratégico, a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Finalmente, se considera como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, con el fin de desarrollar planes detallados y ponerlos en práctica.

Andrews (1965), citado por Navas y Guerra (2015), afirma que «la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa y qué clase de empresa es y quiere ser» (p. 58). Es, por tanto, el medio para la obtención de objetivos. En tal sentido, cabe destacar que las políticas establecen restricciones o preferencias sobre las estrategias.

Existen diversas definiciones que han conducido a una multiplicidad, tanto de términos como de ideas centrales. De ese modo, en la investigación se adopta la propuesta de Navas y Guerra (2015), quienes aseveran que «la estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de sus recursos internos» (p. 38).

En una organización, la estrategia posee tres niveles de definición correspondientes a los tres niveles jerárquicos de la entidad. A cada uno se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Estos son:

- Estrategia corporativa o de empresa (estrategia maestra).
- Estrategia de negocios o competitiva (estrategia de la unidad de negocio).
- Estrategias funcionales (estrategia para aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional).

Los tres niveles de estrategias se organizan jerárquicamente (figura 1). La responsabilidad de cada una corresponde a diferentes personas (presidentes, gerentes de división o negocio y directores funcionales). No representan problemas diferentes que pueden ser analizados, sino diversos aspectos de un mismo

escenario estratégico, por lo que todo requiere una estricta interacción para tener éxito en la estrategia empresarial. Esto supone que las decisiones que se toman en el nivel superior condicionan las estrategias de los inferiores, al definir el contexto en que dichas decisiones deben adoptarse. Igualmente, las estrategias funcionales sirven de soporte a las del nivel de negocio que, a su vez, apoyan las corporativas o empresariales. Por ello, se hace necesario el intercambio de información y la comunicación constante, para coordinar las estrategias y asegurar su coherencia y consistencia con la misión y los objetivos estratégicos.

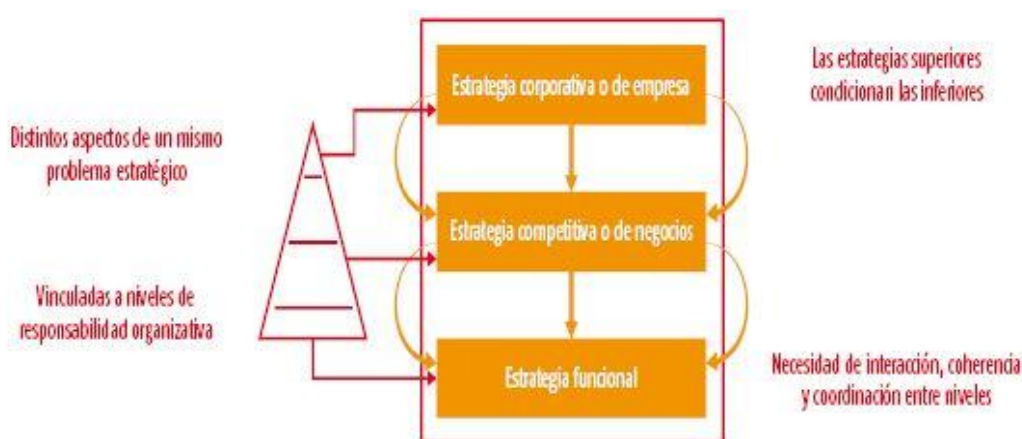


Figura 1. Niveles de la estrategia y la jerarquía organizacional.

Por otro lado, la toma de decisiones estratégicas se desarrolla a partir de tres fases fundamentales:

1. Definición de las actividades necesarias, correctamente, para realizar «el proceso de dirección estratégica».
2. Identificación de las personas clave responsables de dicho proceso y, en consecuencia, del éxito de la estrategia.
3. Desarrollo de los ajustes y cambios asociados a la elección y puesta en marcha de la estrategia.

La complejidad del proceso y su puesta en funcionamiento tienen la suficiente magnitud como para utilizar una metodología propia. De ello se deriva una serie de secuencias, actividades o fases que se realizan en un tiempo y orden determinados. De esta manera, la planeación estratégica o «proceso de planeación estratégica» consta de tres etapas: análisis estratégico, formulación de la estrategia e implementación y evaluación de la estrategia (figura 2).



Figura 2. El proceso de dirección estratégica.

