UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

INICIANDO OPERACIONES EN ÁFRICA

Ebert Coronado-Salgado, Oscar Niño-Guevara

Lima, agosto de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Coronado, E. y Noño, O. (2016) *Iniciando operaciones en África* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Programa Master en Dirección de Empresas para Ejecutivos

Tesis para optar el grado de Master en Dirección de Empresas

Iniciando operaciones en África

Ebert Ronald Coronado Salgado

Oscar Alexander Niño Guevara

Lima, agosto de 2016

Agradecimiento

Dedicamos este logro a nuestras familias, sin cuyo apoyo, sacrificio y comprensión hubiera sido muy difícil de alcanzar. También es nuestro deseo agradecer al PAD, la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, a su plana docente y a nuestros compañeros. De forma especial, extendemos nuestro agradecimiento al doctor Pablo Ferreiro de Abot, por su amable y valioso apoyo durante la elaboración de esta tesis.

Contenido

Prólogo 5

Introducción 6

Capítulo 1. Iniciando operaciones en África (caso A) 7

Angola: antecedentes políticos 7

Fossil Energy 10

Fossil Angola Energy 11

El traslado familiar a Angola 12

Los desafíos en Cabinda 14

Puesta en marcha de planta e inicio de producción 19

Traspaso de operaciones a la vicepresidencia de Operaciones 21

Capítulo 2. Iniciando operaciones en África (caso B) 25

Nota para el docente 29

Objetivos académicos 29

En el caso A 29

En el caso B 29

Octógono 30

Guía para iniciar operaciones en nuevas locaciones 36

1. Objeto 36

2. País donde se ejecuta el proyecto 36

3. Definición del tipo de proyecto 38

4. Definición de las etapas del proyecto y sus actividades 38

5. Recursos y personas necesarias para la ejecución del proyecto 39

6. Políticas, procedimientos y sistemas de control interno aplicables 39
7. Identificación de brechas o incompatibilidades 40
8. Matriz RACI y lista de verificación 40
9. Aplicación de dirección por objetivos para iniciar una operación en una nueva locación geográfica 46
Anexo 1 48
Anexo 2 49
Anexo 3 50
Anexo 4 51
Anexo 5 53
Anexo 6 54
Anexo 7 58
Anexo 8 60
Anexo 9 61
Referencias bibliográficas 62

Prólogo

Nuestra principal motivación para desarrollar este caso ha sido mostrar cómo en las actividades empresariales se manifiesta constantemente la interrelación y la dependencia de las tres dimensiones de la naturaleza humana: dedicarles esfuerzos a la eficacia, a la atractividad y a la unidad es vital para que los negocios sean sustentables y perduren en el tiempo.

Hoy las compañías buscan desarrollar sistemas formales de dirección y control que permitan optimizar recursos y maximizar resultados. Pero aplicar estos sistemas de forma general en cualquier entorno interno y/o externo de una compañía, sin criterios que consideren los aspectos de la naturaleza humana y la interrelación entre ellos, termina atentando contra la unidad y, finalmente, contra los resultados económicos del negocio.

Este caso manifiesta las consecuencias de las decisiones directivas que se tomaron sin considerar la realidad socioeconómica de un país (Angola), lo cual afectó el desempeño de un proyecto y puso en riesgo el éxito de una gestión.

El aporte de “Iniciando operaciones en África”, a nuestro criterio, no solo es describir los hechos relacionados con un proyecto. Buscamos exponer un problema, analizar las acciones que se tomaron sobre este y ofrecer una guía complementaria para los sistemas formales de compañías similares.

Introducción

El caso “Iniciando operaciones en Angola” describe hechos reales sobre una nueva operación de explotación petrolera en un país africano con limitados recursos e infraestructura, pero con un alto potencial de recursos petrolíferos. Expone situaciones y realidades, incluyendo datos sociológicos, políticos y económicos, que permitirán al lector tomar conocimiento del contexto de la época y del lugar donde se desarrollaron los hechos.

Los autores han visto conveniente presentar el caso en dos partes. En la primera parte se describen las actividades de implementación del proyecto, exploración e inicio de explotación. También se detallan las decisiones y las adecuaciones a la realidad del proyecto (etapa de exploración). Se culmina con el desencadenamiento del problema, que se originó una vez iniciada la explotación. En la segunda parte se describen las acciones tomadas para evitar el fracaso del proyecto y asegurar el éxito de la explotación.

Se usó el octógono como herramienta de diagnóstico para el análisis de la situación, la identificación del problema y el plan de acción. El caso concluye con una guía orientada a ayudar a iniciar de manera exitosa operaciones en locaciones nuevas para una empresa.

Capítulo 1. Iniciando operaciones en África (caso A)

Una mañana de noviembre de 2013, Diego Fonseca, gerente de Desarrollo de Fossil Angola Energy, reposaba en la sala de urgencias de una clínica de Luanda tras haber sido evacuado desde Cabinda y diagnosticado con malaria. Mientras esperaba, se preguntaba: "¿Qué ha generado que el buen clima laboral se haya perdido? ¿Por qué el grupo corporativo no puede entender la coyuntura de operar en Angola? ¿Cómo superar esta situación sin perjudicar al personal que está en la primera línea de las operaciones?".

Angola: antecedentes políticos

Angola es un país ubicado al sur de África. Comparte fronteras con Namibia por el sur, con la República Democrática del Congo por el norte y con Zambia por el este. Hacia el oeste, sus costas están bañadas por el océano Atlántico (ver anexo 1). Luego de conseguir su independencia de Portugal en 1975, el país se vio inmerso en una intensa guerra civil que terminó en el primer trimestre de 2002. Angola es un país rico en yacimientos minerales y petrolíferos, y su economía ha crecido a ritmo acelerado desde aquel año.

El 9 de agosto de 1975, antes del traspaso formal del gobierno por parte de los portugueses, fijado para el 11 de noviembre de 1975, estalló una guerra civil entre tres grupos que lucharon por la liberación de Angola: el MPLA, la UNITA y el FNLA, estos últimos apoyados por fuerzas externas. Liderado por Agostinho Neto, quien había asumido la presidencia, el MPLA logró derrotar, con apoyo de fuerzas cubanas, guineanas y katanguesas (de Katanga, provincia escindida de Zaire que posteriormente volvería a su soberanía), a sus oponentes en Qifangondo, a las puertas de Luanda, y recibió el gobierno de manos de los portugueses. Pero la guerra continuó.

Apoyado por Zaire, en 1976 el FNLA fue derrotado en la Operación Carlota. Así dejó al MPLA y a la UNITA, respaldados por la Sudáfrica del apartheid, para luchar por el poder. En 1991, luego de la derrota sufrida en Cuito Cuanavale (1988), tras largas negociaciones, Sudáfrica aceptó retirarse de Namibia y dejar de apoyar a la UNITA. Cuba retiró sus fuerzas y el gobierno de Angola y la UNITA acordaron convertir a Angola en un estado multipartidista. Sin embargo, después de que José Eduardo dos Santos, del MPLA, ganara las elecciones presidenciales supervisadas por observadores internacionales, la UNITA volvió a desatar las hostilidades y proclamó un fraude electoral. Este nunca fue avalado por los observadores.

Un nuevo acuerdo de paz en 1994 (el Protocolo de Lusaka) entre el gobierno y la UNITA vio la integración al gobierno de exinsurgentes de la UNITA. Un gobierno de unidad nacional se instaló en 1997. Sin embargo, la UNITA alegó que el gobierno no estaba cumpliendo los acuerdos y reanudó las hostilidades en 1998. Esta vez la ONU aprobó una censura contra la UNITA. El presidente José Eduardo dos Santos suspendió el funcionamiento regular de las instancias democráticas debido al conflicto, y lanzó una ofensiva mayor que aplastó las fuerzas convencionales de la UNITA en 1999 y recapturó las ciudades principales. La UNITA anunció una vuelta a la guerra de guerrillas.

El 22 de febrero de 2002, Jonás Savimbi, líder de la UNITA, fue abatido durante una emboscada en la provincia de Moxico. Como consecuencia se logró un alto al fuego entre las dos facciones. La UNITA dejó la lucha armada y se transformó definitivamente en un partido político.

En 2008 se llevaron a cabo las elecciones parlamentarias, después de diez años de suspensión de garantías y procedimientos democráticos. Hubo aprobación general de los observadores internacionales, quienes, no obstante, también denunciaron irregularidades. En las elecciones el MPLA se impuso por una mayoría abrumadora. Bajo la constitución adoptada en 2010, en Angola ya no habría elecciones presidenciales: este puesto sería ocupado automáticamente por el líder del partido con mayoría parlamentaria.

Los principales problemas de Angola son una severa crisis humanitaria como consecuencia de la prolongada guerra y la abundancia de minas antipersonas. Casi treinta años de guerra civil generaron que el país no contase con servicios e infraestructura adecuados. No existía un sistema bancario desarrollado, tampoco suficientes compañías de servicio en varios rubros. Había escasez de productos, precios desorbitantes, servicios básicos de electricidad, servicios deficientes de agua y salud, escaza seguridad ciudadana y organismos estatales colapsados. Con la paz instaurada, a partir de 2002 se registró un importante desarrollo del país debido a las inversiones extranjeras y nacionales, principalmente en las actividades económicas dentro del territorio angolano que había sido inaccesible durante la guerra civil.

