

ANEXO 3

EVALUACIÓN DEL

SECTOR

COMERCIO [23]

ANEXO 3.1

CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR COMERCIO

No.	1.1. Máximo responsable de la administración empresarial	Evaluación				
		2	4	6	8	10
1	Están expresadas la misión y las políticas de la empresa en los documentos de administración empresarial y son conocidas y comprendidas por los empleados.	2	4	6	8	10
2	Tienen muy claro la base de existencia de la empresa ante los factores externos e internos, teniendo enfocado el dominio del negocio de la empresa	2	4	6	8	10
3	Identifican de manera objetiva las fuerzas de la empresa y aprovechan su superioridad para la administración empresarial.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecida la visión a mediano plazo y la revisan flexiblemente según los cambios que ocurran en el entorno de la administración empresarial	2	4	6	8	10
5	La visión de la administración empresarial es factible de llevar a cabo y da confianza y seguridad a los accionistas.	2	4	6	8	10
6	Consideran los cambios que ocurren en el entorno de la administración empresarial como una oportunidad de negocio y los utilizan para que se desarrolle más la empresa.	2	4	6	8	10
7	Comprenden la situación actual y el futuro en que se encuentra o encontrará la empresa y propician la innovación utilizando plenamente la creatividad.	2	4	6	8	10
8	Tienen conocimiento profesional y seleccionan y ordenan adecuadamente la información necesaria para analizarla.	2	4	6	8	10
9	Comprenden objetivamente los hechos y escuchan las opiniones contrarias para intentar soluciones apropiadas a la problemática que se presente.	2	4	6	8	10
10	Para seleccionar al personal directivo y administrativo, establecen criterios de selección, y contratan a las personas que cuentan con más capacidad administrativa.	2	4	6	8	10
No.	1.2 Responsabilidad social	Evaluación				
1	Existe la cultura empresarial para que se respete la ley y que se prohíba tomar una actitud empresarial contraria a los beneficios de la sociedad.	2	4	6	8	10
2	Publican la información de la administración empresarial hacia todos los socios de la empresa.	2	4	6	8	10
3	No están impactando negativamente el medio ambiente y/o a la salud, con acciones como la contaminación del aire, contaminación del agua, ruidos, vibración y mal olor, etc.	2	4	6	8	10

4	Hacen esfuerzos para proteger el medio ambiente a través del ahorro de energía y de los recursos.	2	4	6	8	10
5	Practican la reducción, el reúso y/o reciclaje de los desechos.	2	4	6	8	10
6	Cumplen con las condiciones establecidas por las leyes y los reglamentos para llevar a cabo las actividades del negocio (permisos de operación del negocio, equipamiento e instalaciones definidos por las leyes, capacitación del personal, según se establece en la ley).	2	4	6	8	10
7	Cuentan con un sistema para prevenir las reclamaciones antes de ocurrir, dando importancia a la confiabilidad de los productos que venden.	2	4	6	8	10
8	Coopera con el fomento de la comunidad local y/o el sector empresarial y realiza colabora a través del apoyo humano y económico.	2	4	6	8	10
9	Realiza actividades de beneficio a la comunidad.	2	4	6	8	10
10	Contratan a personas de 3ª edad y a personas discapacitadas y adecua el lugar de trabajo para que puedan trabajar adecuadamente y con seguridad.	2	4	6	8	10
No.	1.3 Estrategias de la administración	Evaluación				
1	Identifican correctamente los factores que influyen a la empresa entre todos los numerosos factores relacionados con el entorno de la administración empresarial y los utiliza para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
2	Consiguen información de las últimas innovaciones tecnológicas relacionadas con el giro de la empresa y la aprovecha para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
3	Tienen pronosticados la dirección a la cual va dirigido el cambio de la administración empresarial en el futuro, la velocidad, la intensidad y el impacto (el grado de influencia).	2	4	6	8	10
4	Los productos que maneja la empresa están bien posicionados en el mercado y tienen perspectiva a futuro.	2	4	6	8	10
5	Tiene un sistema para conocer las características de los productos de la competencia nacional e internacional con el propósito de mejorar el propio producto.	2	4	6	8	10
6	La empresa ocupa una buena posición respecto al tamaño de la empresa, valor agregado, rentabilidad y crecimiento, en comparación con el estándar del mismo giro industrial.	2	4	6	8	10
7	Se informan sobre las mejoras y/o reestructuras de la administración de las empresas competidoras con el propósito de hacer comparaciones con la propia empresa y en caso necesario establecer y tomar medidas necesarias	2	4	6	8	10
8	Con el propósito de fortalecer las condiciones de competencia, la empresa acepta la idea de alianzas empresariales.	2	4	6	8	10
9	Están al pendiente si hay reducción del mercado de los productos actuales debido al cambio en las necesidades del consumidor y del usuario.	2	4	6	8	10

