

#### **CAPITULO 4.- ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES DEL PROYECTO)**

“En la organización empresarial se distinguen dos aspectos importantes: a) la selección de su forma jurídica para constituir la empresa que ha de llevar a cabo el proyecto y, b) la organización técnica y administrativa de la empresa que ha de permitir operar y dirigir satisfactoriamente las actividades de la misma.”<sup>78</sup>

##### **4.1.- ASPECTOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN.**

###### **4.1.1.- Objetivos de su creación.**

El objetivo principal de esta empresa, es de contribuir al desarrollo económico y social del municipio de Tlalnepantla, estado de México, generando fuentes de empleo en la región.

Otro de los objetivos es el de contribuir a satisfacer en el mercado de consumo (Distrito Federal), la creciente demanda del gas licuado de petróleo para uso doméstico comercializándolo al consumidor final en tanques estacionarios a través de auto tanques (pipas).

###### **4.1.2.- Acuerdo para su conformación.**

Se propone una sociedad de uno o varios inversionistas con los distribuidores de Gas L.P.

El acuerdo entre los inversionistas y los distribuidores sería el siguiente:

1. Los inversionistas aportarían el 40% del total del capital requerido de las inversiones, además se comprometen a conseguir en un banco y en forma de préstamo, el financiamiento necesario para cubrir el resto de la inversión total y que representa el 60%, Todo lo anterior, es necesario para la compra del equipo, la obra civil y para el fondo de operaciones durante el periodo de puesta en marcha.
2. Por su parte los socios distribuidores se comprometen a asegurar el abastecimiento de gas licuado proveniente de las plantas de procesamiento de Tula, Hidalgo, ya que, los distribuidores cuentan con experiencia y por tanto conocen el negocio, y las gestiones necesarias para proveerse de la materia prima que es el mismo Gas L.P.
3. Queda exclusivamente reservada la distribución de gas al consumidor final para inversionistas nacionales, por lo que su participación accionaria será hasta del 49%. Los inversionistas extranjeros no tendrán participación accionaria por lo tanto tampoco en la distribución al usuario final, así lo contempla la ley de Inversiones extranjeras vigente; sólo participarán en el marco de una alianza estratégica, para la

---

<sup>78</sup> Ing. Humberto Soto (et. al.), p. 205.

introducción en el mercado de tecnología de punta para la modernización integral de la infraestructura tecnológica de la gasera, y de esta forma contribuir a bajar los costos de almacenamiento, sólo de esta manera la empresa podrá llevar a cabo una política de ventas flexibles de tanques estacionarios al usuario final, es decir, pagarlo (el tanque estacionario) en periodos y no al contado.

4. El gobierno tendrá una participación mayoritaria del 51% sobre las acciones de la empresa, a través de la Gerencia de comercialización de Gas L.P. dependiente de la subsidiaria de PEMEX corporativo: PEMEX-Gas y Petroquímica Básica. Solo con la participación accionaria mayoritaria del gobierno a través de PEMEX, se podría establecer la alianza estratégica con inversionistas extranjeros.

Durante el año 2001, el actual Secretario de Energía Ing. Ernesto Martens, señalaba que para terminar con prácticas monopólicas en la industria del Gas L.P., era necesario abrir a la competencia a tal industria a inversionistas extranjeros. Sin embargo, dichos inversionistas no estarían interesados del todo en participar en la distribución al usuario final del Gas L.P., pero si en la producción del combustible.

“Las autoridades de la Secretaría de Energía anunciaron que, este mismo año, enviarán una iniciativa para modificar la Ley de Inversión Extranjera a fin de permitir la participación de empresas del exterior en la distribución del Gas L.P. Actualmente, esta actividad está reservada en 100% al capital mexicano, razón por la cual, según las autoridades, no se ha dado la modernización de la distribución del Gas L.P. Los gaseros dicen que algunas de las compañías internacionales, como Sep, British Petroleum, Gaz de France y Repsol, es tan interesadas en distribuir Gas L.P. en México y nomás están como zopilotes sobrevolando el territorio nacional y esperando el momento para descender. Las distribuidoras mexicanas no podrían sobrevivir frente al poder del capital transnacional, aseguran. Por su parte, las compañías extranjeras nunca han expresado públicamente su posible interés en distribuir Gas L.P. en México. ¿Realmente quieren?, cuesta mucho trabajo imaginarse a empleados de la Shell, BP o Gaz de France cargando cilindros de gas en colonias populares o pueblos apartados. Es algo que no va con su imagen ni con su estrategia global, además de que no deja grandes ganancias. Sin duda, hay segmentos del mercado nacional del Gas L.P. que pueden ser muy lucrativos y atractivos para ese tipo de compañías. Pero, ¿queremos una estructura de distribución que dé grandes ganancias a compañías internacionales, pero que deje en el olvido y con pésimo servicio a los consumidores de escasos recursos? Y si entran las compañías extranjeras, es lógico que estas absorban a las distribuidoras mexicanas más

grandes y quieran operar casi con exclusividad en zonas geográficas amplias, como ya sucede en la distribución del gas natural. Entonces, ¿no habrá más monopolio?.”<sup>79</sup>