La siguiente tabla ofrece información sobre la economía de Angola entre 1999 y 2014:

Evolución anual PIB Angola			
Fecha	PIB Mill. €	PIB Mill. $	Var. Anual
2014	98.88 €	126.775$	4,8%
2013	104.17 €	124.912$	6,8%
2012	97.62 €	115.342$	5,2%
2011	79.70 €	104.116$	3,9%
2010	62.83 €	82.471$	3,4%
2009	52.53 €	75.492$	2,4%
2008	60.16 €	84.178$	13,8%
2007	47.62 €	60.449$	22,6%
2006	41.72 €	41.789$	20,7%
2005	29.68 €	28.234$	18,3%
2004	18.94 €	19.641$	10,9%
2003	15.75 €	14.189$	5,2%
2002	16.19 €	12.497$	13,7%
2001	9.98 €	8.936$	4,2%
2000	9.88 €	9.130$	3,1%
1999	5.77 €	6.153$	2,2%

Evolución anual PIB Per capita Angola				
Fecha	PIB Per C.	PIB Per C.	Var. Anual	Var. Anual
2014	4.06 €	5.199$	2,7%	2,8%
2013	4.40 €	5.277$	-0,8%	4,5%
2012	4.25 €	5.018$	16,4%	7,6%
2011	3.57 €	4.666$	16,9%	22,6%
2010	2.90 €	3.807$	11,3%	6,1%
2009	2.50 €	3.589$	-8,0%	-12,9%
2008	2.95 €	4.122$	25,9%	35,2%
2007	2.40 €	3.049$	28,7%	40,4%
2006	2.17 €	2.171$	42,6%	43,7%
2005	1.59 €	1.511$	39,2%	39,5%
2004	1.04 €	1.083$	22,5%	34,7%
2003	894 €	806$	-7,5%	10,7%
2002	946 €	731$	17,4%	23,8%
2001	601 €	538$	-2,0%	-5,0%
2000	613 €	566$	66,5%	44,2%
1999	369 €	393$		

Fuente: http://www.datosmacro.com/pib/angola

Fossil Energy

Fossil Energy es una compañía privada de exploración y producción de hidrocarburos. Fue fundada en 1977 e inició sus operaciones en Argentina. Actualmente, cuenta con operaciones en varios países de Latinoamérica. Como parte de su plan de expansión, en 2010 inició actividades en África al adquirir el 60% de un lote exploratorio en la provincia de Cabinda, en Angola (ver anexo 1). Así estableció su sucursal Fossil Angola Energy.

Dado su crecimiento, la compañía ha adoptado una organización del tipo matricial con una doble cadena de mando: funcional y jerárquica (ver anexo 2). Además de SAP, ha desarrollado e implementado un sistema de procedimientos operativos y de gestión para todas sus áreas: Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Compras y Logística, Operaciones, Auditoría Interna, etcétera.

Para desarrollar sus operaciones en Angola, debido a las condiciones estructurales, organizativas y sociales del país (que se describirán más adelante), el directorio de la

compañía decidió establecer el funcionamiento de la sucursal como una unidad independiente. Para ello aprobó una dispensa a la aplicación de los procesos y de los procedimientos corporativos preestablecidos, que imposibilitarían operar bajo las condiciones de Angola. Después iniciarían la aplicación de todos los procedimientos formales, al igual que en el resto de sus unidades de negocio.

Fossil Angola Energy

Desde fines de los ochenta, Fossil Energy (en adelante FE) realizó numerosos estudios sobre las cuencas sedimentarias de África para evaluar su potencial de generación de hidrocarburos. Estos estudios formaron parte de un plan de expansión internacional que ubicaba a Angola en el tope del ranking de áreas con alto potencial petrolero. La unidad de negocios de Angola nació en 2009 con la adquisición del 60% de participación en el consorcio que tenía adjudicadas la exploración y la explotación del lote Cabinda Sur. Con este porcentaje de participación, FE se adjudicó el derecho de operar el lote en representación del consorcio conformado por las compañías E&P (15%), Petroleum Ltda (20%) y Cuba Oil (5%).

La estructura organizativa inicial de Fossil Angola Energy tuvo que adecuarse a las condiciones de la zona, por lo que se estableció una estructura de tipo horizontal (ver anexo 3). Javier Medrano, su gerente general, ya había participado como líder del equipo de Nuevos Negocios que tuvo a su cargo la evaluación, la negociación y la transferencia de la operación del bloque. El resto del equipo, cuyo promedio de edad era de 33 años, provenía en su mayoría de las operaciones de Neuquén, en Argentina. En general, ya habían trabajado juntos o al menos se conocían.

El compromiso de inversión asumido por el consorcio con el gobierno angolano, y que debía dirigir Fossil Angola Energy, era:

- US$ 16 millones en adquisición de 150 km^2 de sísmica tridimensional.
- US$ 33 millones en la perforación de tres pozos exploratorios.
- Ante un descubrimiento comercial, el consorcio podía presentar un plan de desarrollo y pasar a la etapa de explotación.

Fossil Agola Energy era nueva en Angola. El cumplimiento de este compromiso representaba su carta de presentación en el país y la posibilidad de impulsar la adjudicación de otros lotes petroleros por parte del estado angolano.

El traslado familiar a Angola

Diego Fonseca, ingeniero de Petróleo, llevaba once años como trabajador expatriado en Argentina luego de haberse incorporado a FE en Perú. Durante ese periodo había desempeñado funciones técnicas y de jefatura en Argentina, hasta ocupar la posición de jefe de Ingeniería para las operaciones de la compañía en Neuquén (Patagonia, Argentina). A fines de 2010, Diego Fonseca recibió la propuesta de ocupar la posición de gerente de Desarrollo en la unidad de negocios de Angola. Para él, era una propuesta interesante dado el desafío profesional y familiar que significaba aceptar esa posición, además de una promoción importante a sus 30 años. El paquete de beneficios implicaba el pago de vivienda y escuela para sus hijos niños, dos viajes anuales al país de origen, seguros internacionales de salud y un adicional por locación del 60% del salario, que además se actualizaba por la nueva posición.

Tras charlar con su familia, Fonseca decidió aceptar la propuesta e iniciar los preparativos para su traslado. Diego, su esposa y sus tres hijos varones de 9, 6 y 1 año de edad viajaron a Buenos Aires para realizar los trámites migratorios y el protocolo médico, que implicaba vacunarse contra tétano, hepatitis, tifoidea y fiebre amarilla. En marzo de 2011 iniciaron su viaje hacia Angola.

Luego de dos días de viaje (incluyendo una conexión en Sudáfrica) llegaron a Luanda, la capital angolana. Los sorprendió el hecho de que su aeropuerto internacional fuese del tamaño y de las características de un aeropuerto de cabotaje provincial del Perú. Después de pasar por migraciones y recoger sus catorce maletas, se encontraron acompañados por personal local de Fossil Angola Energy rumbo al hotel donde se hospedarían hasta elegir una vivienda y completar la inscripción de sus hijos en la escuela privada internacional.

Durante el camino al hotel atravesaron barrios muy pobres similares a las favelas de Brasil, con casas precarias rodeadas de basurales. A media que se acercaban al centro de la ciudad, el entorno fue cambiando. Aparecían edificios y casas residenciales, acompañadas por plumas de construcción. Había muchas obras en marcha, señal de que el país estaba en reconstrucción. Pronto llegaron a Talatona, un municipio al sur de Luanda. Allí se ubican los barrios privados cerrados donde vive la mayoría de empleados extranjeros y las familias angolanas económicamente acomodadas. En esta zona había dos supermercados, un centro comercial, dos escuelas internacionales privadas, una clínica y las oficinas de FE.

Al cabo de una semana, Diego y su familia ya habían seleccionado una casa y sus dos hijos mayores estaban inscritos en la escuela. El primer día de escuela fue muy emocionante, dado que asistían familias que venían desde distintos países. Pronto Diego y su esposa

conocieron a otras familias latinoamericanas e hicieron hecho planes para reunirse socialmente con ellas. También se enteraron de un club de esposas hispanohablantes, al cual su esposa ya estaba invitada a participar. Sus hijos, aunque temerosos al principio, no tardaron en amistarse con otros niños de Sudamérica. La experiencia permitió a Diego y a su esposa comprender que los niños, a pesar de su corta edad y de estar contenidos en todo momento por sus padres, son afectados por procesos migratorios y necesitan que se les acompañe y se les dé soporte en todo momento. Con su familia ya instalada, Diego estaba listo para iniciar sus actividades laborales: esperaba con emoción sostener su primera reunión de introducción en el trabajo.

Los desafíos en Cabinda

Cabinda es una provincia de Angola que se ubica fuera de su territorio. Al sur y al limita con la República Democrática del Congo, al norte con la República del Congo y al oeste con el océano Atlántico (ver anexo 1). Para llegar a ella se toma un vuelo de 40 minutos que parte desde Luanda. No hay infraestructura terrestre adecuada y existen riesgos de seguridad.

