

5. MODELO DE CEINSE

5.1 INTRODUCCIÓN

Realizar el modelo de una empresa consiste en adaptar la estructura de costes definida por el Sistema de Control Económico a la empresa en sí. El sistema de costes que establece el SCE está estructurado en capítulos modulares, cada uno de los cuales define costes asociados a distintas áreas del negocio. Es esta cualidad la que permite aplicarlo a cualquier tipo de empresa.

El proceso necesario para obtener el modelo económico de la empresa pasa por tener una información completa de la misma, tanto a nivel de datos económicos como de estructura y organización. Es por ello por lo que en el capítulo anterior se ha realizado una descripción exhaustiva de la empresa a nivel funcional y de procedimientos.

En este apartado se expondrán a grandes rasgos los distintos conceptos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de realizar el modelo del SCE. Estos conceptos son principalmente los recursos utilizados, la mano de obra y las instalaciones de las que consta la empresa. Se presentará también la noción de Grupo Funcional Homogéneo o GFH, que supone uno de los conceptos más importantes del SCE.

El principal rasgo que hay que tener en cuenta a la hora de realizar el modelo de CEINSE es su condición de empresa de servicios. Cada uno de los servicios que realiza la empresa debe ser considerado como un producto que oferta, así que en el SCE se calculará el coste de cada uno de los servicios, que es la suma del coste de la materia prima más el coste del valor añadido que se aporta durante el proceso de producción. A partir de ahora se utilizarán indistintamente los términos servicio y producto, dándoles el mismo significado.

5.2 GRUPOS FUNCIONALES HOMOGÉNEOS

Un Grupo Funcional Homogéneo o GFH se define como una agrupación de medios materiales y humanos con un mando común que realizan funciones homogéneas y son susceptibles de ser medidos en una única unidad. Se corresponde con el concepto de Centro de Costes Directo tradicional.

En este apartado se establecerán los distintos GFH que componen la empresa. Esta división será utilizada en los diferentes capítulos del SCE, y para realizarla se parte de los servicios que ofrece la empresa. La lista completa es la siguiente:

- Carretilleros
- Control Diurno
- Control Nocturno
- Servicios Combinados Día
- Servicios Combinados Noche
- Recepcionista
- Reparto de Publicidad
- Limpieza Comercial Día
- Limpieza Comercial Noche
- Limpieza Industrial
- Auxiliar Administrativo
- Manipulación
- Mantenimiento

Siguiendo la definición de GFH, para realizar la división hay que agrupar medios de producción que realicen funciones homogéneas y puedan medirse en una única unidad. El primer impulso puede llevar a hacer una división atendiendo únicamente a la actividad que se realice. Sin embargo, al ser CEINSE una empresa de servicios, el coste más significativo de los productos es el coste de los trabajadores que realizan dicho servicio. Por eso, la agrupación de GFH se ha realizado teniendo en cuenta los costes salariales de los trabajadores y las funciones que realizan. La división elegida es la siguiente.

GFH	DENOMINACIÓN	GFH	DENOMINACIÓN
1	Limpieza Comercial	6	Manipulación
2	Limpieza Industrial	7	Manipulación ELCI
3	Control	8	Administración
4	Servicios Combinados	9	Publicidad
5	Mantenimiento	10	Líberos

Tabla 5.1: Grupos Funcionales Homogéneos

Puede observarse en la división que las actividades de limpieza no constituyen un único GFH. Eso es debido al hecho de que el salario bruto de un operario de limpieza industrial es significativamente mayor que el de un operario de limpieza comercial. Sin embargo, no se ha tenido en cuenta si el servicio se realiza con horario de día o de noche, ya que no existe una plantilla fija en cada servicio, sino que un operario dentro del tipo de actividad al que pertenece el servicio puede realizar horas en un turno u otro indistintamente.

A continuación se describe brevemente cada GFH.

- **GFH 1: Limpieza Comercial.** Lo constituyen el conjunto de operarios y maquinaria que realizan actividades de limpieza comercial y limpieza de vehículos. Todos los operarios del GFH tienen igual salario base.

- **GFH 2: Limpieza Industrial.** Constituye un GFH diferenciado del GFH 1 de Limpieza Comercial, ya que está formado por trabajadores pertenecientes a otro escalón salarial y que utilizan otro tipo de maquinaria.
- **GFH 3: Control.** Agrupa trabajadores que realizan actividades de portería, guardería de inmuebles, control de accesos, etc.
- **GFH 4: Servicios Combinados.** Lo forman operarios y maquinaria que pueden realizar distintas funciones que se venden bajo la denominación de Servicios Combinados, como son limpieza, jardinería, mantenimiento preventivo y control. Aunque estas funciones las desempeñan también trabajadores pertenecientes a otros GFH, se ha optado por dejar el GFH 4 como un GFH independiente, ya que existen trabajadores dedicados a esta actividad en concreto y con un salario específico.
- **GFH 5: Mantenimiento.** Agrupa trabajadores y maquinaria que realizan funciones relacionadas con la reparación y mantenimiento preventivo de instalaciones.
- **GFH 6: Manipulación.** Lo constituyen trabajadores que realizan actividades relacionadas con la manipulación de mercancías. Estos trabajadores desempeñan labores de carretilleros, mozos de almacén, operario conductor, etc. Todos tienen el mismo salario base.
- **GFH 7: Manipulación ELCI.** Lo forman trabajadores que realizan funciones de manipulación dentro de la empresa El Corte Inglés. Su salario es significativamente distinto al del resto de manipuladores, lo que hace que constituyan un GFH distinto.
- **GFH 8: Administración.** El GFH 8 está compuesto por trabajadores que realizan funciones de auxiliar administrativo, así como operarios que se ocupan de actividades de recepción, atención en mostrador, centralita telefónica, etc.