El análisis estratégico determina el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno propone a la empresa, así como las fortalezas y debilidades que esta presenta y que le permiten realizar un diagnóstico estratégico, la evaluación de la situación y la formulación de una estrategia, una vez definida la orientación básica a través de la misión, visión y los objetivos estratégicos.

Por otra parte, la formulación de la estrategia se basa en el diseño, a nivel corporativo, de negocio y funcional, de las posibles alternativas que tienen que garantizar la misión, visión y los objetivos estratégicos que se han definido. Es decir, consiste en elegir, evaluar y seleccionar las estrategias competitivas y particulares, según la valoración de decisiones multifuncionales que le permitan a la organización lograr sus objetivos. Las estrategias corporativas se ocupan del desarrollo futuro de la empresa, de la expansión, diversificación, entre otras cuestiones. Asimismo, las unidades de negocios determinan la disminución de los costos, la diferenciación; deciden qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse y crear una empresa conjunta y cómo evitar una toma de poder hostil.

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué alternativas resultarán más beneficiosas. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a la organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Por tanto, las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para

bien o mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una empresa. Los ejecutivos son los que están capacitados para comprender a cabalidad las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.

Finalmente, la implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevarla a la práctica. Siendo la última fase del proceso, conlleva cambios organizativos que deben ser gestionados adecuadamente, lo cual incluye un soporte organizativo que supone el análisis de la capacidad del equipo directivo para liderar y estimular la actividad de los recursos humanos, de modo que los objetivos sean conseguidos de manera efectiva. Además, se relaciona con el posible rediseño de las estructuras organizativas y el cambio de la cultura organizacional, lo que implica la creación de una estructura organizacional eficaz, el otorgamiento de una nueva dirección a los esfuerzos de *marketing*, la elaboración de presupuestos, el desarrollo y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la remuneración del trabajador con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominársele «etapa de acción» de la administración estratégica, ya que supone la movilización de los empleados y gerentes para asegurar la puesta en práctica de las estrategias formuladas. Requiere, por tanto, disciplina personal, compromiso y sacrificio. En tal sentido, es posible afirmar que depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los trabajadores, lo cual constituye «más un arte que una ciencia». Las estrategias formuladas que jamás se ponen en práctica no cumplen ningún propósito útil. Por ello, las habilidades interpersonales son esenciales y afectan a todos los trabajadores y directivos de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: ¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización? o ¿qué tan bien podemos hacer el trabajo? El reto consiste, entonces, en motivar a los cuadros de dirección y a los trabajadores para que laboren, con orgullo y entusiasmo, en función de los objetivos propuestos.

La figura 3 presenta los componentes que constituyen la base teórica y metodológica del perfeccionamiento de la planeación o dirección estratégica y el análisis esencial de los que se desarrollaron en la investigación.