El 21 de marzo de 2011, el equipo de operaciones se trasladó a Cabinda para iniciar la organización de las operaciones del consorcio. Estaba conformado por Arnaldo Farías en la posición de Superintendente de Cabinda, por José Terrones como gerente de Perforación, por Diego Fonseca como gerente de Desarrollo y por Fabián Pizarro como jefe de Administración. Arribaron a la oficina que habían recibido del operador previo e inmediatamente recibieron una charla de inducción en seguridad a cargo de Eric Klarc, exmilitar sudafricano responsable de la seguridad del personal. Eric les indicó los lugares

de riesgo por presencia de minas antipersonales, los puntos geográficos con guerrillas, y les explicó sobre las costumbres de los pobladores. Tras dos horas de inducción, el equipo se concentró en preparar el plan de trabajo y los puntos a cubrir durante aquel de marzo:

- Identificación y contacto con compañías de servicio de movimiento de suelos, metalmecánica, logística, transporte de carga, transporte de personal, servicios generales, etcétera

- Apertura de cuentas en bancos y establecimiento de acuerdos de cuentas corrientes con proveedores de víveres, catering y materiales generales

- Contratación de personal local profesional y técnico

- Alquiler de una vivienda para el personal que se instalaría en Cabinda durante esta etapa del proyecto

Pronto el equipo se enfrentó con la realidad del lugar. No existían compañías de la envergadura y del estándar que la industria petrolera requería. El sistema bancario era deficiente: no contaban con mucha liquidez monetaria y las operaciones disponibles eran limitadas. Los locales comerciales y los distribuidores no aceptaban el sistema de cuenta corriente y todas las transacciones se realizaban en efectivo y contra entrega. La disponibilidad de materiales y productos era escasa; la mayoría se tenía que importar desde la ciudad de Punta Negra, en el Congo, a precios exorbitantes. Tras una semana de búsqueda consiguieron alquilar una casa en US$ 15 mil mensuales con la condición del pago de un año por adelantado, a pesar de que se tenía que equipar con un generador eléctrico porque la red estaba colapsada y solo había electricidad por horas.

El proceso de selección de personal no fue más positivo. Gran gran porcentaje de la población solo contaba con estudios primarios. Debido a la guerra civil, en su mayoría habían servido en el ejército casi toda su vida joven y adulta. No tenían experiencia en trabajos industriales ni manufactureros. Tan solo algunos jóvenes hijos de militares o políticos habían estudiado carreras profesionales en Cuba o Rusia debido a los convenios de colaboración que Angola tenía con esos países. Con respecto al sistema de salud, solo existía una posta pública y algunos centros privados de propiedad de médicos cubanos que se habían establecido en Cabinda después de la guerra. Impactó mucho al grupo el alto índice de poliomielitis, una enfermedad que seguía afectando aquella zona de África. Era común, por ejemplo, ver a soldados del ejército realizando campañas de vacunación en las comunidades aledañas.

Luego de dos semanas de relevamiento, el equipo se reunió con Javier Medrano, quien había viajado a Cabinda para analizar la situación. Después de evaluar alternativas y considerando el periodo de dispensa de procedimientos que la corporación había establecido para su operación en Angola, se estableció el siguiente plan:

1. Realizar un ranking de las compañías locales y seleccionar a las mejores de cada rubro para desarrollarlas en hidrocarburos. Estas recibirían asesoramiento y contratos por dos años.

2. Seleccionar al banco con mayor trayectoria y realizar un acuerdo para asegurar un flujo de fondos mensual que permitiera contar con liquidez para solventar las operaciones. Para esto se realizaría un depósito de garantía de largo plazo. Se

incluiría a las compañías proveedoras seleccionadas para que todas las transacciones se concentraran en dicho banco.

3. Seleccionar a proveedores y distribuidores con sede principal en Luanda para realizar depósitos adelantados a las cuentas de la sede central y garantizar el abastecimiento de las operaciones.

4. Realizar un acuerdo con el centro médico privado de mayor envergadura para atención, prevención y realización de los controles médicos laborales de FE. Para esto se adelantaría un pago que permitiera mejorar las instalaciones y adquirir mayor equipamiento.

5. Contratar a los cuatro mejores candidatos profesionales graduados en Cuba, dado que esto facilitaría la comunicación en español (en lugar del portugués, el idioma oficial de Angola). Antes de incorporarse, estos profesionales serían enviados a las operaciones en Argentina para realizar un entrenamiento intensivo de cuatro meses.

6. Iniciar un proceso de reclutamiento de diez profesionales recién egresados de las universidades angolanas, una nacional y tres privadas, para ser capacitados y entrenados en las operaciones de Perú y Argentina durante un año en las especialidades de Mantenimiento, Producción, Procesos, Suministros, Perforación y Seguridad Industrial. Después aquellos jóvenes se incorporarían a la operación angolana.

7. Conforme se avanzara en la ejecución de las actividades, se incrementaría el personal expatriado de experiencia en las posiciones de Supervisión y Control en Campo.

Transcurridos cuatro meses, las actividades en el lote ya se había iniciado, las compañías de servicio ya habían completado su capacidad operativa con personal y equipo, y sus bases de operación estaban instaladas en terrenos cercanos al lote. Dos equipos trabajaban en campo: uno en la adquisición sísmica y otro en la preparación de la locación para la perforación del primer pozo. Ambos iban acompañados por especialistas que localizaban y removían las minas antipersonales de las rutas y de las zonas de trabajo, así como por militares que protegían al personal (ver anexo 4). Los equipos y los materiales de mayor envergadura provenientes del exterior ya habían arribado al puerto de Punta Negra (Congo) y estaban en camino al lote. Allí se hallaba el equipo de perforación, el más importante para esta etapa del proyecto (ver anexo 5).

El clima laboral en Cabinda era muy bueno. Cada miembro del equipo realizaba los esfuerzos necesarios para sacar adelante la operación. Los trabajadores locales y expatriados en Cabinda habían formado fuertes lazos de amistad y se vivía un ambiente de colaboración.

Puesta en marcha de planta e inicio de producción

En septiembre de 2011 se completó exitosamente la perforación del primer pozo exploratorio del lote. Se encontró petróleo liviano de buena calidad a 2,500 metros de profundidad. Luego de evaluar la información recopilada en este pozo se decidió perforar dos pozos adicionales que confirmaron las dimensiones de la reserva de hidrocarburos. Al concluir que el descubrimiento era comercial, se procedió a presentar al estado el plan de desarrollo de dicho yacimiento para pasar a la etapa de explotación. Este plan de desarrollo consideraba una inversión de US$ 390 millones en cinco años y gastos operativos de US$ 269 millones durante los veinte años de vida del proyecto. Se lograría una producción máxima estimada de 10 mil barriles por día en promedio. El primer campo en producción dentro del país luego de la guerra civil generaría ingresos para el estado por US$ 500 millones.

Dentro de las inversiones estaba considerado un plan de responsabilidad social enfocado en educación (adultos, jóvenes y niños) y salud (ver anexo 6). La implementación de la etapa de explotación representaba un importante desafío: implicaba el arribo de seiscientas personas de compañías de servicio que se encargarían de la ingeniería, la procura y la construcción de las instalaciones; el incremento de personal local para diferentes posiciones; el movimiento de equipos y materiales desde otras partes del mundo a través de los puertos de Congo y Cabinda; la gestión del impacto de la actividad en la sociedad de Cabinda; el control y el cuidado del medio ambiente; y el manejo de las relaciones con las comunidades rurales de la zona.

Las instalaciones contarían con altos estándares y con tecnología de punta para reducir el riesgo y el impacto hacia las personas y el ambiente, por ejemplo, ante posibles atentados contra las instalaciones, ante fallas de los equipos o ante malas operaciones. Para la EPC se seleccionarían compañías internacionales establecidas y con experiencia en África. Tendrían primordial importancia las cláusulas de seguridad y salud del personal dentro de los contratos. Se establecería un comité con representantes de todas las compañías que gestionaría las relaciones con organismos del estado (migraciones, aduanas, ministerios) y la obtención de permisos necesarios.

Por otro lado, en Cabinda se conformó una Superintendencia de Medio Ambiente y Comunidades. Esta incorporó personal que conocía la zona y que hablaba los tres dialectos más importantes. El trabajo durante la etapa de planificación y coordinación de todas las actividades fue arduo. Cada tarea se revisaba en detalle y se identificaban los recursos necesarios, los responsables y los tiempos de ejecución. Tres meses más tarde, FE se encontraba lista para comenzar las primeras actividades de la implementación de su plan de desarrollo.

En febrero de 2012 se dio inició a los trabajos en campo con el relevamiento de topografía y la remoción de minas antipersonales en la zona donde se construiría la planta. Fue un momento de mucha emoción y orgullo para todo el equipo de trabajo, por todo su esfuerzo. Durante doce meses se continuó con la construcción de las instalaciones, la perforación de otros cuatro pozos de explotación y la adquisición de sísmica 3D en el resto del lote. Las labores se realizaron dentro de lo esperado, sin accidentes personales graves ni desvíos importantes en el presupuesto ni en los tiempos de ejecución. Se presentaron algunos casos de malaria, que es endémica en Angola, pero el plan de salud permitió superarlos. A pesar

de que coexistía personal de diferentes compañías y países, se vivía un buen clima laboral. Superar los desafíos y las vivencias diarias había fortalecido la unidad del grupo (ver anexo 7).

Finalmente llegó el día de la inauguración de las instalaciones y del inicio de la producción de petróleo en tierra de Cabinda. El 13 de febrero de 2013, autoridades del gobierno central y local, altos ejecutivos de las compañías del consorcio, representantes de las comunidades, trabajadores y la prensa esperaban la apertura de la válvula de ingreso a la planta que daría inicio a las operaciones de explotación de Fossil Angola Energy.