- **GFH 9: Publicidad.** El GFH 9 lo constituyen los operarios y el equipo necesario para realizar funciones de reparto de publicidad.
- **GFH 10: Líberos.** Para CEINSE, líberos son trabajadores que pueden realizar cualquier actividad, y están destinados a cubrir las bajas que pudieran ocurrir en los diferentes servicios. Debido a la disponibilidad y a la versatilidad de funciones que pueden realizar, pertenecen a la categoría salarial más alta.

5.3 RECURSOS UTILIZADOS

Los recursos utilizados para producir un producto suelen clasificarse de forma general en recursos directos y recursos fijos o indirectos. Los recursos directos son aquellos que se utilizan para elaborar un producto, se aplican directamente a la unidad de producción. La cantidad consumida de recursos directos aumenta con la cantidad producida y, por tanto, con el volumen de ventas. Por el contrario, los recursos fijos son recursos de los que debe disponer la empresa independientemente de la cantidad producida.

De forma general, los recursos utilizados en cualquier proceso de producción suelen dividirse en materias primas, mano de obra e instalaciones.

5.3.1. Materias Primas

La materia prima es la materia a partir de la cual se elabora el producto. Dado que la empresa oferta servicios, no existe ningún consumo de materia prima.

5.3.2. Materias varias

Las materias varias son materiales que se utilizan en el proceso de producción y cuyo consumo es elevado, pero su valor económico es bajo. Dentro de la denominación de materias varias entran todos los suministros que se utilizan para realizar los servicios. La lista completa de suministros usados es bastante amplia, pero principalmente son detergentes, utensilios de limpieza, bolsas de basura, productos de jardinería, etc.

Durante la prestación de los servicios, los operarios de CEINSE deben llevar un vestuario adecuado, además de los equipos de protección que requiera su puesto. Como se explicará en el subcapítulo adecuado, el vestuario se ha considerado parte de las materias varias.

5.3.3. Mano de obra

La mano de obra es el recurso más importante de CEINSE. Al tratarse de una empresa de servicios, en la que la mayoría de los trabajos se realizan de forma manual o semi-manual, la mano de obra supone la mayor parte del coste del producto. Como ocurre con todos los recursos, puede ser de tipo directo o fijo, según participe o no en la producción. De hecho, el SCE sólo considera mano de obra al personal que realiza tareas de producción, por lo que siempre es un recurso directo. De esta forma, el coste de mano de obra puede imputarse directamente al producto fabricado, y el consumo del recurso depende de la cantidad producida.

Como se ha visto cuando se ha explicado el organigrama de la empresa, existe una serie de trabajadores que realizan tareas administrativas, de dirección, etc. Este personal supone un recurso fijo, aunque es necesario para la actividad de la empresa, no puede asociarse a la cantidad de producción.

Esta distinción hace que los costes generados por este personal no se consideren coste de mano de obra, y entren dentro de los denominados Costes de Estructura.

La mano de obra de CEINSE en el momento de realizar el modelo, consta de un total de 189 operarios, encargados de desempeñar los distintos servicios. El recuento de operarios tenidos en cuenta a la hora de realizar el modelo, clasificados por la función que realizan, se presenta en la siguiente tabla.

	Nº Operarios
Carretillero	13
Control Diurno	14
Control Nocturno	11
Servicios Combinados Día	9
Servicios Combinados Noche	6
Recepcionista	1
Reparto Publicidad	6
Limpieza Comercial Día	23
Limpieza Comercial Noche	11
Limpieza Industrial	6
Auxiliar Administrativo	5
Manipuladores	70
Mantenedores	7
Líberos	7
Total	189

Tabla 5.2: Mano de Obra de CEINSE

5.3.4. Instalaciones

Las instalaciones incluyen no sólo los edificios y lugares físicos de trabajo, sino también la maquinaria y utillaje usado durante la fabricación del producto. El SCE considera a la instalación como un recurso más que es consumido en el proceso de producción, siendo además un recurso directo que incorpora valor añadido al producto.

Es necesario determinar todas las instalaciones que se utilizarán durante la prestación de los servicios para calcular posteriormente los costes y consumos en concepto de instalación. Dado que los servicios se realizan en las fábricas o establecimientos comerciales de los clientes, las instalaciones consisten exclusivamente en la maquinaria y el utillaje usados para determinados servicios. El coste que suponen las instalaciones como recurso deriva de la amortización de los bienes comprados, de los gastos de reparación de las instalaciones y de los suministros y combustibles empleados por la instalación.

