

4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.1 INTRODUCCIÓN

CEINSE S.L. es el acrónimo de la empresa Centro Integral de Servicios S.L. Se trata de una empresa de servicios integrales que oferta distintos servicios a empresas e industrias y pertenece a un conocido grupo de empresas con sede en Sevilla. Tiene la particularidad de tratarse de un Centro Especial de Empleo, que son empresas en cuya plantilla existe un mínimo del 70% de trabajadores con discapacidad. En el caso de CEINSE, el personal discapacitado constituye prácticamente el 100% de la plantilla. La empresa fomenta la inserción e integración laboral del colectivo de discapacitados, proporcionando a las personas con discapacidad la realización de una labor productiva y remunerada, adecuada a sus características personales.

El hecho de emplear trabajadores con discapacidad no supone ninguna adaptación a la hora de realizar los servicios, ya que los trabajadores realizan labores para las cuales son totalmente aptos. Así, en todo el proceso tiene gran importancia el departamento de Recursos Humanos, ya que es necesario encontrar personal que cumpla el perfil de discapacitado y ubicar a este trabajador en un puesto que pueda desempeñar sin que su discapacidad suponga ningún inconveniente.

CEINSE cuenta con varias ventajas competitivas, debidas a su condición de Centro Especial de Empleo y a su funcionamiento como empresa de selección y colocación de personal, unidas a la gama de servicios que ofrece y a los procesos de supervisión del servicio y aseguramiento de la calidad.

La primera ventaja competitiva deriva del cumplimiento de la Ley de Integración de Personas Discapacitadas. La normativa actual de empleo estable en el Real Decreto 27/2000 de 14 de enero que las empresas con más de 50 trabajadores están obligadas a la contratación del 2% de personas

discapacitadas. Este porcentaje aumenta en el caso de la Administraciones Públicas, que están obligadas a tener en plantilla a un 3% de personal discapacitado. Una medida alternativa a la contratación consiste en subcontratar trabajadores a Centros Especiales de Empleo, dando así cumplimiento a la normativa. Además, al tratarse de un colectivo con riesgo de exclusión social, la contratación de personal discapacitado contribuye a mejorar la imagen social de la empresa.

Otra ventaja de CEINSE la constituye su dispositivo de selección de personal. La empresa cuenta con un dispositivo propio de selección y formación de personal a través de su Departamento de Recursos Humanos. Esto permite un ahorro de tiempo y dinero para las empresas que subcontraten trabajadores de CEINSE, puesto que se les facilita un operario adecuado al puesto y con la formación necesaria para realizar la tarea asignada.

Como empresa de servicios integrales, CEINSE cuenta con una amplia gama de productos, lo que le permite cubrir la demanda de un amplio sector del mercado de servicios a empresas. La mayoría de los servicios se ubican en el ámbito de las instalaciones, cubriendo limpieza, mantenimiento, control, etc. Este hecho facilita la labor a la hora de ampliar los servicios prestados a un cliente, ya que si éste está satisfecho con el servicio prestado, es muy posible que contrate otros servicios necesarios para su empresa.

Por último, CEINSE incluye en todos sus servicios la supervisión del mismo. Para ello cuenta con supervisores de servicios, trabajadores que comprueban que el servicio se está realizando acorde con las condiciones establecidas y las peticiones del cliente. Este sistema ejerce un control sobre las tareas de los operarios y garantiza la calidad del trabajo realizado.

En la actualidad, la totalidad de los clientes de CEINSE son empresas o industrias privadas. Entre los planes de futuro de la empresa se encuentra, además de seguir aumentando la cartera de clientes privados, prestar servicios a entidades públicas. Todas las contrataciones con organismos públicos se encuentran regidas por la Ley de Contratación del Sector Público, que especifica que todos los contratos públicos deben adjudicarse a través de concurso. Para poder acceder a muchos de estos concursos es necesario que la empresa cuente con un Certificado de Clasificación como empresa de servicios, trámite que se ha realizado durante los últimos meses. Algunos concursos están reservados a Centros Especiales de Empleo, con lo que constituye una favorable vía de crecimiento.