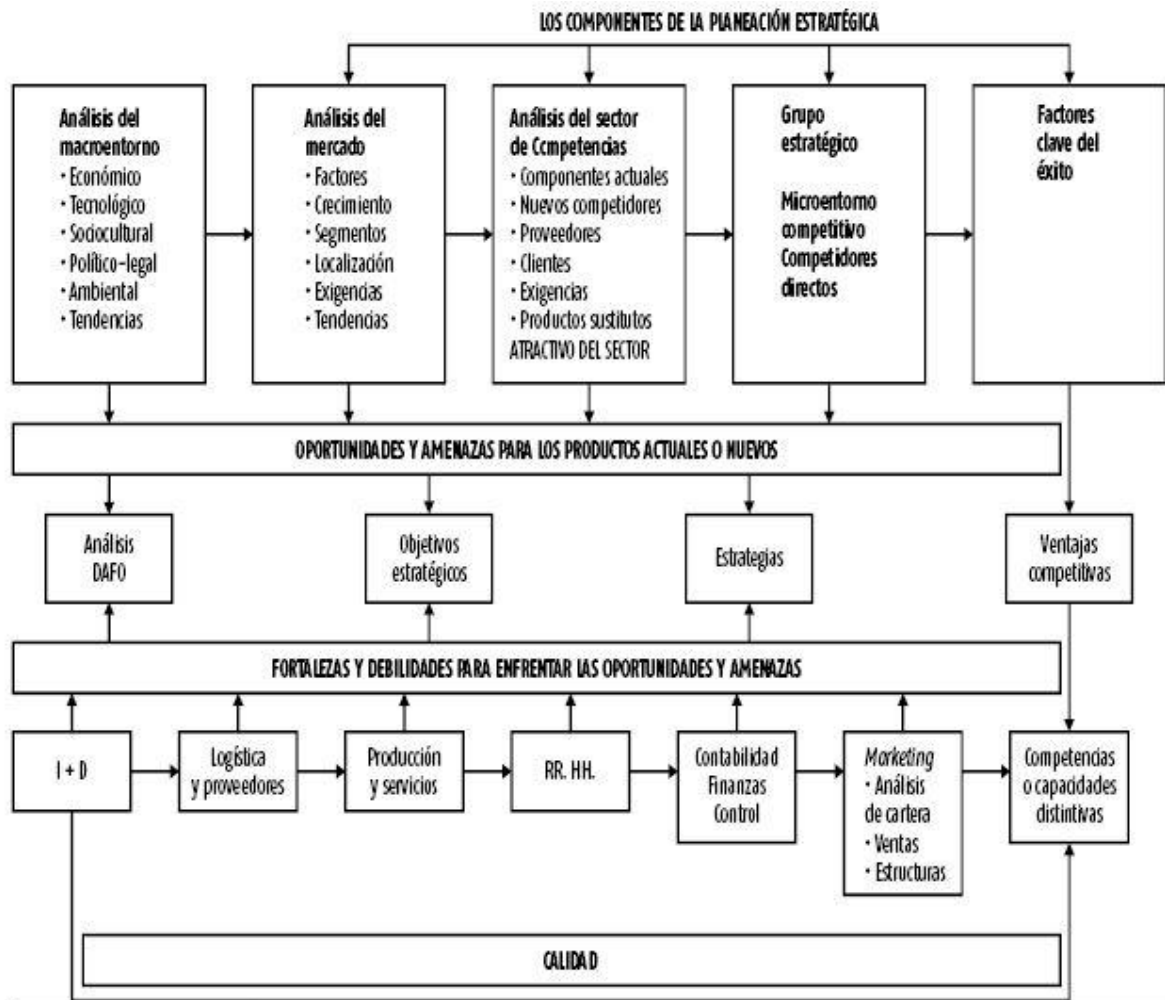


Figura 3. Metodología de componentes y análisis estratégico.

2. Características y diagnóstico estratégico de la empresa Sonangol Cuba

La Empresa Sonangol Cuba² posee una estructura organizativa de dirección ágil, plana y flexible, que permite dar respuesta rápida a su proceso de inversión. Cuenta con dos directivos, cinco trabajadores y un grupo de ingenieros que realiza las exploraciones y pesquisas. En diciembre del 2010, realizó un contrato con Cupet, lo que le otorgó a la empresa dos bloques frente a las costas del municipio pinareño Minas de Matahambre.

El gobierno cubano asegura poseer más de 20 000 millones de barriles de petróleo en su ZEE del Golfo de México; no obstante, el Servicio Geológico de Estados Unidos (USGS por sus siglas en inglés) ha estimado una cantidad más modesta, entre 5 000 y 7 000 millones. Asimismo, una decena de empresas extranjeras exploran aguas profundas en la isla sin encontrar petróleo en cantidades comercializables, aunque sí para su consumo interno. Las actividades de prospección son alentadoras y el primer pozo de petróleo ha estado en condiciones de producción desde 2016-2017, sin embargo, la presencia de la plataforma para la

perforación se halla condicionada por restricciones impuestas por el bloqueo estadounidense.

Sonangol confirmó su expansión internacional mediante el establecimiento de nuevos contratos con Venezuela, a través un convenio tripartito Sonangol-Cupet-PDVSA (Petróleo de Venezuela), para desarrollar y extraer, en dos campos, la capacidad de 20 000 barriles diarios durante cinco años. El diagnóstico estratégico realizado a partir de la presente investigación permitió conocer la situación actual del proceso de exploración de petróleo bruto. Los resultados del análisis externo fueron los siguientes:

- Los precios del petróleo en el mercado internacional son muy bajos.
- Existen nuevas plataformas tecnológicas para la extracción del petróleo.
- El bloqueo estadounidense no permite el desarrollo de una plataforma de extracción de petróleo en aguas internacionales.
- La recuperación de la economía nacional que impide el desarrollo de infraestructura es incierta.
- Se compite con negocios y ofertas similares.
- Existen dificultades en el desarrollo actual de las telecomunicaciones en Cuba.
- Existen dificultades con las transacciones financieras de los bancos cubanos motivadas por el bloqueo.