La mayor parte de la maquinaria se usa en los servicios de limpieza. Se emplean principalmente tres tipos de máquinas: máquinas fregadoras, hidrolimpiadoras y aspiradores industriales. También existe maquinaria y utillaje usado en el servicio de jardinería, que se vende bajo la denominación de servicios combinados. La maquinaria de jardinería consta de cortacéspedes, sopladores de hojas, desbrozadoras... En menor medida también se utiliza maquinaria y utillaje en los servicios de controlador (equipos portátiles, walkie – talkies, etc.), mantenimiento (herramientas varias) y reparto de publicidad (el reparto de publicidad se realiza en una motocicleta).

La maquinaria de CEINSE puede estar destinada a un servicio determinado o usarse en varios servicios a la vez. Así, por ejemplo, una

máquina fregadora puede usarse para un servicio de limpieza o para un servicio combinado. Este hecho tendrá repercusión en el momento de calcular los costes de instalación, como se verá en el subcapítulo correspondiente.

5.4 COSTES DE COMERCIALIZACIÓN

Además de los costes de materia prima y de valor añadido, un producto también incurre en unos costes por el hecho de estar a la venta en el mercado. Los costes derivados de este proceso de comercialización, son unos costes directos y proporcionales a la venta del producto.

Analizando los costes de comercialización de CEINSE se llega a la conclusión de que pueden englobarse bajo los denominados Menos Valores de Venta (mvv), que son costes directos que se imputan en el momento de facturación. Se consideran dos tipos de mvv:

- **mvv Fallidos.** Es una cantidad que representa el coste por impagados.
- **mvv Financieros y Comerciales.** Este mvv representa el coste mayor o menor sobre el precio facturado en el que se incurre por cobrar o pagar en un plazo distinto del establecido.

5.5 COSTES DE ESTRUCTURA

Además de la parte de la empresa que realiza tareas de producción, que en el caso de CEINSE está formada por los operarios y las instalaciones, existe otra parte que no realiza tareas productivas pero cuya labor es necesaria para el funcionamiento de la empresa. Esta parte de la empresa se denomina estructura, y genera una serie de costes que también es necesario considerar para realizar el modelo del SCE. La naturaleza de los costes de estructura es

muy diversa. Los principales costes de estructura de CEINSE se agrupan bajo los siguientes conceptos:

- **Sueldos y Seguridad Social.** El mayor coste de estructura lo representan los sueldos del personal de estructura, que es toda la plantilla que realiza labores ajenas a la producción. En el caso de CEINSE hay que tener en cuenta que existe personal en tres delegaciones. El recuento de personal de estructura es el siguiente:
 - 1 Director Gerente
 - 1 Director Recursos Humanos
 - 1 Director Administrativo/Financiero
 - 1 Director de Operaciones
 - 1 Delegado
 - 4 Administrativos
 - 4 Técnicos de Operaciones
- **Amortizaciones.** Las amortizaciones que constituyen un coste de estructura son aquellas de los bienes e inmuebles que no se emplean en la actividad productiva.
- **Alquileres.** Los edificios de las sedes se encuentran en régimen de arrendamiento.
- **Suministros.** Este apartado contabiliza básicamente el coste de teléfono.
- **Asesorías.** Aquí se imputan todas las asesorías y auditorías que se realizan a la empresa. CEINSE cuenta con asesoría jurídica-laboral y financiera. También cuenta con asesoría por parte del grupo al que pertenece, así como una auditoría de calidad que se realiza de forma anual.

- **Servicios Informáticos.** Una empresa del grupo al que pertenece presta diversos servicios informáticos a CEINSE. Esto genera un gasto de alquiler de servidores informáticos, conservación de las aplicaciones, diversas comisiones y el pago de los servicios profesionales.
- **Seguros.** Incluyen seguros materiales y de responsabilidad civil.
- **Impuestos.** Impuesto de la Cámara de Comercio, Bienes Inmuebles, etc.
- **Reconocimientos médicos.** Los planes de Riesgos Laborales que adopta la empresa establecen que los trabajadores se sometan a reconocimientos médicos esporádicos, con una periodicidad que varía en función del tipo de servicio que realice el trabajador.
- **Formación.** Incluye los gastos de formación del personal de estructura.
- **Kilometraje, Dietas y Viajes.** Como se ha mencionado anteriormente, una de las labores de los supervisores consiste en revisar el trabajo de los operarios, lo que implica desplazamientos al lugar de trabajo. También existen gastos en concepto de dietas y viajes.
- **Material de oficina.**
- **Alquiler de vehículos.** Los vehículos de los supervisores, o del personal de estructura que los necesite, se alquilan a una empresa. Esto genera un gasto mensual que pertenece a los costes de estructura.
- **Publicidad.** Catálogos, anuncios de oferta de empleo...
- **Mensajería.**
- **Mantenimiento y limpieza.** Se incluyen todas las delegaciones.
- **Gastos varios.**