4.2 SERVICIOS DE CEINSE

CEINSE ofrece una amplia gama de servicios en todo lo que se refiere a instalaciones, cubriendo desde la gestión al mantenimiento y control de las instalaciones. También oferta servicios de tipo industrial, enmarcados en el ámbito de servicios de almacén y manipulación de mercancías. Un último grupo lo constituyen los servicios administrativos, dentro de los cuales se encuentran también servicios de recepción y atención al público.

El primer grupo los componen los siguientes servicios:

- Limpieza Comercial
- Limpieza Industrial
- Mantenimiento
- Control
- Servicios Combinados

La limpieza constituye una de las actividades principales de la empresa. Los servicios de limpieza se dividen en Limpieza Comercial y Limpieza Industrial, según el ámbito de aplicación (oficinas y comercios en el primer caso, fábricas en el segundo) y el grado de utilización de maquinaria. Las tareas de limpieza se realizan con una planificación previa del servicio. En casi todos los servicios, antes de la contratación del mismo, se llevan a cabo unas conversaciones con el cliente donde se determinan las condiciones en que se realizará. Para el caso de la limpieza suele realizarse una división por zonas de las instalaciones, y se elabora una lista de tareas que contiene las actividades que debe realizar el operario y la frecuencia de repetición de las mismas.

El Control es un servicio de control de accesos y guardería de inmuebles. El objeto del servicio es controlar el acceso de personas a las instalaciones del cliente, así como velar por la guardia y custodia del inmueble y los enseres que contiene. Difiere de un servicio de vigilancia básicamente en la formación de los empleados y los permisos necesarios para realizar la actividad, ya que un servicio de vigilancia requiere un permiso especial concedido por la Policía Nacional debido al eventual uso de armamento.

El servicio de Mantenimiento es un servicio de mantenimiento preventivo de inmuebles. Las tareas que realizan los operarios de mantenimiento suelen ser pequeñas reparaciones eléctricas y de fontanería, reposición de materiales y, en general, preservación de las instalaciones del cliente.

Por último, los Servicios Combinados son una denominación bajo la que se venden agrupaciones de servicios de distinta naturaleza, siendo la combinación más habitual limpieza y mantenimiento. De esta forma se ofrece al cliente un paquete que cubre las necesidades de sus instalaciones con una mejor relación entre prestaciones y precio. Dentro de los Servicios Combinados se incluyen también tareas de jardinería.

El grupo de servicios de tipo industrial comprende los servicios de Carretillero y Manipulación. Son servicios de almacén, consistentes en manejo de carretilla y transpaletas, organización de mercancías y control de entrada y salida de productos. La Manipulación designa también servicios de manipulación de productos en procesos fabriles, como puede ser un servicio de empaquetado en una línea de montaje. A su vez, bajo la denominación de Manipulación se vende un servicio de lavadero de vehículos. Los clientes de este servicio son concesionarios de vehículos, que contratan trabajadores de CEINSE para realizar tareas de limpieza y pre-entrega de vehículos, consistentes en una limpieza en profundidad del automóvil, desparafinado, comprobación del funcionamiento, etc.

El último grupo lo componen los siguientes servicios:

- Auxiliar Administrativo
- Recepcionista
- Reparto de Publicidad

El servicio de Auxiliar Administrativo se ocupa principalmente de tareas relacionadas con la gestión de documentos, como son la distribución y archivo, así como labores de reprografía, digitalización de documentos, franqueo de correspondencia, etc. El puesto de Recepcionista es un puesto de atención al público que suele conllevar atención a centralita telefónica y algunas tareas administrativas. Por último, el servicio de Reparto de Publicidad consiste en reparto de publicidad mediante buzono.

Cada uno de estos servicios constituye un “producto” de la empresa. Esta especificación tendrá gran importancia a la hora de realizar el análisis de costes, como se verá más adelante.