Por su parte, el análisis interno se realizó mediante el estudio funcional de las áreas de producción, dirección organizacional, tecnológica, económico-financiera y de recursos humanos. Así, se determinaron puntos fuertes y débiles dentro de la empresa, a través de la evaluación de diferentes variables en una escala de Likert. Posteriormente, se procedió a elaborar la técnica del perfil estratégico. Esta última se presenta en la tabla 1, de manera que se esboza la situación más favorable o desfavorable, según las desviaciones hacia la derecha que presentan los puntos fuertes, el valor neutro en el medio y los puntos débiles hacia la izquierda. Como se puede apreciar, las situaciones más desfavorables se hallan en los costos y las finanzas.

Tabla 1. Perfil estratégico interno de la empresa

ÁREAS FUNCIONALES. FACTORES CLAVE	VALORACIÓN				
	MN	N	I	P	MP
ÁREA COMERCIAL	-				
• Cuota de mercado				X	
• Imagen de marca				X	
• Fuerza de venta				X	
• Publicidad y promoción				X	
ÁREA DE PRODUCCIÓN					
• Estructura de costos		X			
• Control de calidad		X			
• Productividad		X			
• Bienes de equipamiento					X
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
• Sistema de incentivos		X		X	
• Nivel de formación				X	
• Nivel de participación		X			
• Clima organizacional				X	
• Visión de futuro					X
• Comunicación con los trabajadores		X			
ÁREA TECNOLÓGICA					
• Tecnología de punta disponible					X
• Esfuerzo en I+D				X	
• Asimilación tecnológica				X	
OPERACIÓN					
• Tecnología				X	
• Calidad			X		
• Tiempo de realización del servicio	X				
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN					
• Estilo de dirección				X	
• Estructura organizativa				X	

Esta valoración fue realizada por la dirección de Sonangol, en función de la manera en que se perciben las variables. En consecuencia, se trazó la estrategia de la unidad de negocio «reducción y control de los costos y aumento de la rentabilidad».

3. El perfeccionamiento estratégico para «reducir los costos y aumentar la rentabilidad», durante el periodo 2015-2020, en la empresa petrolera Sonangol

En la formulación del costo del petróleo es preciso considerar el costo total. Este, a su vez, está formado por dos datos importantes: la investigación «desarrollo y estudios sísmicos» más el desarrollo de los campos identificados y perforados y la producción.

El costo de la investigación «desarrollo y estudios sísmicos» incluye la perforación, las particularidades sísmicas adquiridas, la exploración identificada, los nuevos

pozos explorados, las nuevas instalaciones petroleras y los conductos para poder llegar a los centros de transformación de hidrocarburos. Debe incluir la perforación y la depreciación de los activos fijos y las amortizaciones de los gastos de capitalización de los pozos. La producción, por su parte, contiene los costos de colocar, mantener y administrar la producción de hidrocarburos en superficie, además de los salarios operativos y administrativos para realizar esta actividad. En tal sentido, en la figura 4 se presenta la cadena del valor del proceso petrolero.



Figura 4. Cadena del valor del proceso de petrolero.

La estrategia puede ofrecer efectividad, eficacia y ventajas en el estudio, perforación y producción de petróleo, para situarlo en condiciones ventajosas frente a sus competidores, proveedores y clientes. A partir de los estudios realizados en los bloques N23 y N33, se encontraron nuevos yacimientos de hidrocarburos disponibles para ser explotados. Sin embargo, este petróleo es muy pesado y se halla a muchos metros de profundidad, por lo que su explotación conlleva altos costos. Según los costos normados a nivel mundial, el costo de perforación de un solo pozo de petróleo puede estar entre 200 a 300 millones de dólares en una columna de agua de más de 1 500 metros. Asimismo, para desarrollar cualquier campo, es necesario perforar al menos diez pozos, particularidad a la que se suman los costos de las instalaciones submarinas, de superficie o flotantes y los de las operaciones.

Cabe señalar que toda formulación de estrategia conlleva una factibilidad y aceptabilidad y una implementación a través de un programa, presupuestos, procedimientos, la medición del desempeño y la evaluación y control. El desfase existente entre el futuro deseado y la realidad de Sonangol hace necesario un esfuerzo considerable para cumplir los objetivos estratégicos. Actualmente, la inversión para la extracción de petróleo se halla en la primera etapa, en la fase de investigación «desarrollo y estudios sísmicos», que pudo observarse en la figura 4. Ello responde a que algunos objetivos estratégicos que se debieron desarrollar en etapas anteriores han sido ubicados entre el 2016 y el 2020, por no haber podido ser completados.