10	Para responder al declive en el mercado de los productos actuales, intentan introducir nuevos productos mientras la empresa se encuentre en condiciones sanas	2	4	6	8	10
No.	1.4 Organización administrativa	Evaluación				
1	La organización administrativa es pequeña y esbelta, y corresponde debidamente al tamaño y las actividades operacionales de la empresa.	2	4	6	8	10
2	El sistema de categorías laborales está simplificado, y tiene una organización plana que cuenta con personal de mando medio reducido.	2	4	6	8	10
3	Las actividades correspondientes a cada departamento están definidas y mostradas en el organigrama y/o están documentados en el manual de organización.	2	4	6	8	10
4	Existe cooperación interdepartamental dentro de la organización para ayudarse mutuamente en forma flexible con el propósito de ajustarse según el volumen del trabajo de cada departamento.	2	4	6	8	10
5	Se renueva o reestructura la organización después de probar previamente su funcionamiento a través de un equipo de proyecto especial o un taller de trabajo.	2	4	6	8	10
6	Las funciones creativas de la organización de staff y las funciones operativas y cotidianas de la organización de línea son armónicas.	2	4	6	8	10
7	Las funciones de cada puesto laboral están clasificadas en Planeación, Revisión, Decisión, y Ejecución, de acuerdo a cada categoría, de tal manera que pueden trabajar eficientemente.	2	4	6	8	10
8	A través del Empowerment (crear la autonomía y mejorar la capacidad de decisión) de cada uno de los empleados, se procura activar la organización.	2	4	6	8	10
9	Se delegan las facultades de puesto para hacer la organización más plana con el fin de efectuar una administración empresarial rápida, flexible y ágil	2	4	6	8	10
10	En el caso de tener dificultad de atender sólo con el personal interno de la empresa, solicitan la participación de personal externo especialista para aprovechar su experiencia y conocimiento.	2	4	6	8	10
No.	1.5 Información	Evaluación				
1	Aprovechan las ventajas que representa la tecnología de información hacia la administración empresarial como son las computadoras y el Internet.	2	4	6	8	10
2	Se define claramente la información que se utiliza para la administración de operación cotidiana, así como para la toma de decisiones, y se reúne la información necesaria para aprovecharla.	2	4	6	8	10
3	La información interna de la empresa está clasificada, organizada y guardada en forma diaria, semanal, mensual y anual.	2	4	6	8	10
4	La información está actualizada constantemente y está organizada cronológicamente, de tal manera que se pueda obtener la última información	2	4	6	8	10

5	El sistema de información está diseñado de tal manera que el usuario final pueda acceder y usar fácilmente la información.	2	4	6	8	10
6	Se pueden usar cotidianamente la información y los datos por medio de un sistema de red (red de la que se puede conectar solamente el personal de la empresa).	2	4	6	8	10
7	Están aseguradas y observadas las medidas para la confiabilidad, la precisión, la oportunidad, la seguridad y la confidencialidad del sistema de información	2	4	6	8	10
8	Tiene establecida una red de información con los accionistas de la empresa, ó tiene un plan para establecerla.	2	4	6	8	10
9	Analizan la posibilidad de reducir el tiempo y el costo de procesamiento de operación a través de programas adecuados.	2	4	6	8	10
10	La información necesaria para elaborar el plan de administración está organizada sistemáticamente como base de datos para hacer el acceso fácil.	2	4	6	8	10
No.	1.6 Planes de Administración	Evaluación				
1	El plan de administración empresarial está estructurado sistemáticamente abarcando desde el plan departamental hasta el plan integral de la empresa.	2	4	6	8	10
2	Todos los planes de administración están elaborados para que tengan congruencia, de tal manera que no hay contradicciones entre sí.	2	4	6	8	10
3	Los períodos de los planes están clasificados congruentemente, por ejemplo: el mensual, el anual, a mediano y a largo plazo.	2	4	6	8	10
4	La alta dirección muestra claramente los lineamientos de planeación como son la filosofía y las políticas de la administración empresarial y los planes son elaborados con relación a estos lineamientos.	2	4	6	8	10
5	Los planes de administración elaborados están organizados y ordenados en forma fácil de entender y son conocidos perfectamente por todo el personal de la empresa mediante los documentos y una reunión informativa.	2	4	6	8	10
6	Los planes de administración están elaborados integralmente incluyendo todas las habilidades de planeación como son las "actividades de Kaizen (Mejora Continua)" a corto plazo y la "estrategia de reforma" a largo plazo.	2	4	6	8	10
7	Está elaborado el plan de tal manera que a través del análisis de FODA (fortaleza, debilidad, oportunidad y amenazas) se aprovechan las fortalezas de la empresa y se resuelven las debilidades.	2	4	6	8	10
8	En el plan de administración están determinados los resultados.	2	4	6	8	10
9	Los resultados se analizan en un tiempo muy corto.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecidos los criterios para evaluar el cumplimiento del plan.	2	4	6	8	10