De acuerdo con los objetivos del presente proyecto (vender gas en tanques estacionarios) y por lo expuesto anteriormente, la inversión extranjera sólo debe verse como complemento a través de alianzas estratégicas, y estas funcionarían como apoyo a gaseras mexicanas para adquirir abajo costo los tanques estacionarios y así flexibilizar su precio al usuario final; hay que intentarlo, esto es viable (las alianzas) a través de PEMEX, solas las gaseras mexicanas no podrían formar alianzas estratégicas con el extranjero.

Solamente de esta forma se podría modernizar la infraestructura tecnológica de las plantas distribuidoras, y así también evitan importaciones (tanto de tecnología como del mismo gas), aunque este proceso sería paulatino y de largo plazo.

#### 4.2.- CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA (COMPAÑÍA GASERA).

##### 4.2.1.- Estructura jurídica de la empresa.

“Para elegir la forma jurídica de organización de la empresa que ha de constituirse deben de tomarse en cuenta los siguientes factores:

- 1) El tipo y complejidad de la actividades a realizar.
- 2) Las características de los socios.
- 3) Los riesgos que los socios estén dispuestos a admitir.
- 4) La magnitud de los recursos financieros requeridos.
- 5) La forma en que deba ser administrada la sociedad.
- 6) La estabilidad y flexibilidad que deba tener la sociedad.”<sup>80</sup>

Las formas básicas de organización empresarial son:

- 1) Empresas individuales.
- 2) Sociedad colectiva.
- 3) Sociedad de responsabilidad limitada.
- 4) Sociedad anónima.

---

<sup>79</sup> Shields, David. “¿Capital Extranjero en Gas L.P?:Las autoridades se mueren de ganas.” En revista: “Siempre”. No.2497- Abril 25 del 2001. P. 22 y 23.

<sup>80</sup> Ing. Humberto Soto (ed. al.) P. 205-206.

Una vez analizada cada una de las formas básicas, en el caso del presente análisis de factibilidad la empresa funcionará bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima. Este tipo de sociedad se constituye bajo una razón social, que permite a los socios que se mantengan anónimos y se caracteriza además porque los socios obtienen títulos representativos de su participación en la propiedad de la empresa, pueden transferir dichos títulos generalmente sin restricción alguna y su responsabilidad está limitada al valor nominal de sus acciones; además, este tipo de sociedad es adoptado por las compañías gaseras en nuestro país.

#### 4.3.- ORGANIZACIÓN PROPUESTA.

##### 4.3.1.- Estructura orgánica.

Dentro de las modalidades básicas de organización para el presente proyecto se adoptará el tipo de organización con dirección lineal apoyada en especialistas. Este sistema se caracteriza porque la autoridad y responsabilidad se transmite en cada sector funcional a través del jefe asignado a dicho sector, esta autoridad intermedia suele obtener asesoramiento y servicio de técnicos especializados en cada sector funcional.

La integración de esta empresa se puede establecer siguiendo un esquema como se muestra a continuación; se propone así los siguientes niveles:

- 1) Asamblea general de socios.
- 2) Consejo de vigilancia.
- 3) Consejo de administración.
- 4) Gerencia general.
- 5) Gerencia administrativa.
- 6) Gerencia de ventas.
- 7) Gerencia de planta.
- 8) Gerencia de servicios generales.

##### 4.3.2.- Descripción de puestos.

La descripción de puestos se hará mencionando las funciones de cada área del apartado anterior, cabe destacar que en este apartado se desglosará los departamentos de cada gerencia, así como sus funciones. Tal descripción de puestos a continuación se detallan:

- 1) Asamblea General de Socios.- Constituirá la máxima autoridad, y por lo tanto el órgano de decisión de la empresa, pudiendo constituirse en asambleas ordinarias y extraordinarias según se considere necesario.

En las asambleas respectivas, se tratarán aspectos tales como:

- a) Situación financiera de la empresa.
- b) Resultados de la comercialización.
- c) Del reparto de utilidades.
- d) Contratación de personal especializado.
- e) Designación de los integrantes del consejo de administración.
- f) Otros.