Traspaso de operaciones a la vicepresidencia de Operaciones

Con el inicio de la producción, de acuerdo a la organización de la compañía, el negocio de Angola inició su traspaso desde la unidad de Nuevos Negocios a la unidad de Operaciones. Javier Medrano, gerente general hasta esa fecha, y quien ocuparía la posición de vicepresidente de Nuevos Negocios en la corporación, ya había iniciado el traspaso de sus funciones a Raúl Tinedo, quien venía de la gerencia Corporativa de Producción. Esta etapa comenzó con el cambio de la estructura organizativa de la unidad de negocio (ver anexo 8). Se creó la gerencia de Operaciones a cargo de Néstor Alba. Arribaron nuevos miembros desde otras operaciones para ocupar nuevas posiciones y personal del grupo corporativo como soporte para implementar los procedimientos dispensados. El presupuesto de desarrollo para el año 2013, ya aprobado, se debía ejecutar de acuerdo a estos procedimientos. Por ello, Suministros decidió no renovar contratos automáticamente con las compañías de servicio y realizar una licitación, Administración inició una auditoría

interna para diagnosticar el estatus actual del sector e Ingeniería Corporativa inició su participación con una revisión de los planes de trabajo en los pozos de petróleo.

A los dos meses de iniciado este proceso, Arnaldo Farías recibió una llamada de una de las compañías de servicio local de movimientos de suelos. Quedó sorprendido cuando el representante de la compañía le informó que no habían recibido el pago de su última factura, por lo que no movilizarían la maquinaria a los pozos ni a los caminos. Además, un representante de la compañía a cargo de la remoción de minas se acercó a su oficina para comunicarle que no podían renovar las visas de trabajo de su personal porque requerían la renovación del contrato como requisito en Migraciones. El personal no podía realizar labores en campo.

Inmediatamente Arnaldo se comunicó con Administración para resolver estos problemas. Le indicaron que el procedimiento de pagos de FE requería que los contratos estuviesen vigentes e ingresados en el sistema. También existía un proceso de firmas internas que involucraba a las gerencias de la oficina central en Argentina; estas podían tardar hasta dos semanas en responder. Arnaldo estaba sorprendido. Se había acordado extender temporalmente los servicios hasta completar el proceso de licitación, pero la rigidez del sistema no permitía tal modificación: se tendría que realizar todo a través de formularios manuales y nadie se lo había comunicado.

Por su parte, Diego Fonseca y José Terrones convocaron a una reunión con el personal de suministros ya que no había avances en la adjudicación de los servicios de perforación de pozos. Esto implicaba un retraso en la producción de petróleo de los nuevos pozos y un incumplimiento en el flujo de caja presupuestado para ese año (ver anexo 9). Si bien en la

solicitud de pedido enviada a Suministros se había indicado renegociar con las compañías actuales, sus procedimientos los obligaban a realizar una compulsa e invitar, inclusive, a compañías mundiales. Sin embargo, no habían tomado en cuenta que no todas las compañías operaban en Angola y, que de salir adjudicadas, establecerse en el país les tomaría demasiado tiempo y perjudicaría su flujo de producción. Además, se toparon con otra sorpresa: al tener en el consorcio a una compañía cubana (Cuba Oil, con el 5% de participación), el embargo internacional impuesto por Estados Unidos impedía que cualquier tecnología, personal capacitado y compañía con orígenes o relaciones estadounidenses contratara con el consorcio de FE. Esto, por supuesto, generaba un tremendo inconveniente: casi todo el desarrollo tecnológico de la industria de los hidrocarburos proviene de dicho país.

Las reuniones semanales de coordinación se volvieron muy tensas. Operaciones manifestaba su preocupación por el retraso que se estaba generando en el ingreso de la producción y por el desgaste del personal de campo, presionado por tener que trabajar con recursos limitados. Mientras tanto, Soporte manifestaba que debía cumplir con los procedimientos. Las discusiones se tornaron interminables. Un incidente representó la gota que derramó el vaso: al personal de supervisión expatriado contratado no se le realizó el depósito de su salario por un retraso administrativo debido al proceso de firmas desde Argentina.

El clima laboral se fue deteriorando. Los sectores se enfrentaban frecuentemente. Algunos miembros del personal expatriado que trabajaba bajo régimen decidió no volver luego de su descanso, y la mayoría solicitó retornar a sus países de origen o ser trasladados a otra operación.

Diego Fonseca y José Terrones viajaron a Cabinda. Allí, con Arnaldo Farías se distribuyeron los frentes de trabajo y organizaron un plan de contingencia para asegurar la continuidad de la producción.

Capítulo 2. Iniciando operaciones en África (caso B)

Luego de una intensa jornada de trabajo, Diego Fonseca, José Terrones y Arnaldo Farías elaboraron dos planes: uno para minimizar los impactos que se estaban generando en el corto plazo y otro para buscar una solución de largo plazo. Ambos serían presentados ante la gerencia de Operaciones para que esta los elevase a la gerencia General y a la corporación. Sus acciones consideraban:

1. Solicitar a Recursos Humanos el retorno del personal angolano que estaba en entrenamiento en otras operaciones en Latinoamérica para cubrir las posiciones de Supervisión y Soporte que actualmente ocupaba personal expatriado bajo régimen. Esto reduciría el número de personal expatriado en Cabinda para gestionar y disminuiría, por lo tanto, la gestión administrativa fuera de la unidad de negocios.

2. Solicitar alternativas administrativas o procedimentales a los especialistas de servicios de la corporación para obtener renovaciones inmediatas de contratos de servicios por seis meses y evitar retrasos en los pagos.

3. Elaborar una presentación detallada de las pérdidas actuales y futuras en las que se incurriría por los retrasos en las contrataciones y por los trámites administrativos.

4. Elaborar una presentación para mostrar el incremento en el riesgo de ocurrencia de daños a las personas, a las instalaciones y al medio ambiente, por indisponibilidad de compañías de servicio de seguridad y desminado y por mal clima laboral.

5. Solicitar apoyo a especialistas de servicios corporativos para identificar compañías de servicios petroleros de origen europeo instaladas en países vecinos como el

Congo y Nigeria, de tal forma que se pueda superar las limitaciones por la presencia del socio cubano.

6. Para el mediano plazo, se planificaría anticipadamente el presupuesto para los próximos cinco años. Se requeriría el trabajo conjunto con especialistas de servicio y técnicos funcionales para obtener un pronóstico lo más acertado posible de las actividades y de las inversiones del próximo quinquenio. Esto permitiría realizar la compulsa y negociar contratos, pero para periodos más largos.

7. Continuar con el reclutamiento de personal local para ir remplazando anualmente el personal expatriado en posiciones técnicas, administrativas y de la primera línea de supervisión.

Tras definir el plan de acción, el equipo se trasladó hasta Luanda para presentar las propuestas y conseguir el apoyo de Néstor Alba, gerente de Operaciones. Alba se había mantenido alineado con la implementación de los procedimientos corporativos debido a que uno de sus objetivos al integrarse a la unidad de Angola era lograrlo satisfactoriamente. Al final de la presentación, Alba entendió y dimensionó la situación. Inmediatamente organizó una reunión con el gerente general, quien hasta entonces atendía los asuntos relacionados con el gobierno angolano y con socios, además de las negociaciones de nuevos bloques. Ambos acordaron solicitar una reunión con el vicepresidente de Operaciones para presentar la situación y solicitar al grupo corporativo de control interno una actualización de los procedimientos en función de la experiencia en Angola. Su pedido estaba sustentado sobre el plan estratégico de crecimiento de la compañía en África.

Al cabo de un mes ya se tenía resultados de las acciones implementadas. El grupo corporativo de control interno desarrolló e implementó un nuevo procedimiento denominado “Fuera de Procedimiento” (FP): al completar un formulario en línea que permitía la trazabilidad de la operación, el gerente de Operaciones podía adjudicar y realizar contrataciones directas de corto plazo, pagos y otras transacciones inmediatas en caso de contingencias. Este formulario enviaba correos automáticos para solicitar la aprobación en línea del gerente general y del vicepresidente de operaciones.

El personal especializado de servicios ya había identificado, contactado e iniciado negociaciones con compañías de servicios petroleros de España, Francia y China que estaban enfocadas en operaciones *offshore* (en mar) de Angola. Estas les permitirían superar el inconveniente del bloqueo al socio cubano del consorcio. Dado su interés en iniciar negocios con compañías operadoras de los bloques *onshore* (en tierra) de Angola, estas compañías realizaron envíos a consignación de materiales y equipos que aliviaron la presión sobre la operación. Asimismo, el personal angolano que estuvo en entrenamiento en Argentina ya se había incorporado a la operación de Cabinda y realizaba sus funciones con normalidad.

Finalmente, para agosto de ese año ya se contaba en detalle con el presupuesto quinquenal 2014-2107 que, luego de su aprobación, permitiría una planificación adelantada de todo lo relacionado a la operación por cinco años. Las operaciones entraron nuevamente en normalidad: se establecieron reuniones semanales de monitoreo con la gerencia general y, de ser necesario, se realizaban reuniones específicas con los grupos corporativos.

En noviembre de ese año Diego Fonseca recibió la propuesta de ocupar una gerencia en el activo más importante de Fossil Energy en el Perú, y la aceptó.