ANEXO 3.2

CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS DEL SECTOR COMERCIO

No.	2.1 Conocimientos básicos de compras y el surtido de mercancías	Evaluación				
		2	4	6	8	10
1	La empresa está consciente de que la fuente de utilidades está en las compras.	2	4	6	8	10
2	Se estudia profundamente la tendencia y el desarrollo de los productos.	2	4	6	8	10
3	Se realizan las compras verificando de manera equilibrada las necesidades de los clientes así como los aspectos de las compras y la oferta.	2	4	6	8	10
4	Se analiza repetidamente la segmentación del mercado de los clientes.	2	4	6	8	10
5	Tiene definidas las políticas de surtido.	2	4	6	8	10
6	Se realizan las compras con varios proveedores para asegurar la superioridad en la calidad así como en el precio de productos.	2	4	6	8	10
7	Se realizan las compras tomando en cuenta las propias características de la tienda como son la especializada ó de tipo supermercado, etc.	2	4	6	8	10
8	Se analizan y se conocen siempre el área de compras y la capacidad de ventas para que se puedan realizar las compras programadas.	2	4	6	8	10
9	Tiene identificada la tasa de utilidad y de rotación para determinar la cantidad de compras y el margen del precio de compras.	2	4	6	8	10
10	Se adapta el precio de compras al poder adquisitivo y el momento oportuno de compras de parte de los clientes.	2	4	6	8	10
No.	2.2. Ciclo de vida y composición de productos.	Evaluación				
1	Tiene identificados a través de la tendencia de ventas aquellos productos cuyo ciclo de vida se encuentra la baja.	2	4	6	8	10
2	Tienen identificados los productos de moda y/o de temporada según la estación, y se programan perfectamente las compras.	2	4	6	8	10
3	Se manejan diferentes productos de acuerdo a las características de la tienda.	2	4	6	8	10
4	Se tiene una adecuada mezcla de productos tomando en cuenta a los proveedores, la tienda y a los clientes.	2	4	6	8	10
5	Tiene identificados completamente los productos que no se venden a través de la observación de la preferencia de los clientes.	2	4	6	8	10
6	Toma en cuenta la baja de utilidades por la caducidad de los productos, haciendo esto consiente en el momento de comprar.	2	4	6	8	10
7	Tiene equilibrado el plan de utilidades y se lleva a cabo el control por el Círculo de Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).	2	4	6	8	10

8	Se definen claramente la responsabilidad y la autoridad para realizar la planeación.	2	4	6	8	10
9	Se presta la atención suficiente a la estabilidad y la liquidez del capital.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecido el sistema de control del presupuesto y se aplica adecuadamente.	2	4	6	8	10
No.	2.3. Plan y técnica de compras.	Evaluación				
1	Se analiza y se identifica el modelo de comportamiento de los consumidores que se encuentran dentro del área comercial.	2	4	6	8	10
2	Conoce según su propia manera cuáles son los productos solicitados.	2	4	6	8	10
3	Se realiza el análisis de ABC y se lleva el control prioritario para los productos de categoría A.	2	4	6	8	10
4	Al realizar las compras se utiliza el análisis de la tasa de rotación de los productos.	2	4	6	8	10
5	Se realizan las compras adecuadas combinando los productos de mucha utilidad y de poca utilidad.	2	4	6	8	10
6	Se realizan las compras programadas clasificando los productos de acuerdo al volumen ó cantidad del momento.	2	4	6	8	10
7	Se considera la combinación de productos tomando en cuenta su ciclo de vida y la eventual obsolescencia.	2	4	6	8	10
8	Los proveedores actuales perciben perfectamente la tendencia de los productos, su utilidad y el gusto de los consumidores y tienen bien surtidos los productos.	2	4	6	8	10
9	La situación administrativa de los proveedores se encuentra estable y se puede esperar su desarrollo en el futuro.	2	4	6	8	10
10	Recibe de parte de los proveedores un servicio de promoción de ventas y/ apoyo hacia la tienda.	2	4	6	8	10
No.	2.4. Desarrollo de nuevos productos	Evaluación				
1	Los proveedores tienen preparados los productos solicitados modificando según las circunstancias la renovación de productos principales.	2	4	6	8	10
2	Existen más de 20% de consumidores que pueden aceptar rápidamente los productos nuevos.	2	4	6	8	10
3	No está retrasado en la oferta y el desarrollo de nuevos productos en comparación con sus competidores.	2	4	6	8	10
4	Recibe la información y el apoyo de parte de los proveedores para que se aumenten las ventas de nuevos productos.	2	4	6	8	10
5	Se planea y se estudia dentro de la empresa el desarrollo de nuevos productos y se ofrece la información hacia los proveedores.	2	4	6	8	10
6	Se venden los productos nuevos con marca propia.	2	4	6	8	10
7	Se venden algunos productos que tienen la marca propia.	2	4	6	8	10
8	Se desarrollan aspectos como la metodología de ventas y el servicio.	2	4	6	8	10