2) Consejo de Vigilancia.- Entre las funciones que ejercerá este consejo se tienen, a las siguientes:

- a) Vigilar la actuación del consejo de administración.
- b) Vigilar el empleo de fondos.
- c) Vigilar y emitir memorias sobre registros contables.
- d) Vigilar y conocer las operaciones de la sociedad.
- e) Otros.

3) Consejo de Administración.- Algunas de las principales funciones a desarrollar por parte de este consejo serán las siguientes:

- a) Representar a la Asamblea General de Socios.
- b) Ejecutar los acuerdos o decisiones de dicha Asamblea.
- c) Nombrar al responsable de la Gerencia General de la empresa y demás gerencias.
- d) Contratar los créditos necesarios.
- e) Otros.

4) Gerencia General.- Las funciones de la Gerencia General serán entre otras:

- a) Ejecutar lo señalado por el Consejo de Administración, ejerciendo todas las funciones necesarias para la empresa con carácter de apoderado general.
- b) Suministrar los bienes que constituyen el patrimonio de la empresa.
- c) Establecer los contactos necesarios, relativos a el abasto continuo de materia prima necesaria para la empresa.
- d) Elaboración de informes, estados contables y financieros para su presentación periódica al Consejo de Administración.
- e) Vigilar y asegurar el buen funcionamiento de todas las operaciones de la gasera, y demás gerencias.

5) Gerencia Administrativa.- Las principales funciones de esta gerencia, consisten en llevar a cabo las actividades de coordinación y control de las finanzas y la contabilidad. Para lo cual, esta gerencia tendrá dos departamentos: contabilidad y finanzas.

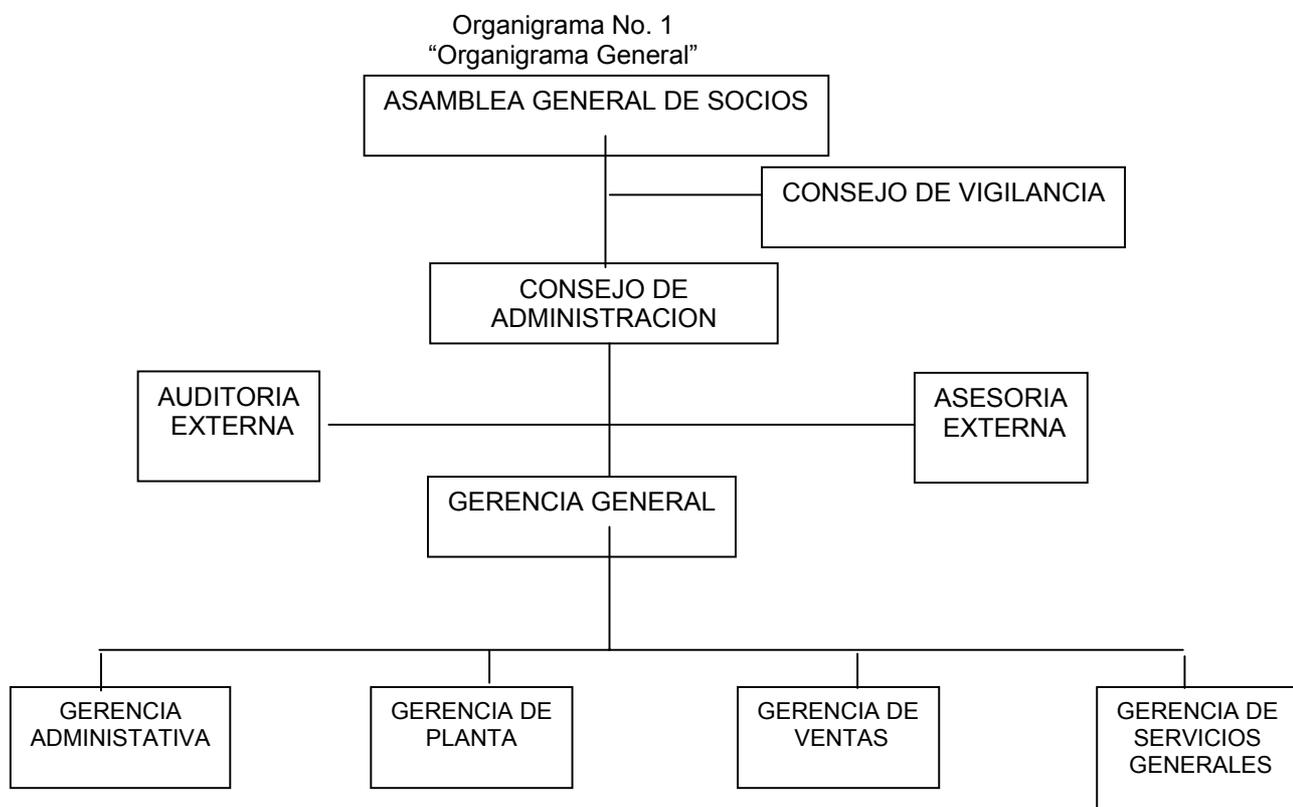
- 6) Gerencia de Ventas.- Esta gerencia tendrá a su cargo el control de los pedidos de los clientes (unidades uni y multifamiliares), de acuerdo a los periodos de abastecimiento del gas (cada 3 meses). Esta gerencia no tendrá departamentos.
- 7) Gerencia de Planta.- Tendrá como principales funciones, las concernientes al óptimo funcionamiento de la compañía gasera en el proceso de almacenamiento del Gas L.P. Contará con 3 departamentos: de almacén, de técnicos en gas y de operación de andén de llenado.
- 8) Gerencia de Servicios Generales.- Su función será la de coordinar todo lo relativo al mantenimiento general de la empresa, el suministro de materiales diversos y refacciones, herramientas, así como de limpieza general. Tendrá dos departamentos: de mantenimiento y de intendencia.