4.3 CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO

Los Centros Especiales de Empleo son empresas cuyo objetivo principal es el de realizar un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones del mercado, y cuya finalidad es asegurar un empleo remunerado a trabajadores con discapacidad. La figura del Centro Especial de Empleo (CEE a partir de ahora) fue creada por la Ley 13/1982 de 7 de abril de Integración Social de Minusválidos. Hoy en día se considera un elemento básico integrador de personas con discapacidad en el mundo laboral.

Las características que definen un CEE son las siguientes:

- Puede ser titular de un CEE cualquier persona física o jurídica, pública o privada, incluso comunidad de bienes, con capacidad jurídica y de obrar para ser empresario (sociedades mercantiles, asociaciones, fundaciones, etc.). De esta forma, un CEE puede adoptar cualquier forma jurídica de las existentes.
- Su plantilla tiene que estar formada al menos en un 70% por minusválidos con una reducción de un mínimo del 33% de su capacidad para el trabajo, sin perjuicio de las plazas en plantilla del personal no minusválido.
- Los CEE se conciben como un medio de integración laboral de las personas con discapacidad en las empresas ordinarias, fin primordial de la política de integración laboral de este sector. Dejando a un lado este hecho, un CEE se trata de una empresa como otra cualquiera, y está sujeta a las mismas normas y requisitos que afecten a cualquier otra empresa del sector al que pertenece.

Los Centros Especiales de Empleo obtienen los recursos para su financiación, además de los que procedan del desarrollo de su actividad económica, de ayudas de la Administración Pública. Estas ayudas difieren según la Comunidad Autónoma donde se encuentre el domicilio social de la empresa, siendo las más significativas las siguientes:

- Ayudas a proyectos generadores de empleo: creación de centros o ampliación de plantilla. La ayuda se concede por cada puesto de trabajo de carácter estable que se cree a jornada completa, exigiéndose un periodo mínimo de mantenimiento de tres años. La cuantía de la ayuda oscila entre 12.020,24 € si el Centro Especial de Empleo supera el 90 % de trabajadores con discapacidad en la plantilla, y 9.015,18 € en los casos en que la plantilla cuente con un 70% de discapacitados. La ayuda se reduce proporcionalmente si el puesto de trabajo es a tiempo parcial indefinido.
- Ayudas para el mantenimiento de puestos de trabajo. La cuantía de la ayuda consiste en un 50% del Salario Mínimo Interprofesional para una jornada laboral a tiempo completo, reduciéndose proporcionalmente para jornadas laborales a tiempo parcial.
- Ayudas para el mantenimiento de puestos de trabajo. La ayuda consiste en una bonificación del 100% de la cuota de Seguridad Social a cargo de la empresa.

4.4 DELEGACIONES

CEINSE cuenta con delegaciones en Sevilla, Cádiz y Málaga, siendo la sede de Sevilla la oficina central. También cuenta con una delegación en Zaragoza, aunque constituye una empresa independiente, por lo que no ha sido tenida en cuenta a la hora de realizar el modelo. Todas las delegaciones dependen de la central de Sevilla.

4.5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

En este apartado se describirán los distintos puestos y departamentos existentes en la empresa.

- **Director Gerente.** Es el máximo responsable de la empresa. Entre sus labores está coordinar al resto de departamentos, así como tomar todas las decisiones estratégicas de la empresa que conduzcan a una mejora de los resultados. El Director Gerente establece la política económica de la empresa, y es responsable de aprobar el Manual de Calidad y los Procedimientos Operativos.

- **Departamento Administrativo/Financiero.** El departamento Administrativo/Financiero está formado por un director de departamento que tiene a su cargo a dos administrativos. Las tareas que realiza el departamento Administrativo/Financiero son las siguientes:
 - *Facturación.* La facturación a los clientes se realiza basándose en un documento interno de la empresa que se denomina Control de Presencia y Ubicación, que será explicado con detenimiento en otro apartado.
 - *Compras.* Las compras de suministros y de inmovilizado se realizan desde el departamento financiero, pidiendo siempre varios presupuestos a fin de buscar la mejor relación calidad-precio.
 - *Ofertas.* Desde el departamento se elaboran las ofertas y presupuestos a clientes interesados en contratar los servicios.
 - *Tesorería.* Gestión del líquido disponible en las cuentas de la empresa.
 - *Pago de las nóminas* de los trabajadores.