9	Se realiza la venta experimental de los productos nuevos y se atienden suficientemente las quejas y la garantía.	2	4	6	8	10
10	Se retroalimenta la reacción del mercado después de lanzar nuevos productos, y tiene establecido algún mecanismo que permita identificar los problemas.	2	4	6	8	10
No.	2.5. Relación entre compras y ventas.	Evaluación				
1	Tienen identificadas las tendencias de compras de la localidad.	2	4	6	8	10
2	Conoce hasta qué grado utiliza la competencia el valor agregado en la competencia de ventas.	2	4	6	8	10
3	Se realizan las ventas cumpliendo casi totalmente (más de unos 70%) el precio base por parte del fabricante.	2	4	6	8	10
4	Tiene establecido previamente el precio básico de cada producto antes de tomar varios tipos de estrategias del precio.	2	4	6	8	10
5	Se pueden tomar inmediatamente medidas para bajar el precio cuando reciba una ofensiva de precio bajo por parte de otras tiendas.	2	4	6	8	10
6	Se ha intentado la diferenciación en los productos y la metodología de ventas contra la ofensiva de precios bajos de otras tiendas.	2	4	6	8	10
7	Estudian los precios de otras empresas del mismo giro.	2	4	6	8	10
8	Conocen los descuentos al comprar que aplican los proveedores y puede ajustar el costo y el precio de ventas.	2	4	6	8	10
9	Tienen definido su plan de utilidades con base en el punto de equilibrio y el plan de inversión, y tiene aseguradas las utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se realizan de vez en cuando compras de productos de remate y/o con descuento considerando la relación con los proveedores, y tienen establecido el sistema de compras y ventas sincronizado.	2	4	6	8	10
No.	2.6. Distribución e inventario.	Evaluación				
1	Conoce la importancia del control en la distribución y tiene interés en el servicio de distribución y los costos.	2	4	6	8	10
2	Dentro de los gastos operacionales, conoce los gastos que se necesitan para el transporte, el almacenamiento, el embalaje, la carga y descarga así como el trabajo administrativo de la distribución.	2	4	6	8	10
3	Tienen la cantidad adecuada de inventarios en la entrada de la tienda, el patio de depósito y en el almacén para elevar la efectividad de distribución.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecidas las políticas para cada una de las operaciones como son el transporte, el inventario y el embalaje de productos, y se realizan sin problemas con un procedimiento.	2	4	6	8	10
5	Maneja separadamente la distribución comercial y la física para su administración y el control.	2	4	6	8	10
6	No existen los defectos ni envíos equivocados, así como daños y deterioro de productos en la distribución.	2	4	6	8	10
7	Es apropiada la localización geográfica del centro de distribución del	2	4	6	8	10

ANEXO 4

	almacén.					
8	Tienen establecidas las reglas del control de inventario y se lleva a cabo el control preciso.	2	4	6	8	10
9	Tienen establecido un control de Inventario que permita realizar sin problema las compras y las ventas.	2	4	6	8	10
10	Cuentan con programas de cómputo para el trabajo administrativo de distribución, y se pueda atender rápidamente a sus clientes.	2	4	6	8	10

ANEXO 3.3

CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE VENTAS Y TIENDAS DEL SECTOR DE COMERCIO

No.	3.1. Ubicación y escaparate.	Evaluación				
1	Es adecuada la localización de la tienda para su clientela y el ramo industrial.	2	4	6	8	10
2	La conceptualización de la tienda está de acuerdo a las condiciones de la segmentación del mercado.	2	4	6	8	10
3	Se complementa adecuadamente con las tiendas cercanas.	2	4	6	8	10
4	Es adecuada la presentación de acuerdo a los productos que vende.	2	4	6	8	10
5	Es adecuada la ubicación de la entrada y salida de la tienda.	2	4	6	8	10
6	Está limpia y ordenada la entrada de la tienda.	2	4	6	8	10
7	Se encuentran bien situados y con buen mantenimiento las góndolas y aparadores.	2	4	6	8	10
8	La fachada de la tienda demuestra debidamente su ramo y giro.	2	4	6	8	10
9	La fachada de la tienda demuestra debidamente el giro y características de la tienda.	2	4	6	8	10
10	El exterior de la tienda y mobiliario urbano afuera de la tienda son decorosos.	2	4	6	8	10
No.	3.2. Estrategias y plan de ventas.	Evaluación				
1	Los objetivos de ventas son claros.	2	4	6	8	10
2	Se elaboran detalladamente las metas de ventas estudiando las tendencias del mercado y el historial de ventas.	2	4	6	8	10
3	Se elabora el plan de negocio.	2	4	6	8	10
4	Tiene definida concreta y detalladamente la planeación y su implementación, y se lleva a cabo dicho plan.	2	4	6	8	10
5	El plan abarca con equilibrio el capital, la inversión en equipos e instalaciones, las compras, la colocación del personal, etc.	2	4	6	8	10
6	Se elaboran el plan de utilidades y el de modificaciones para que se ajusten adecuadamente.	2	4	6	8	10
7	Tiene equilibrado el plan de utilidades y se lleva a cabo el control de acuerdo al Círculo de Deming: Planear, Hacer, Verificar, Actuar.	2	4	6	8	10
8	Está definida claramente la responsabilidad y la autoridad de la persona responsable de la tienda.	2	4	6	8	10
9	Se presta atención suficiente a la estabilidad y la liquidez del capital.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecido el sistema de control del presupuesto y se aplica adecuadamente.	2	4	6	8	10