Nota para el docente

Objetivos académicos

En el caso A

- Entender el impacto de las competencias directivas ante situaciones complejas
- Desarrollar un análisis sobre la influencia de los sistemas de dirección y control en el clima laboral y en la motivación de las personas
- Entender la influencia de los valores de la organización en la ejecución de proyectos complejos durante situaciones adversas
- Analizar la interrelación de personas de diferentes realidades culturales y sociales
- Analizar la necesidad de una adecuada selección del grupo de personas para llevar adelante un proyecto ante situaciones complejas

En el caso B

- Analizar la actitud de los directivos en diferentes niveles de la estructura
- Comprender de dónde puede surgir el liderazgo ante situaciones adversas
- Revelar el espíritu colaborativo en las estructuras reales de las organizaciones
- Analizar la influencia de los mandos medios cuando el directivo de mayor nivel no muestra las competencias requeridas para enfrentar una situación de negocio

Octógono

Análisis para diagnosticar		
	Entorno externo	
	El mercado mundial de hidrocarburos está en crecimiento. Angola tiene alto potencial petrolero. Su gobierno impulsa las inversiones en exploración y explotación. Su PBI ha crecido 14% en los últimos años. Existe limitada oferta de empresas angolanas en el sector hidrocarburos. En Angola el parlamento elige al presidente. Se registra infraestructura limitada y servicios básicos casi inexistentes, altos niveles de inseguridad y escasa mano de obra calificada. Existen áreas minadas y actividad guerrillera.	

Estrategia	Sistemas de dirección y control	Estructura formal
La operación de Angola se trata como UNE: una primera etapa que debería consolidarse como un centro de operaciones para la expansión al resto de África. Se planea operar en tierra. Su buscó implementar los sistemas de control de la corporación en la unidad de Angola (desde enero de 2013).	La matriz usa un sistema SAP para controlar sus procesos. Al inicio la operación de Angola se maneja bajo procesos ad hoc: se estableció un periodo de transición antes de implementar los sistemas usados en la corporación (inicio de la producción: 2013). Las transacciones se pagaban al contado y contra entrega. Se reclutaba personal técnico egresado de universidades locales (se capacitaba durante un año en otros países). FE maneja planes de desarrollo de yacimientos; evalúa la calidad del producto y las reservas antes de explotar. El gerente del país tomaba las decisiones, en consenso con sus gerentes.	La matriz posee un sistema de organización del tipo matricial, con doble cadena de mando. La operación de Angola recibió una estructura horizontal. Fossil Angola Energy conforma el consorcio (con el 60%) que explota Cabinda Sur. Uno de sus socios es cubano. Diego Fonseca es el gerente de Desarrollo de la unidad de negocios (UN). Existe un equipo de Operaciones y un responsable de la seguridad. Durante la exploración la estructura lineal se elimina para dar paso a la estructura global. Se cambia al gerente de país y llegan nuevos directivos de la corporación.

	Durante la primera etapa, las contrataciones se cerraban en una semana. Durante la explotación, los sistemas de contratación, liquidaciones, salarios y permisos obligaban a incrementar sustancialmente los tiempos de procesos. Había restricciones para usar recursos de Estados Unidos porque una de las compañías consorciadas era cubana. En 2013 se reportaron pérdidas por US$ 30 millones y una disminución de 1 millón de barriles en la producción. Durante la exploración, vicepresidente Global de Operaciones tomaba las decisiones.	

Saber distintivo	Estilos de dirección	Estructura real
Fossil Energy es una compañía global con 35 años de experiencia en la exploración y producción de hidrocarburos. La UN formada para iniciar las operaciones en Angola sabe adecuarse a la realidad de la operación. Los nuevos directivos de la matriz no conocen la realidad y dirigen la operación con el saber global de la compañía.	La comunicación entre miembros y contratas era horizontal. Las decisiones se tomaban de manera consensuada, ágil y participativa, considerando el entorno. Durante la exploración todas las decisiones se basan en los sistemas escritos: el sentido común y el criterio no aplican.	Los miembros del equipo directivo se conocían y algunos ya habían trabajado juntos. Se registra personal foráneo en la mayoría de cargos de supervisión de campo. Las personas y/o directivos que habían logrado sacar adelante el proyecto, desmotivados, ya no participan de las decisiones.
Misión externa	**Valores de la dirección**	**Misión interna**
Existía un compromiso de inversión inicial de US$ 49 millones y un gasto de US$ 390 millones durante cinco años de explotación.	Se desarrollan fuertes lazos de amistad entre el personal y las compañías colaboradoras. Se invierte en responsabilidad social, cuidado del medio ambiente y sistemas de seguridad dentro de la operación. La matriz superpone sus sistemas de control global sobre la realidad de la zona de explotación.	Se ofrecen charlas de inducción de seguridad para el personal. Se brinda capacitación y se firman contratos con empresas locales. Fossil Angola Energy ayudó a capitalizar empresas locales a través de la bancarización. Las afianzó ante el banco solvente.

		FE proveyó servicios de salud, capacitó a personal local para ocupar cargos y ofreció seguridad a su personal (a cargo de militares). La implantación del sistema de gestión corporativo no tomó en cuenta los avances con las subcontratas locales de la primera etapa. Esto generó desconcierto y malestar inclusive entre sus propios colaboradores.
	Entorno interno	
	Casi la totalidad de los directivos son foráneos y viven en un barrio privado con sus familias, en Luanda. Se accede por aire al área del proyecto (vuelo de 40 minutos desde Luanda). El petróleo de Cabinda es de buena calidad.	

Nivel	Definición del problema	Alternativas de Raúl Tinedo (gerente de país)	Criterios			Decisión	Plan de acción de la decisión: de quién
			E	A	U		
Primer	Durante la etapa de producción la corporación ha implementado su sistema de gestión y control que usa a nivel global para manejar una operación en una realidad que obliga a un manejo especial, como se hizo durante la etapa de exploración.	1. El gerente de la operación y el gerente de Desarrollo deben mostrarle a la corporación, a través de Raúl Tinedo, el impacto de sus decisiones sobre la rentabilidad de la operación.	Alta	Alta	Alta	*Alternativa 1*	Presentan ante el vicepresidente de Operaciones y ante el CEO el impacto económico de la decisión de implementar procesos.
		2. Podrían seguir con el plan de implementación de los procesos globales, aun perdiendo dinero, para evitar tratamientos especiales dentro de la organización.	Baja	Baja	Baja		Completan el staff de supervisión y soporte de campo con personal angoleño capacitado en Argentina.
		3. Podrían vender el proyecto ya que no es viable adecuar los procesos de la operación de Angola a aquellos de la corporación.	Media	Media	Ningún impacto		Contratan compañías europeas para conseguir recursos que no se podían importar desde Estados Unidos por las restricciones del consorcio (ante la presencia de un socio cubano).

Guía para iniciar operaciones en nuevas locaciones

1. Objeto

Esta guía es una herramienta clara y sencilla para facilitar la implementación de nuevos proyectos en locaciones geográficas complejas en las que una compañía aún no tiene actividad. Como resultado se espera obtener un listado de (a) potenciales riesgos para las personas y los recursos de la compañía, (b) brechas entre lo requerido y lo disponible, y (c) un plan de mitigación de riesgos y reducción de brechas.

2. País donde se ejecuta el proyecto

2.1. Información general

Se recopila información relevante sobre la vida política del país: filosofía del grupo político en el poder, nivel de democracia, presencia de organizaciones internacionales, acuerdos y tratados internacionales firmados, colaboración internacional, etcétera.

2.2. Situación social

Se identifican niveles socioeconómicos, nivel de los servicios públicos (salubridad, educación, agua, energía, transporte, etcétera), principales falencias de la población, principales enfermedades, religiones que se profesan, costumbres y creencias, características de la población económicamente activa (grado de instrucción, disponibilidad de personal técnico y profesional). Se debe estudiar con detalle la presencia de comunidades nativas o población que pueda verse afectada por la actividad industrial en la zona de influencia.

2.3. Condiciones económicas del país

Se identifican las principales actividades económicas, la evolución histórica de los indicadores macroeconómicos, los eventos de crisis económicas, la distribución de la riqueza, los principales proyectos en marcha y los servicios a disposición de la economía (entidades financieras, seguros, etcétera).

2.4. Condiciones de seguridad

Se mapean la presencia de terrorismo, confrontación civil, disputas con países vecinos y los índices de narcotráfico, crimen organizado, pandillaje, vandalismo, criminalidad, delincuencia común y sus efectos sobre la sostenibilidad del proyecto.

2.5. Infraestructura, servicios y otras condiciones en el lugar de las actividades

Se mapean el grado de desarrollo en infraestructura vial, marítima, aérea, industrial y telecomunicaciones, las compañías de servicios locales e internacionales presentes para cada sector, la disponibilidad de equipos y tecnología, la infraestructura del sistema financiero y la presencia de entidades bancarias y otras compañías del sector de la compañía.

2.6. Organismos e instituciones del estado a los que estará sujeto el proyecto

Se enlistan y estudian los organismos, las instituciones, las asociaciones y otras entidades con las que el proyecto se vinculará. Puede tratarse de poderes estatales, ministerios, organismos de supervisión y control o asociaciones civiles reconocidas por el estado.

2.7. Legislaciones y normativas aplicables

Se contratan consultoras especializadas en legislación y normativa del país donde se ejecutará el proyecto. Se define qué normas lo regirán y se elabora un plan para garantizar su estricto cumplimiento.

3. Definición del tipo de proyecto

El proyecto debe definirse en función de los criterios mundiales para la industria o para el sector de la compañía:

a. Proyecto en etapa de exploración, desarrollo inicial o en producción

b. Proyecto ejecutado individualmente o en consorcio

c. En caso de consorcio, ¿la compañía lo operará o será operado por otro socio (participación como socio inversionista)?

d. En caso consorcio, ¿participa el estado como socio?

4. Definición de las etapas del proyecto y sus actividades

Para definir adecuada y detalladamente todas las etapas, subetapas y actividades contenidas dentro de ellas, se recomienda usar guías y estándares establecidos por el instituto internacional de gestión de proyectos.