- *Conciliación de las cuentas* de la empresa con el resto de empresas del grupo.
- *Gestión de la documentación* generada por la empresa.
- **Departamento de Recursos Humanos.** El departamento de RRHH tiene gran importancia en CEINSE debido a las especiales características de la empresa. Está compuesto por un director de departamento y un administrativo. La principal función del departamento es la selección del personal y su asignación a los puestos de trabajos. La lista completa de funciones que realiza es la siguiente:
 - *Selección de personal y contratación.* Desde el departamento se realiza la selección de personal que, además de responder a los criterios que requiera un puesto determinado, sean discapacitados.
 - *Asignación a los puestos de trabajo.* La asignación de un trabajador a un puesto de trabajo determinado debe hacerse teniendo en cuenta los requisitos del cliente y el perfil y la disposición del propio trabajador. Hay que tener en cuenta que no todos los empleados pueden realizar todos los servicios que ofrece la empresa debido a su discapacidad. Siempre se busca que un trabajador pueda desempeñar su función de forma correcta sin que importe que sea discapacitado.
 - *Elaboración de las nóminas.*
 - *Control de subvenciones.* El hecho de ser un Centro Especial de Empleo da derecho a una serie de subvenciones que son gestionadas por este departamento.
 - *Atención al trabajador,* previniendo la conflictividad laboral.

- **Departamento de Operaciones.** El departamento de Operaciones está formado por un Director de Operaciones, que coordina las labores del departamento y es responsable de área, y dos Técnicos de Operaciones. Las tareas asignadas a este área son las siguientes:
 - *Supervisión.* Los técnicos de operaciones tienen la labor de comprobar que el servicio se está realizando de acuerdo con las condiciones del mismo y las peticiones de los clientes.
 - *Atención al cliente.* Los supervisores son los interlocutores con los clientes. Deben conocer las impresiones del cliente respecto al servicio prestado y atender sus reclamaciones.
 - *Atención al trabajador.* Los operarios de la empresa, ante cualquier problema que les surja en el transcurso de su actividad, pueden ponerse en contacto con el departamento de operaciones. Los técnicos de operaciones deben atender el teléfono las 24 horas del día, puesto que existen trabajos que se realizan con horario nocturno. Además, deben abastecer a los operarios de los suministros que necesiten para realizar su trabajo.
 - *Implantación de los servicios.* Cuando se va a realizar el contrato de un nuevo servicio, el Director de Operaciones se ocupa de elaborar conjuntamente con el cliente la lista de tareas que realizarán los operarios durante el desarrollo de los trabajos.

La parte del organigrama descrita hasta ahora hace referencia a puestos y departamentos que se ubican en la Delegación Central de CEINSE, que se encuentra en Sevilla. Existen también puestos de trabajo en las delegaciones de Málaga y Cádiz. Dependiendo del volumen de facturación de una delegación, la plantilla puede incluir personal de todos los departamentos o sólo de algunos, siendo siempre imprescindible la presencia de un técnico de operaciones o supervisor, puesto que es la única tarea que no puede llevarse a

cabo a distancia. Este es el caso de la delegación de Cádiz, que cuenta únicamente con un técnico de operaciones que depende directamente del Director de Operaciones de la sede principal de Sevilla. El resto de tareas necesarias para el funcionamiento de la delegación están asignadas a personal de Sevilla.

La delegación de Málaga está formada por un Delegado que realiza labores de coordinación y dirección dentro de su sede y que depende, como es lógico, del Director Gerente. El Delegado tiene a su cargo un administrativo y un técnico de operaciones.

Los diferentes puestos de la empresa y sus dependencias se representan gráficamente en las figuras 3.1 y 3.2.