No.	3.3. Mercancías, precios y promoción.	Evaluación				
		2	4	6	8	10
1	Es adecuada la estructura de productos (línea).	2	4	6	8	10
2	Tiene definido al responsable que determina el precio.	2	4	6	8	10
3	Se analizan la tendencia del precio y las ventas de productos para ajustar a su clientela.	2	4	6	8	10
4	Se seleccionan apropiadamente los canales de ventas.	2	4	6	8	10
5	Se realizan adecuadamente la negociación del precio y la cobranza conforme al compromiso establecido.	2	4	6	8	10
6	Tienen establecido un sistema para la atención de reclamos y quejas.	2	4	6	8	10
7	Se lleva a cabo la promoción de ventas para que se demuestre suficientemente su impacto.	2	4	6	8	10
8	La promoción de ventas capta la necesidad del cliente.	2	4	6	8	10
9	Se lanza la propaganda de acuerdo a los productos de moda y/o los temporales según la estación, etc.	2	4	6	8	10
10	Se realizan las campañas de promoción de ventas en colaboración con los proveedores, representantes, medios de comunicación, etc.	2	4	6	8	10
No.	3.4. Administración de clientes.	Evaluación				
1	Tienen identificada siempre la tendencia de la clientela que se encuentra dentro del área comercial.	2	4	6	8	10
2	Se observan y se analizan los cambios así como la tendencia del comportamiento de los clientes fijos.	2	4	6	8	10
3	Se elabora una lista de clientes ó una lista de direcciones para el envío de publicidad.	2	4	6	8	10
4	Tiene ordenada la información sobre la clientela según el sexo, la edad, la profesión, la estructura familiar, etc., para utilizar en el análisis ABC.	2	4	6	8	10
5	Tiene identificado estadísticamente el número de los clientes que visitan la tienda para cada día y la hora.	2	4	6	8	10
6	Conoce la proporción de clientes fijos y flotantes, e intenta asegurar los clientes flotantes.	2	4	6	8	10
7	Conoce el gusto de los clientes y el importe promedio de compra (gasto unitario por cliente).	2	4	6	8	10
8	Se elabora un plan anual de control de clientes y se les envía promoción.	2	4	6	8	10
9	Se recopila información como son datos y encuestas de los clientes.	2	4	6	8	10
10	Se cuentan con estrategias y procedimientos para atender a los clientes.	2	4	6	8	10
No.	3.5. Letreros, exhibición y colocación de mercancías.	Evaluación				
1	El anuncio representa debidamente el ramo y giro de la tienda.	2	4	6	8	10
2	El tipo de letras y sus colores llaman la atención.	2	4	6	8	10
3	El anuncio está diseñado para que impresione y se quede en la memoria.	2	4	6	8	10
4	Es apropiada la iluminación del anuncio.	2	4	6	8	10

5	Se colocan los equipos adecuados para la exhibición como son la vitrina y los maniqués.	2	4	6	8	10
6	Se colocan adecuadamente el fondo y la iluminación de la exhibición.	2	4	6	8	10
7	Se demuestra suficientemente el efecto del diseño de la vitrina.	2	4	6	8	10
8	Se puede ver fácilmente la vitrina para escoger los productos, y se pueden ver fácilmente las etiquetas del precio.	2	4	6	8	10
9	Se muestran ordenados los productos de la vitrina para que se escojan fácilmente.	2	4	6	8	10
10	Las repisas de exhibición están conforme a las características y las formas de productos.	2	4	6	8	10
No.	3.6. Pasillos y baños	Evaluación				
1	Es adecuada la ubicación entre la entrada / salida y los pasillos en la tienda.	2	4	6	8	10
2	La distribución (layout) de la tienda es racional en consideración a la línea de movimientos de los clientes.	2	4	6	8	10
3	El ancho de los pasillos y la relación entre la exhibición de productos y los pasillos es adecuada	2	4	6	8	10
4	Existen en los pasillos un espacio adecuado y/o un lugar donde puedan reunirse los clientes.	2	4	6	8	10
5	Es adecuada la relación entre los pasillos y la iluminación.	2	4	6	8	10
6	Son adecuados el número y la ubicación de los baños.	2	4	6	8	10
7	Se mantienen limpios los baños.	2	4	6	8	10
8	Se colocan equipos de ventilación en los baños.	2	4	6	8	10
9	Se colocan los ceniceros y los botes de basura en los baños.	2	4	6	8	10
10	Están separados los baños para los clientes y para los empleados.	2	4	6	8	10
No.	3.7. Control de luces y colores.	Evaluación				
1	Es apropiada la claridad dentro de la tienda, y está más claro el fondo de la tienda que la entrada.	2	4	6	8	10
2	Se hace la iluminación programada para la tienda así como para los productos.	2	4	6	8	10
3	Se hace efectivamente la iluminación del techo y de la pared.	2	4	6	8	10
4	Se colocan en los puntos importantes combinando las lámparas fluorescentes e incandescentes.	2	4	6	8	10
5	Se coloca el dispositivo para la fuente de energía eléctrica para que se pueda controlar parcialmente.	2	4	6	8	10
6	Se realizan la inspección y la prevención contra la fuga y/o la descarga eléctrica.	2	4	6	8	10
7	Se considera el efecto de colores y se unifican bien los colores en el piso general de ventas.	2	4	6	8	10
8	Se exhibe de manera efectiva acentuando los colores.	2	4	6	8	10