#### 4.4.- CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.

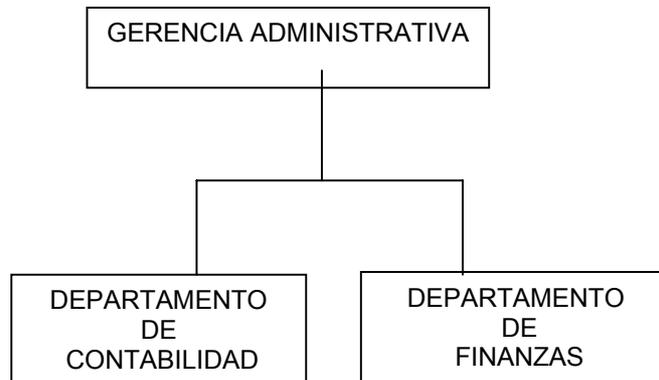
##### 4.4.1.- Reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal.

Corresponderá a la Gerencia administrativa la responsabilidad del reclutamiento, selección, contratación del personal, así como del pago de sueldos y salarios. Por otra parte, la capacitación del personal estará a cargo de la compañía EGSA a través de cursos, los cuales estarán coordinados directamente por la misma gerencia administrativa.

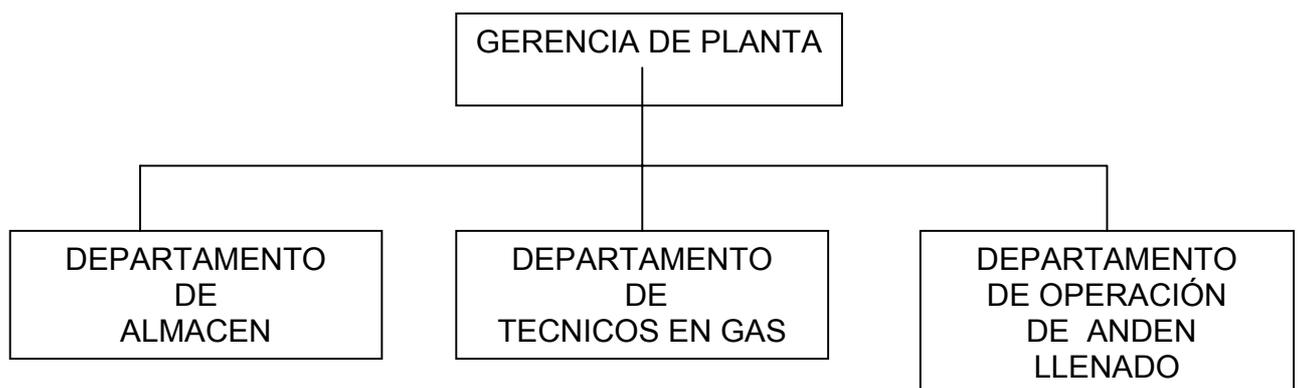
##### 4.4.2.- Organigramas



Organigrama No. 2  
"Organigrama de la Gerencia Administrativa"



Organigrama No. 3  
"Organigrama de Gerencia de Planta"



## Organigrama No. 4

"Organigrama de la Gerencia de Servicios Generales"