5. Recursos y personas necesarias para la ejecución del proyecto

Al igual que en el punto anterior, para establecer en detalle los recursos y los grupos de personas que el proyecto necesitará, se recomienda respetar las guías y los estándares establecidos por el instituto internacional de gestión de proyectos.

5.1. Recursos y personas locales

En función de la legislación, la normativa, los acuerdos del consorcio o de la compañía individual, la disponibilidad, los costos, etcétera, se establece qué recursos serán obtenidos y qué personas serán contratadas localmente.

5.2. Recursos y personas del exterior

Estarán en función de la disponibilidad local, de los riesgos asociados al proyecto, de los estándares y de las políticas para las posiciones de confianza en la compañía. Es importante considerar lo que la normativa establezca para los recursos y las personas del exterior. Por ejemplo, en ciertos países se establece el remplazo paulatino por recursos o personal locales, y en otros casos se exige que la compañía operadora los desarrolle para remplazarlos tras un periodo determinado.

6. Políticas, procedimientos y sistemas de control interno aplicables

Se enlistan las políticas, los procedimientos y los sistemas corporativos de la organización. Se debe detallar todo lo necesario para su adecuado cumplimiento y ejecución. Para ello se debe tener en cuenta la información que el punto 3 arroje.

7. Identificación de brechas o incompatibilidades

Con toda la información recopilada en los puntos anteriores, se preparan matrices o tablas comparativas para identificar:

a. Brechas entre los requerimientos del proyecto y las condiciones del país, ya sean recursos, personas, infraestructura, servicios, etcétera

b. Incompatibilidad entre políticas y/o procedimientos internos y la legislación o normativa del país aplicable al proyecto

c. Incompatibilidad entre los procedimientos y las condiciones del país

d. Perfil, características y demás consideraciones del grupo de personas de la organización que serán expatriadas para ejecutar el proyecto

El entregable corresponde a un plan de mitigación con acciones que garanticen el éxito del proyecto y, sobre todo, que protejan a las personas que participarán en él. Este plan debe ser sometido a aprobación de la alta dirección, de forma que se avale en todos los niveles de la organización.

8. Matriz RACI y lista de verificación

La **matriz RACI** enlista las actividades de esta guía y las relaciona con la persona o con el grupo de personas que participan en ella, al asignarles un rol específico. Los roles definidos se mencionan a continuación:

(R) Responsable: es quien efectivamente realiza la tarea.

(A) Quien rinde cuentas: es quien rinde cuentas por la tarea ejecutada por el responsable.

(C) Consultado: se asigna este rol a quien posee la capacidad y la información necesarias para absolver inquietudes, consultas, etcétera.

(I) informado: es quien recibe la información sobre los avances y los resultados de las tareas ejecutadas.

Una adecuada definición de roles permite contar con las personas y con los recursos para que cada actividad, tarea o etapa se ejecuten satisfactoriamente.

La **lista de verificación** ayuda a verificar que las actividades detalladas en la guía se hayan ejecutado. Evita futuros problemas por omisión de alguna de las tareas o de las acciones clave para lograr el éxito de la nueva operación. Si bien en esta guía se definirá una lista de alto nivel, cada grupo específico puede generar su propia lista de verificación en función de las subactividades que deba desarrollar. Dado que una nueva operación nace desde la vicepresidencia de nuevos negocios, el gerente de desarrollo de negocios del país de interés será responsable de implementarla.

Matriz RACI — Definición de roles												
Actividad	**Gerentes especialistas de servicios**							**Gerentes corporativos de servicios**	**Gerente de desarrollo de negocios país**	**Gerentes corporativos de operaciones**	**Directores corporativos de servicios**	**Vicepresidente de nuevos negocios**
	Comunidades y M.A.	**Seguridad**	**Legal**	**Suministros y servicios**	**Administración y finanzas**	**Recursos humanos**	**Logística**					
1. Ejecución y monitoreo de lista de verificación								C	R		I	A
2. Información del país objetivo												
2.1. Información general del país									R		C	A
2.2. Organismos e instituciones			R					A	R		I	A
2.3. Información económica					R			A	I		I	I
2.4. Servicios e infraestructura				R				A	I		I	I

2.5. Legislación y normativa de aplicación			R					A	I		I	I
2.6. Situación social, comunidades y M.A.	R							A	I		I	I
2.7. Seguridad		R						A	I		I	I
3. Recursos humanos y estructura necesaria												
3.1. Definición de posiciones y descripción de tareas						R		A	I	C	C	I
3.2. Definición del perfil requerido						R		A	I	C	C	I
3.3. Personal local		C	C			R		A	I		C	I
3.4. Personal expatriado		C	C			R		A	I		C	I

3.6. Beneficios y compensaciones			C			R		A	I		C	I
4. Identificación de brechas e incompatibilidades								**R**	**I**	**C**	**A**	**I**

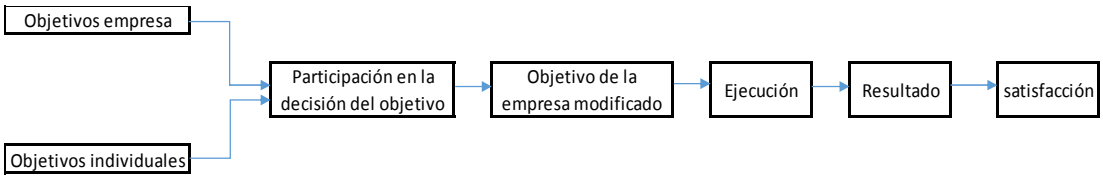
Lista de verificación para implementar nuevas operaciones				
Ítem	**Descripción**	**Ejecutado**		**Observaciones y/o recomendaciones**
		Sí	**No**	
1.	**Información del país objetivo**			
1.1.	Información general del país			
1.2.	Organismos e instituciones			
1.3.	Información económica			
1.4.	Servicios e infraestructura			
1.5.	Legislación y normativa de aplicación			
1.6.	Situación social, comunidades y M.A.			
1.7.	Seguridad			
2.	**Recursos humanos y estructura necesaria**			
2.1.	Definición de posiciones y descripción de tareas			
2.2.	Definición del perfil requerido			
2.3.	Personal local			
2.4.	Personal expatriado			
2.5.	Beneficios y compensaciones			
3.	**Identificación de brechas e incompatibilidades**			

9. Aplicación de dirección por objetivos para iniciar una operación en una nueva locación geográfica

El camino más rápido para lograr el éxito se basa en la capacidad directiva. Ante ello, es importante desarrollar un modelo que nos permita aprovechar el conocimiento y la creatividad de sus miembros. Por esta razón el **sistema de dirección por objetivos** (DPO) nos ayuda a elaborar un plan basado en capacidades y orientado a lograr objetivos comunes (conjunción de objetivos de la compañía y de objetivos individuales).

Para aplicar una DPO, los objetivos de la compañía se deben idealizar como los objetivos de la corporación (Fossil Energy) y los objetivos de la nueva unidad (Fossil Angola Energy) se deben idealizar como los objetivos individuales. Solo así se puede elaborar un adecuado sistema de dirección.

Una vez definidas las actividades clave, la forma de evaluación y el equipo de la nueva operación, la dirección (gerente de país) deberá conciliar los objetivos estratégicos de la compañía con los objetivos individuales. El resultado será un objetivo modificado, que luego se convertirá en un objetivo común para todos. Ello permitirá tomar mejores decisiones y alcanzar mejores resultados. La satisfacción de todos los participantes será una consecuencia del modelo. La siguiente figura ilustra este procedimiento:



La DPO necesita herramientas formales que permitan trazar un seguimiento de los objetivos. El punto 9 esbozó una lista de control para que cada responsable gestione mejor esta dinámica directiva. No se trata de determinar qué hacer, sino qué resultados se deben alcanzar.

Confundirlos es un error muy común en empresas que tratan de replicar modelos que funcionan bien en una determinada realidad, pero no necesariamente en otras[1].

COMPARATIVO ENTRE DIRECCION POR SISTEMAS (CORPORACIÓN) Y DIRECCION POR OBJETIVOS (OPERACIÓN NUEVA)

Dirección por Sistemas (Estándar)	***Dirección por Objetivos (Ad-Hoc)***
Descripción de cómo hay que hacer las cosas Realizar el trabajo, centrado en procedimientos. Poco estimulo a la creatividad.	Determinación de qué hay que lograr Acciones orientadas a poner en producción el pozo en un plazo determinado.
Persigue una acción correcta. Ajustarse a la regla y disposiciones de la central, desconociendo que existe una realidad diferente	Persigue una acción eficaz. Implementar procedimientos, muchas veces nuevos, que ayuden a conseguir el objetivo.
Control externo del trabajo del individuo. Poca libertad, impera una sensación de desconfianza. "Debe hacerlo".	Autocontrol del trabajo del individuo. Basada en la confianza, y por ende en un mayor compromiso. "Quieren hacerlo"
Importa lo que el individuo hace	Importa lo que el individuo quiere.
Desarrolla principalmente la docilidad. Trabajo en base a una guía, hace lo que le ordenan. Sólo acata.	Desarrolla principalmente la creatividad. Desarrolla capacidades para resolver problemas y bscar nuevas y mejores maneras de operar
Es un asunto impersonal	Es un asunto personal. El involucrarse de manera activa y desde el inicio, logra un compromiso más fuerte con los resultados.

[1] Llanos, Carlos. *Análisis de la acción directiva*. México DF: Editorial Limusa, 1996.