9	Se asignan los colores que hacen resaltar los productos en relación con la iluminación.	2	4	6	8	10
10	No son poco naturales el control de colores y la iluminación y tienen una relación adecuada.	2	4	6	8	10
No.	3.8. Instalaciones y estacionamientos.	Evaluación				
1	Es apropiada la ubicación de la caja registradora.	2	4	6	8	10
2	Se coloca una mesa para la envoltura y es adecuada para el tamaño de los productos que se manejan.	2	4	6	8	10
3	Es preciso y adecuado el equipo de pesos y medidas.	2	4	6	8	10
4	Es apropiada la ubicación donde se colocan los carritos y las bolsas de la compra.	2	4	6	8	10
5	Tiene equipados el montacargas y/o los equipos de transportación.	2	4	6	8	10
6	La instalación de sala de visitas y las mesas laterales están conforme al giro de la tienda.	2	4	6	8	10
7	Tiene establecidos los equipos de comunicación para que se pueda comunicar dentro de la tienda.	2	4	6	8	10
8	Tiene asegurado un espacio para el trabajo administrativo para que se puedan realizar los trabajos de servicio al cliente y de contabilidad.	2	4	6	8	10
9	Es fácil de ver la indicación del estacionamiento y tiene la señal para que el cliente pueda entrar fácilmente.	2	4	6	8	10
10	Son adecuadas la comodidad del estacionamiento y la instalación de los equipos de seguridad.	2	4	6	8	10

ANEXO 3.4

CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR COMERCIO

No.	4.1. Política de recursos humanos	Evaluación				
		2	4	6	8	10
1	Concuerdan las políticas del personal y de relaciones laborales con la política y filosofía de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
2	Se presentan en forma concreta las políticas de la satisfacción de los empleados.	2	4	6	8	10
3	Se incluyen puntos como: personal requerido, contratación, capacitación, perfil de puestos, etc.	2	4	6	8	10
4	La política de personal y de relaciones laborales está respaldada por la administración.	2	4	6	8	10
5	Son razonables las reglas para establecer, modificar y ajustar medidas sobre la política del personal y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
6	Se da a conocer la política del personal y de relaciones laborales y se tienen acuerdos a todo nivel dentro de la compañía.	2	4	6	8	10
7	Existe un área que maneja aspectos del personal y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
8	El jefe asignado tiene suficiente capacidad y discreción.	2	4	6	8	10
9	Se establece con claridad el trabajo y facultades de contratación, colocación, operación, relación entre el patrón y obrero, etc.	2	4	6	8	10
10	Se delegan las facultades sin obstáculos.	2	4	6	8	10
No.	4.2. Admisión y Empleo	Evaluación				
1	Están definidos el tipo de personal a contratar, el número del mismo, temporada y áreas que requieren para la contratación del personal	2	4	6	8	10
2	Es pertinente y adecuada la evaluación de documentos presentados, examen escrito, examen médico, prueba práctica, así como entrevista.	2	4	6	8	10
3	Se determina adecuadamente el número de personal a contratar en relación con el plan de contratación.	2	4	6	8	10
4	Se da seguimiento a las personas pre-seleccionadas.	2	4	6	8	10
5	Está correctamente establecido y comunicado las condiciones y tiempo del período de prueba, con las personas que se admiten.	2	4	6	8	10
6	La capacitación inicial (inducción) de las personas que se admiten, se lleva a cabo con la participación de los administradores de las diferentes áreas.	2	4	6	8	10
7	Tienen preparados los documentos necesarios para el reclutamiento y contratación.	2	4	6	8	10