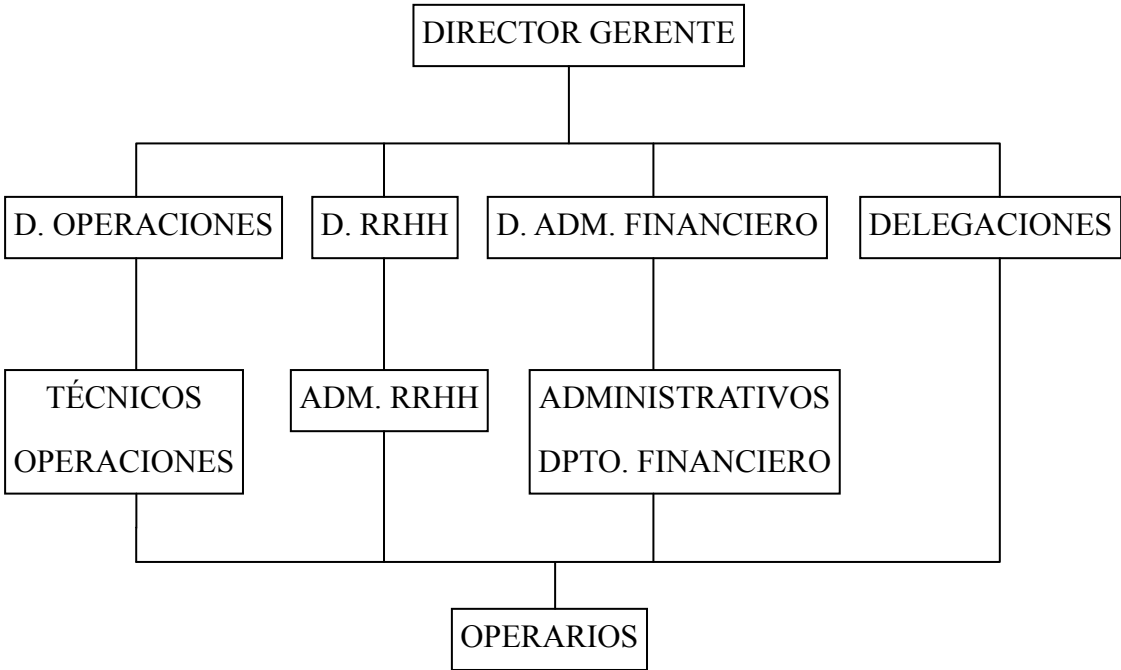


Figura 4.1: Organigrama de CEINSE

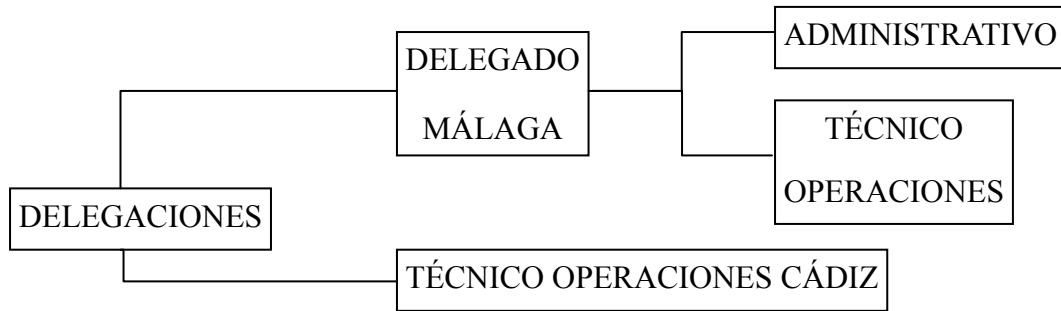


Figura 4.2: Organigrama de CEINSE

4.6 FACTURACIÓN Y CONTROL DE PRESENCIA Y UBICACIÓN

Los servicios de CEINSE son siempre vendidos y facturados por horas. Esto hace necesario tener mecanismos que permitan un registro y control de las horas que trabaja cada operario y del lugar donde presta sus servicios, ya que este dato es necesario para realizar las facturas a los clientes.