En la tabla 2 se presenta el desglose del presupuesto del Programa de exploración de los bloques N23 y N33. Tal como se aprecia, el presupuesto destinado a las perforaciones de pozos se ha trasladado hacia el presente quinquenio y mediados del 2018, acción que forma parte de la implementación de la estrategia propuesta. La planificación de este proyecto constituye el Programa de trabajo para la sustentabilidad y el cálculo y control del costo planificado de la inversión.

Tabla 2. Programa de trabajo y presupuesto

OBJETIVO DE DIRECCIÓN	NOMBRE DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS	PRESUPUESTO	INICIO	FIN
Garantizar la obtención de datos	Adquisición y procesamiento sísmico 3D	Asegurar el procesamiento sísmico con mejor imagen	Inventario de <i>Lead</i> Proyectos. Análisis de sistema petrolíferos	36 MUSD	2012	2013
Evaluación de áreas con potencial petrolífero	Proyecto de interpretación de datos G&G ³ y su gerencia	Obtención de mapas, profundidad y compilación de datos	Bloque estratificado Identificar reservorios	Parte 7 MUSD	2014	2015
Evaluación de áreas con potencial petrolífero	Estudio de modelación 1D,2D,3D	Análisis matemáticos en la interacción geológica y el petróleo	Aumento de recursos 500 mmbls. ¹ Producción y rentabilidad. Análisis paleográfico.	Parte 7 MUSD	2015	2016
Evaluación de áreas con potencial petrolífero	Perforación del primer pozo de exploración	Planeación geológica y estudio de perforación	Descubrimiento de hidrocarburos	200 MUSD	2018	2019
Evaluación de áreas con potencial petrolífero	Perforación del segundo pozo de exploración	Planeación geológica y estudio de perforación		200 MUSD	2019	2020

¹ Miles de millones de barriles de petróleo.

² Geofísica y Geología.

Por otra parte, en la tabla 3 se presenta la previsión o proyección estratégica del comportamiento del costo planificado de la inversión, la cual constituye la piedra angular de la estrategia en cuestión. La empresa solo ha utilizado el presupuesto en los estudios geológicos y geofísicos, en los gastos de administración y servicios y en el pago al personal, mientras que las cifras de las operaciones propias de perforación y producción aún no están fundamentadas. Ello será posible hacia

finales del 2018-inicios del 2019, o sea, una vez que se haya superado la crisis provocada por la disminución del precio del petróleo en el mercado internacional.

Tabla 3. Proyección estratégica de costos (2018-2020)

DESCRIPCION	2018	2019	2020	TOTAL
EXPLORACIÓN N23/ N33:		7 000 MUSD		24 000 MUSD
GEOLOGÍA Y GEOFÍSICA	7 000 MUSD		10 000 MUSD	
Perforación y teste:				
1er pozo	50 000 MUSD	150 000 MUSD		200 000 MUSD
2do pozo		50 000 MUSD	150 000 MUSD	200 000 MUSD
3er pozo				0
1er pozo. Evaluación			20 000 MUSD	200 000 MUSD
2do pozo. Evaluación			20 000 MUSD	200 000 MUSD
Pre-desarrollo	10 000 MUSD	10 000 MUSD		20 000 MUSD
Assurance review			000	5 000 MUSD
Subtotal	57 000 MUSD	217 500 MUSD	217 500 MUSD	844 500 MUSD
OPERACIONES: Desarrollo de pozos FPSOTP, XT, FUR. Proyecto y control de costo. Instalación de marina				
Subtotal	0	0	0	0
OPERACIONES: Instalaciones y producción N23/N33				
Subtotal	0	0	0	0
OPERACIONES: Instalaciones y producción N23/N33				
Subtotal	0	0	0	0
ADMINISTRACIÓN y SERVICIO ADMINISTRACION y SERVICIO CAPITALIZABLE: Informática, telecomunicaciones Edificio y mobiliario Transporte Subtotal				
ADMINISTRACIÓN y SERVICIO CAPITALIZABLE: Costo de personal, estadías, etcétera. Auditoría y consultorías				
Subtotal				
TOTAL				+ de 900 000 MUSD

Por otro lado, el presupuesto de costo total según el Sistema de información petrolera de Angola ofrece más detalles que ayudan a esclarecer algunas cuestiones. Por ello, es posible plantear la siguiente interrogante: ¿cuáles han sido las causas de la no definición de los costos normados en los niveles de operaciones de perforación y producción en esta proyección estratégica?