8	Están establecidas por escrito las condiciones generales de trabajo, según lo señala la Ley del trabajo.	2	4	6	8	10
9	El reglamento de la empresa tiene incluidos todos los puntos necesarios.	2	4	6	8	10
10	Se conoce suficientemente y se reconoce al máximo por los empleados el reglamento de la empresa.	2	4	6	8	10
No.	4.3. Sistema de Evaluación	Evaluación				
1	Establecen los criterios para el ascenso y promoción, despido y/o el cambio de área de trabajo, se aplica imparcialmente y conoce completamente.	2	4	6	8	10
2	Tienen un examen para la evaluación del personal administrativo, diseñadas las pruebas de aptitud y se aplican siempre.	2	4	6	8	10
3	Se considera también el programa de desarrollo de la carrera personal, para realizar el cambio de áreas de trabajo.	2	4	6	8	10
4	El desempeño del trabajador se reflejará en su remuneración de la jubilación.	2	4	6	8	10
5	Se prepara al trabajador para el retiro o el despido.	2	4	6	8	10
6	Se implementa el concepto de "sueldo por desempeño" y se considera para el pago de sueldos, según el tipo de trabajo.	2	4	6	8	10
7	Al realizar una evaluación se tienen preparadas las medidas concretas para prevenir la subjetividad y la decisión arbitraria de un evaluador.	2	4	6	8	10
8	El sistema de evaluación es adecuado a la realidad de la compañía.	2	4	6	8	10
9	En una evaluación se utiliza también el sistema el auto- declaración y auto-evaluación.	2	4	6	8	10
10	La evaluación se refleja también en la promoción y el cambio de área de trabajo.	2	4	6	8	10
No.	4.4. Comunicación	Evaluación				
1	Se les comunica correctamente a los empleados la información sobre la política de administración, resultados de negocios, etc.	2	4	6	8	10
2	Se aprovechan eficazmente los medios de comunicación como son el boletín de la compañía y los tableros de anuncios, entre otros.	2	4	6	8	10
3	Existe un ambiente en que los empleados pueden interactuar e intercambiar ideas libremente.	2	4	6	8	10
4	Se observan las iniciativas, no solamente a nivel de departamentos y secciones en la organización, sino también a nivel de la organización.	2	4	6	8	10
5	Se toman acciones con iniciativas para elevar la moral de los empleados.	2	4	6	8	10
6	Se le da importancia, no solamente a la satisfacción del cliente, sino también a la satisfacción del empleado, se hacen esfuerzos para crear un ambiente en el lugar de trabajo, para que este se convierta en un lugar de Desarrollo para el empleado.	2	4	6	8	10
7	Apoyan el auto-desarrollo del empleado para estimular su potencial, de tal manera que pueda trabajar con la confianza en sí mismo.	2	4	6	8	10

8	Tienen preparados sistemas de capacitación (Curso para la gerencia y para trabajos especializados), que puedan elegir los empleados para que elevar su desempeño.	2	4	6	8	10
9	Hacen esfuerzos para mejorar el ambiente del lugar del trabajo, para que el empleado lo sienta como un lugar agradable para trabajar y pueda desempeñar su trabajo con gusto.	2	4	6	8	10
10	Se han ganado una estimación de parte de los miembros del grupo, por ser una administración justa e imparcial.	2	4	6	8	10
No.	4.5. Desarrollo de capacidad	Evaluación				
1	Tienen el programa de desarrollo de capacidad de los empleados está enlazado también con la política de recursos humanos y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
2	Identifican y tiene detectadas y ordenadas las necesidades del desarrollo de capacidad de cada individuo.	2	4	6	8	10
3	Tiene un encargado responsable de la educación, la capacitación y el entrenamiento.	2	4	6	8	10
4	Son seleccionados correctamente los métodos e instrumentos para la capacitación y el entrenamiento.	2	4	6	8	10
5	Se realizan cursos de entrenamiento y capacitación para administradores de mandos medios.	2	4	6	8	10
6	Está establecido el entrenamiento en el área de trabajo, instrucción individual, etc., como un sistema.	2	4	6	8	10
7	Se lleva a cabo apropiadamente de acuerdo con los objetivos, el entrenamiento fuera del trabajo, capacitación por categoría, etc.	2	4	6	8	10
8	Se está realizando la educación para formar operadores multifuncionales.	2	4	6	8	10
9	Tienen establecido un sistema para apoyar la superación personal (por ejemplo, para obtener certificaciones).	2	4	6	8	10
10	Se continúa con el sistema de propuestas por los empleados, para que se eleve su capacidad y se generen efectos a partir del mismo.	2	4	6	8	10
No.	4.6. Bienestar y Seguridad	Evaluación				
1	Llevan a cabo acciones de beneficio y bienestar, como son las actividades de recreación, etc.	2	4	6	8	10
2	Están realizando una revisión médica a los empleados al momento de su contratación y posteriormente al ingreso a la compañía.	2	4	6	8	10
3	Es seguro y está bien arreglado el ambiente de piso de producción y de las oficinas.	2	4	6	8	10
4	Toman medidas para crear un ambiente de trabajo cómodo y bueno.	2	4	6	8	10
5	Son adecuadas las condiciones de manejo de equipo en su caso.	2	4	6	8	10
6	La alta dirección muestra un fuerte interés hacia el control de seguridad e higiene.	2	4	6	8	10