Cuando un cliente potencial quiere contratar un servicio con CEINSE, en primer lugar debe exponer sus necesidades a la empresa. En ese momento se llevan a cabo una serie de conversaciones entre el Director de Operaciones de CEINSE y el responsable de la empresa cliente, incluyendo también visitas a las instalaciones donde se prestarán los servicios. Tras estas conversaciones se elabora la lista de tareas que realizarán los operarios, la frecuencia de repetición de las mismas y se delimita el área de actuación, las zonas del recinto donde se prestan los servicios. Teniendo en cuenta todos estos requisitos se determina la cantidad de horas mensuales necesarias para prestar el servicio con las condiciones descritas. Finalmente, tras aceptar el cliente la propuesta, se firma un contrato donde se especifica el número de horas mensuales de servicio y las condiciones de realización del mismo.

Dado que un cliente paga un servicio según el número de horas que se le está prestando el mismo, es necesario realizar un control, a fin de asegurar que el cliente está recibiendo el servicio contratado. CEINSE cuenta con un

documento denominado Control de Presencia y Ubicación o CPU que todos los operarios tienen obligación de cumplimentar. En dicho documento se especifican los días trabajados por el operario a lo largo del mes y el número de horas trabajadas cada día, así como la causa por la que no ha trabajado algún día que le correspondiera. Un empleado tiene que rellenar un CPU distinto por cada centro de trabajo en el que preste sus servicios y, al final de cada mes, dicho CPU será firmado por el cliente y recogido por los supervisores de CEINSE.

Una vez han sido recogidos, los CPUs son revisados por el departamento financiero, a fin de cotejar discrepancias entre las horas contratadas y las realizadas por los empleados. A continuación se elaboran las facturas a los clientes. A su vez, los datos de los CPUs se utilizan para elaborar las nóminas de los empleados, ya que permiten corroborar si un empleado ha realizado la jornada que le corresponde.

4.7 CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

CEINSE mantiene e implementa un Sistema de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental basado en las normas internacionales UNE-EN ISO 9001:2000 y UNE-EN ISO 14001:2004.

El Sistema de Gestión de Calidad establece como objetivo una mejora continua en la calidad de los servicios prestados y de los procesos de la empresa. Esto se logra con una planificación y un seguimiento adecuados de todos los procesos, previniendo así las disconformidades potenciales que pudieran surgir en cualquier fase del proceso productivo. A su vez, promueve una línea de comunicación con el cliente, de forma que se produzca una realimentación que ayude a la mejora de los servicios prestados. El Sistema de Gestión de Calidad se compone de numerosos documentos (procedimientos,

registros, instrucciones técnicas y planes) entre los que destaca el Manual de Calidad, documento clave y referente que expone las características de la empresa y su orden jerárquico, define las responsabilidades y funciones de cada puesto y describe la composición del Sistema de Gestión.

El Sistema de Gestión Ambiental supone un compromiso con el Medio Ambiente por parte de la empresa en el desempeño de sus funciones. El objetivo del mismo radica en la prevención de la contaminación derivada de las actividades de la organización. Para ello incide de forma especial en la formación y sensibilización de todos los trabajadores, de manera que sean conscientes de la importancia de su participación y de su responsabilidad con la conservación del entorno en su ámbito de actuación.

La aplicación del Sistema de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental involucra a todos los empleados y áreas de la empresa, definiendo funciones concretas, consiguiendo de esta forma que cada uno de ellos sea responsable del aseguramiento de la calidad y de la protección medioambiental dentro de su área.

El mantenimiento del Sistema de Gestión es llevado a cabo por personal perteneciente al Grupo al que pertenece CEINSE. Anualmente se realizan auditorías internas, con el objetivo de comprobar la correcta implementación del Sistema de Gestión. El Sistema de Gestión de CEINSE se encuentra certificado en Gestión de Calidad y Gestión Ambiental por un organismo externo de certificación, por lo que, también de forma anual, se realizan auditorías externas a fin de comprobar la adecuación del Sistema de Gestión a las normas de calidad y ambiental y renovar, en su caso, ambos certificados.