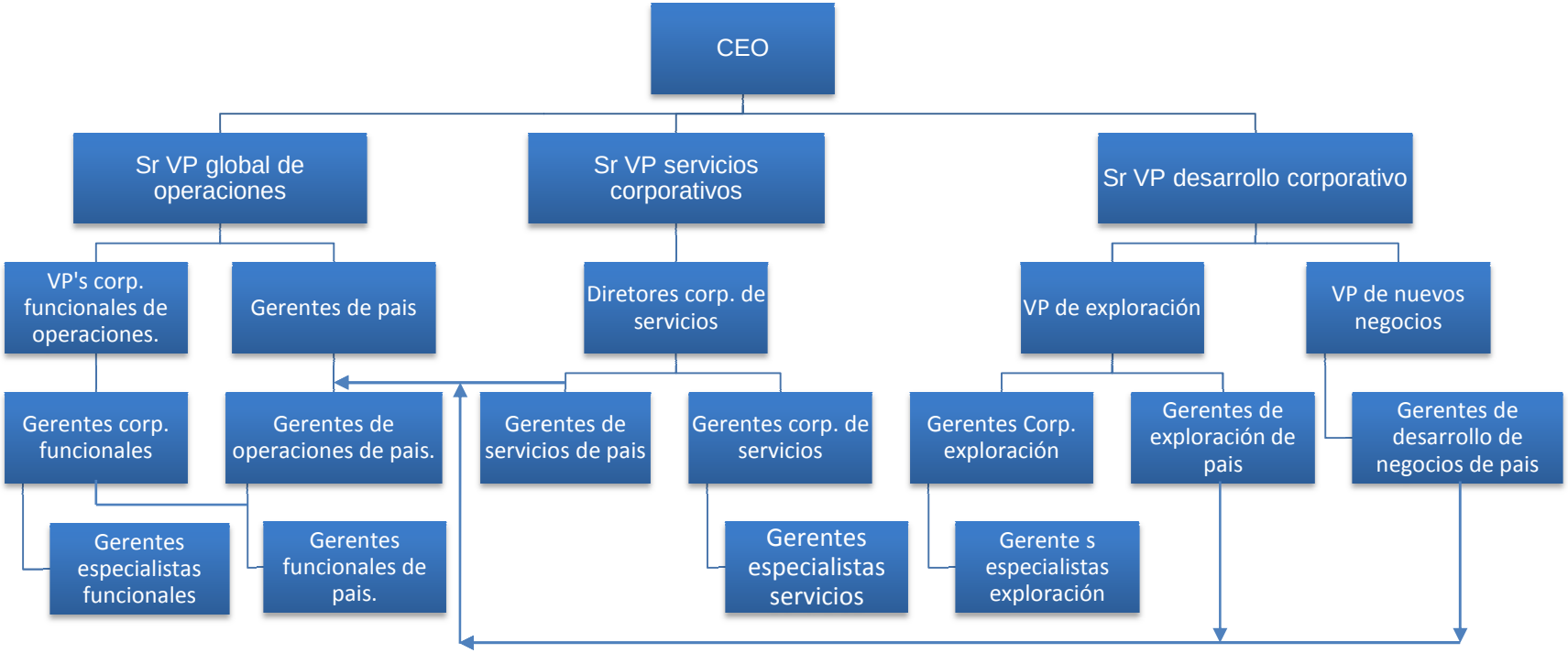
Anexo 1

Italy
Spain
Portugal
Greece
Turkey
Uzbekistan
Turkmenistan
Afghanistan
Pakista
Iran
Iraq
Syria
Tunisia
Morocco
Algeria
Libya
Egypt
Saudi Arabia
Western Sahara
Mauritania
Mali
Niger
Chad
Sudan
Yemen
Gulf of Aden
Arabian Sea
Guinea
Nigeria
Ethiopia
South Sudan
Gulf of Guinea
Somalia
Kenya
Gabon
DR Congo
Tanzania
Angola
Zambia
Mozambique
Zimbabwe
Namibia
Botswana
Madagascar
South Atlantic Ocean
South Africa

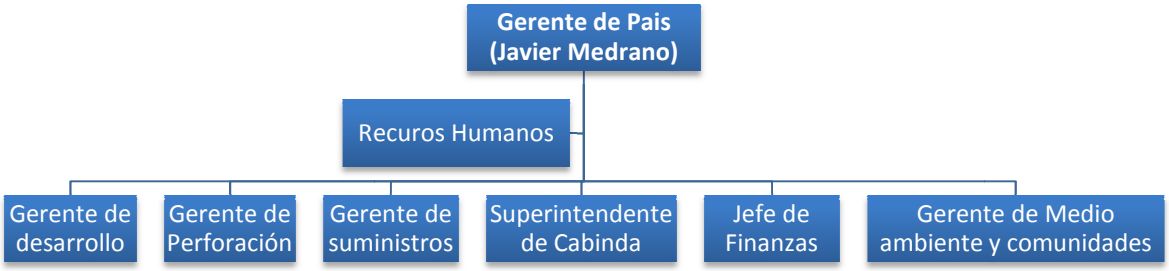
africaguide.com
DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE
CONGO
Cabinda (ANGOLA)
M'Banza Congo
N'Zeto
Uige
Ambriz
Camabatela
Lovua
Chitato
Lucapa
LUANDA
Malanje
Saurimo
ATLANTIC OCEAN
Gabela
Sumbe
ANGOLA
Camacupa
Luena
Lobito
Benguela
Huambo
Kuito
Caconda
Cubango
Menongue
Chiume
ZAMBIA
Lubango
Namibe
Tombua
N'Giva
Olifa
NAMIBIA
BOTSWANA

N
CONGO
Province du Cabinda (ANGOLA)
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO
OCÉAN ATLANTIQUE
ANGOLA
Cabinda

Anexo 2

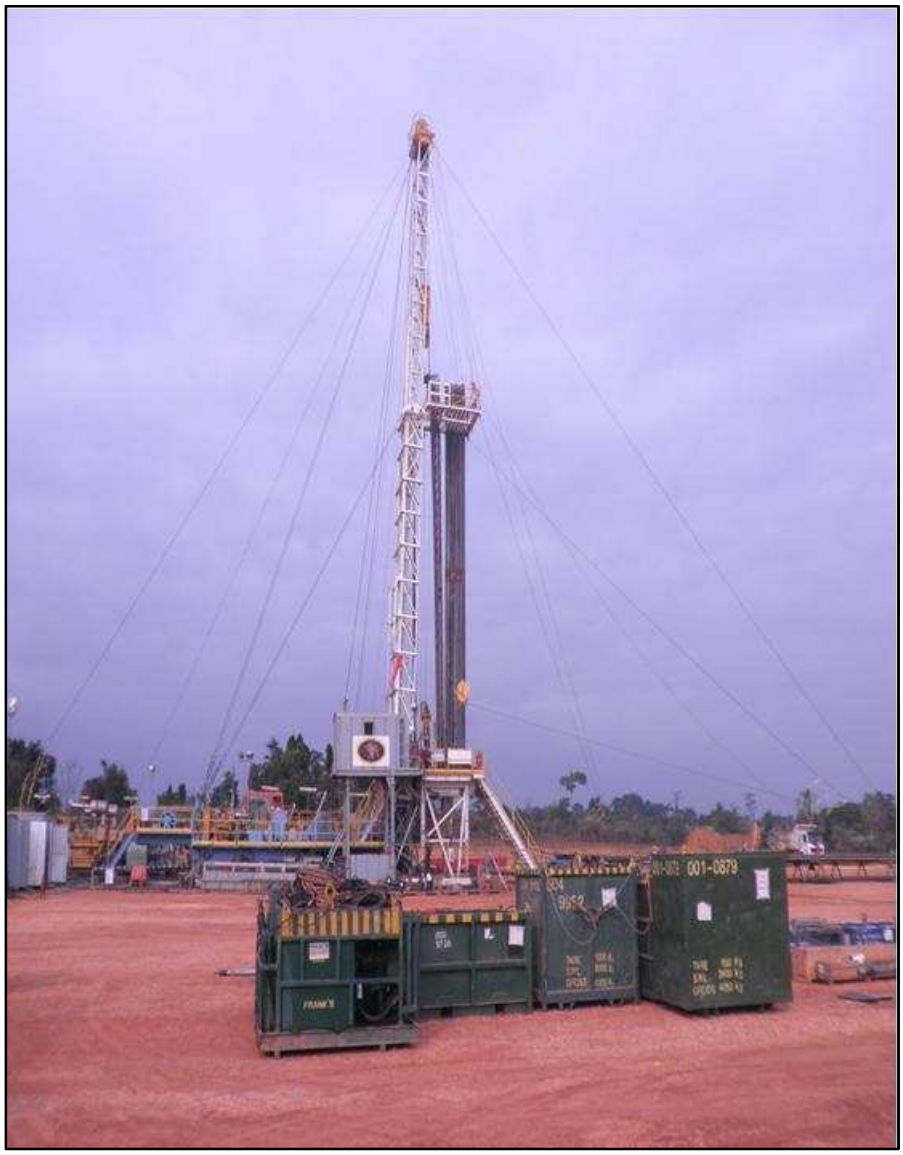

CEO
Sr VP global de operaciones
Sr VP servicios corporativos
Sr VP desarrollo corporativo
VP's corp. funcionales de operaciones.
Gerentes de pais
Diretores corp. de servicios
VP de exploración
VP de nuevos negocios
Gerentes corp. funcionales
Gerentes de operaciones de pais.
Gerentes de servicios de pais
Gerentes corp. de servicios
Gerentes Corp. exploración
Gerentes de exploración de pais
Gerentes de desarrollo de negocios de pais
Gerentes especialistas funcionales
Gerentes funcionales de pais.
Gerentes especialistas servicios
Gerente s especialistas exploración

Anexo 3


Gerente de Pais (Javier Medrano)
Recuros Humanos
Gerente de desarrollo
Gerente de Perforación
Gerente de suministros
Superintendente de Cabinda
Jefe de Finanzas
Gerente de Medio ambiente y comunidades

Anexo 4

Anexo 5



Anexo 6

Resumen de las instalaciones necesarias

Plataformas

- 1st fase: 3 Plataformas

Capacidad de la planta

Inlet Production Flow
- 10,000 bopd
- 10,000 bwpd
- 10MMSCFD

Oleoducto de exportación

- Diámetro nominal: 10”

El proyecto Don Bosco permitirá alfabetizar a 5 mil niños en 2015.