La respuesta es, sin dudas, que se deben a cambios producidos en el entorno. Desde finales del año 2015 comienza una crisis en los países productores de petróleo, motivada por la sobreproducción y la tecnología del *fracking* (fractura hidráulica), que provocó la disminución de los precios en el mercado mundial, situación que se mantiene en la actualidad. Esto ha influido en el desembolso del capital de inversiones que se planificaba para el periodo descrito y, por tanto, los presupuestos han disminuido, lo cual ha traído como consecuencia un bajo nivel de actividad con un efecto desestimulante en la inversión, tanto en Cuba como en Angola. No obstante, los contratos entre países para la exploración y extracción de petróleo conllevan tan alto nivel de riesgos y costos que no es posible que los acuerdos tomados se realicen entre empresas, pues van más allá de este alcance, de manera que llegan a ser convenios intergubernamentales que se manifiestan, por ejemplo, en el alto nivel de relaciones de ayuda y cooperación que existe entre Cuba y Angola.

A través de Sonangol y Cupet, Cuba y Angola han comenzado a desarrollar las formulaciones de sus estrategias para la próxima etapa de perforación, producción, aseguramiento de la cobertura de desarrollo de las reservas, los mecanismos de aprobación y reporte del desempeño de las operaciones de su casa matriz Sonangol Pesquisa y Producción.

La primera decisión para disminuir el costo se basa en la que han adoptado ambos países de correr ese nivel de actividad dos años más adelante, de forma tal que se reanude para finales del 2018, en cuanto a la perforación de los dos pozos en los bloques N23 y N33 en exploración, y se comience la producción del primer y segundo pozos entre el 2019 y el 2020. Así, se espera concluir el primer proceso para iniciar las etapas de perforación y producción. La segunda decisión se basa en la búsqueda de socios o *partners* que deseen invertir capitales para compartir riesgos, costos y capitales. Ello permitirá que, transcurrido un tiempo, se consiga cerca de los 280 mm (miles de millones) de USD que requiere la perforación de los dos pozos estudiados.

Conclusiones

El desarrollo de la investigación permitió corroborar que es posible perfeccionar el proceso metodológico de la planeación estratégica para el periodo 2015-2010 en la empresa Sonangol Cuba, así como profundizar en la estrategia de disminución del costo de las etapas del proceso petrolero, para contribuir a una mayor efectividad y mejor toma de decisiones de dirección. Asimismo, se ha logrado un mayor nivel de orden, coherencia y lógica entre la planeación estratégica de la casa matriz angolana y su subsidiaria cubana.

Por último, la aplicación del modelo de los componentes de la planeación estratégica estudiado constituye un aporte metodológico muy significativo y permite conocer, con mayor precisión, los retos que se necesitan superar.

Referencias bibliográficas

ANDREWS, K. R. (1965): *Business Policy: Text and Case*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Illinois.

HANKE, J. E. y A. G. REITSH (1996): *Pronósticos en los negocios*, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México D.F.

KOTLER, P. (1999): *Dirección de la mercadotecnia (análisis, planeación, implementación y control)*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México D.F.

LAU RODRÍGUEZ, C. B. (2015): «Planificación estratégica. Procesos. Componentes», conferencias, Universidad de La Habana, Cuba.

NAVAS, J. y L. GUERRA (2015): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Editorial Aranzadi, S.A., Navarra.

Recibido: 8/8/2017

Aceptado: 20/1/2018

Cristina Beatriz Lau Rodríguez, Universidad de La Habana, Cuba, Correo electrónico: clau@fcf.uh.cu, cristinalaur@gmail.com

Evelina Lukoki, Universidad de La Habana, Cuba, Correo electrónico: evi.lukoki@hotmail.com

Notas aclaratorias

1. La Zona Económica Exclusiva de Cuba se localiza en el Golfo de México, con una extensión de 2 000 Km², aproximadamente. Alberga 59 bloques en sus aguas profundas y se calcula la existencia de un rico potencial de reservas de hidrocarburos.
2. Es la unidad de negocios establecida en Cuba, perteneciente a la empresa angolana Sonangol Hidrocarbonatos Internacional.