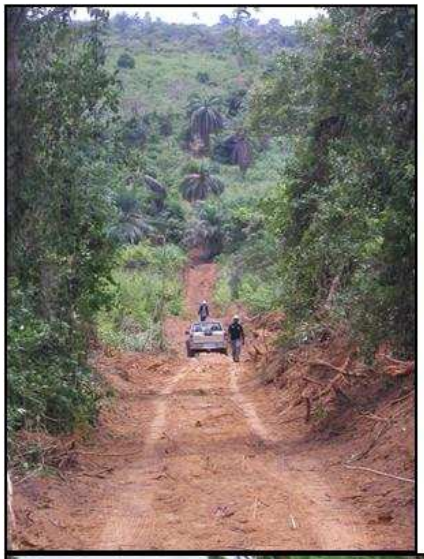
Construcción del puente São Vicente, reconstrucción de escuelas e iglesias en las comunidades, ampliación de la distribución de agua potable

Programa de formación técnica de jóvenes y adultos, en su mayoría contratados posteriormente por las compañías de servicio

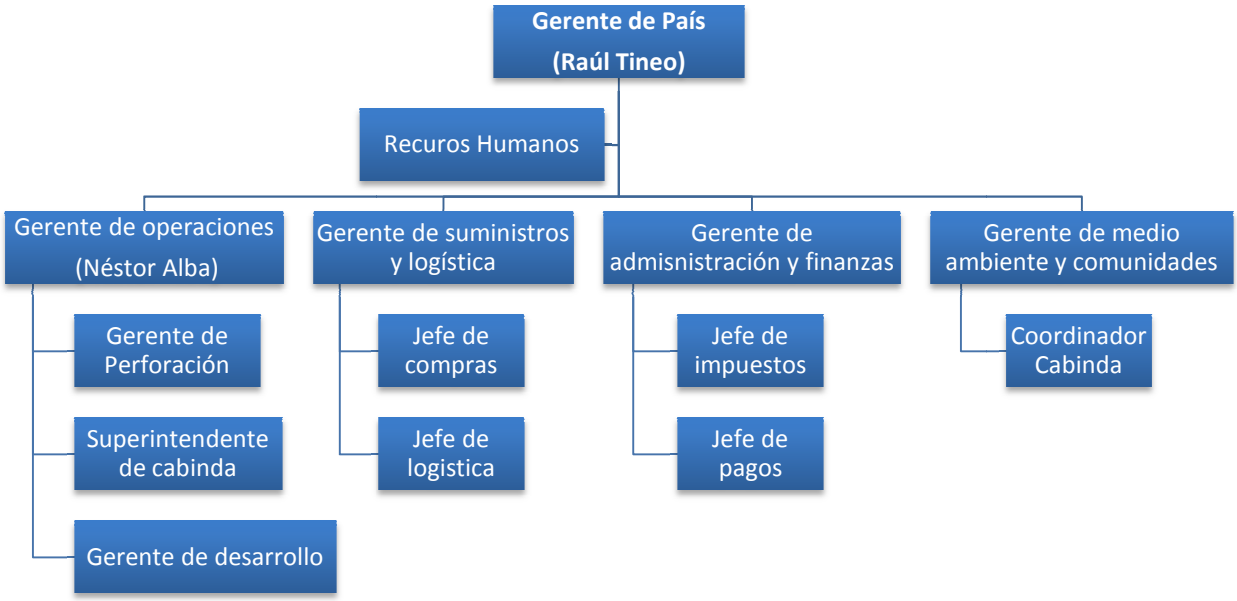
Anexo 7

Construcción de la planta de tratamiento

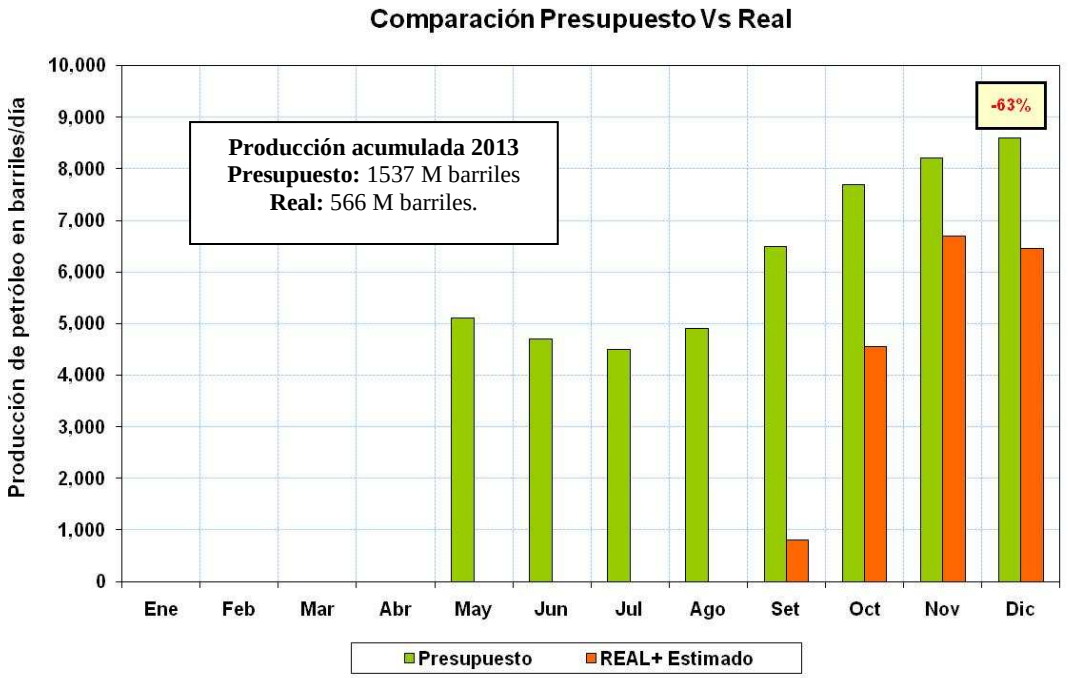
Construcción del oleoducto de exportación



Anexo 8


Gerente de País
(Raúl Tineo)
Recuros Humanos
Gerente de operaciones
(Néstor Alba)
Gerente de suministros y logística
Gerente de admisnistración y finanzas
Gerente de medio ambiente y comunidades
Gerente de Perforación
Superintendente de cabinda
Gerente de desarrollo
Jefe de compras
Jefe de logistica
Jefe de impuestos
Jefe de pagos
Coordinador Cabinda

Anexo 9



Económicos del proyecto original

CONTRACTOR ECONOMICS	NPV@15%	Total
Total Revenues	1,145.3	2,013.0
Cost Oil	(520.7)	(855.7)
Total Profit Oil	**624.6**	**1,157.3**
National Concessionaire	249.8	462.9
Contractor Profit Oil	**374.8**	**694.4**
	-	-
Cost Oil	520.7	855.7
Profit Oil	374.8	694.4
Contractors Net Revenues	**895.5**	**1,550.0**
Opex	(108.0)	(268.9)
Exploration Capex	-	-
Development Capex	(397.7)	(440.6)
Tax (50% of Contractor Profit Oil - Price Cap)	(187.4)	(347.2)
Contractors CF	**202.4**	**493.4**
I.R.R		**28%**
P.O		**5 Years**

Económicos con retraso en 2013

CONTRACTOR ECONOMICS	NPV@15%	Total
Total Revenues	1,052.3	1,913.2
Cost Oil	(510.4)	(854.7)
Total Profit Oil	**541.9**	**1,058.5**
National Concessionaire	216.8	423.4
Contractor Profit Oil	**325.1**	**635.1**
	-	-
Cost Oil	510.4	854.7
Profit Oil	325.1	635.1
Contractors Net Revenues	**835.6**	**1,489.8**
Opex	(107.1)	(267.9)
Exploration Capex	-	-
Development Capex	(397.7)	(440.6)
Tax (50% of Contractor Profit Oil - Price Cap)	(162.6)	(317.6)
Contractors CF	**168.2**	**463.8**
I.R.R		**23%**
P.O		**5 Years**

Algunos valores han sido modificados, para poder ser presentados en el caso.

Referencias bibliográficas

- Enciclopedia Microsoft Encarta, 2011.
- Embajada de la República de Angola en el Reino de España. *Angola: desafíos, oportunidades, acuerdos, inversiones, paz y futuro*. Madrid: Representación Comercial de Angola en el Reino de España y Grupo Editorial Edições Novembro. En línea: <http://www.embajadadeangola.com/embajadadeangola-informes-economicos.html>. Fecha de consulta: 17.08.16.
- Llanos, Carlos. *Análisis de la acción directiva*. México DF: Editorial Limusa, 1996.