ANEXO 4

7	Está correctamente reglamentado y documentado el sistema de control de seguridad, y se está llevando a cabo debidamente.	2	4	6	8	10
8	Efectúan apropiadamente la educación de seguridad e higiene para las diferentes ocasiones como: nuevo ingreso, en general y programas especiales, entre otras.	2	4	6	8	10
9	Se toman medidas para prevenir y disminuir los siniestros laborales.	2	4	6	8	10
10	Se lleva a cabo el establecimiento y la revisión del buen ambiente de trabajo, así como las normas de seguridad a nivel general e individual.	2	4	6	8	10

ANEXO 3.5

CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS DEL SECTOR DE COMERCIO

No.	5.1. Sistema y procedimientos de contabilidad	Evaluación				
		2	4	6	8	10
1	Es adecuado el sistema de contabilidad a la organización empresarial, su tamaño y el giro de su negocio. Están documentados debidamente la regulación y los procedimientos de contabilidad.	2	4	6	8	10
2	La organización de libros contables va de acuerdo con la realidad de la compañía.	2	4	6	8	10
3	Llevan a cabo el proceso contable dentro de la compañía, se ha implementado una computadora para ese fin.	2	4	6	8	10
4	Llevan a cabo debidamente el control de efectivo, cheques y pagarés.	2	4	6	8	10
5	Elaboran correctamente los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad y las leyes mercantiles. Es apropiado el procesamiento contable de cierre del ejercicio.	2	4	6	8	10
6	Está establecido el sistema de revisión interna. Está funcionando bien la organización encargada de la revisión interna.	2	4	6	8	10
7	Son suficientes la capacidad del control numérico (capacidad de pronosticar la tendencia del futuro observando solamente los números aunque no estén representados en la forma gráfica) y el interés de la alta dirección y de los directores de la compañía.	2	4	6	8	10
8	Tienen en el sistema de contabilidad un mecanismo que permite ofrecer información útil para la toma de decisiones del empresario y en la aplicación de su efectivo.	2	4	6	8	10
9	Comparte el personal ejecutivo de mando medio con el empresario la información obtenida del sistema de contabilidad.	2	4	6	8	10
10	Realizan el cierre mensual de contabilidad. Aprovechan eficientemente los datos del cierre mensual.	2	4	6	8	10
No.	5.2. Financiamiento	Evaluación				
1	Procuran fortalecer la capacidad de financiamiento, por ejemplo, aumentando la confianza de la compañía y su presidente para introducir un fondo externo.	2	4	6	8	10
2	Prevén la demanda de fondos a largo plazo y cuentan con un plan de financiamiento adecuado. Con respecto a los préstamos, se llevan a cabo el control apropiado del límite.	2	4	6	8	10
3	Es sana la relación con las instituciones financieras. Aprovechan el sistema de financiamiento de las instituciones financieras públicas.	2	4	6	8	10

4	Mantienen la tasa de rotación del capital total en el valor promedio del sector. Es sana la relación entre el manejo eficiente de fondos y el aseguramiento de viabilidad de los mismos.	2	4	6	8	10
5	No es excesiva la cantidad de los créditos por cobrar actualmente, comparado con el ingreso por ventas. Hay equilibrio con las cuentas por pagar.	2	4	6	8	10
6	Es adecuado el nivel de la tasa de rotación del activo fijo.	2	4	6	8	10
7	Es oportuno el tiempo de depósito y pagos.	2	4	6	8	10
8	Elaboran la relación de manejo de fondos, se compara el plan con el resultado para analizar su diferencia.	2	4	6	8	10
9	Conocen el fondo de operaciones a aumentar debido al incremento de ventas.	2	4	6	8	10
10	Realizan el análisis y estudio del equilibrio entre el financiamiento y el manejo de fondos.	2	4	6	8	10
No.	5.3. Plan de inversión en las instalaciones y máquinas	Evaluación				
1	Para invertir en equipos e instalaciones, se planea antes de realizar la inversión. Revisan la rentabilidad.	2	4	6	8	10
2	Se calcula el costo fijo que se incrementa debido a la inversión en equipos e instalaciones. Conocen a fondo el ingreso por ventas que permita recuperar dicha inversión.	2	4	6	8	10
3	Toman en consideración los cambios del plan de utilidades debido a inversiones en equipo e instalación.	2	4	6	8	10
4	Se estudian métodos de financiamiento para invertir en equipos. Se calculan las ventajas y desventajas respecto a la compra y al arrendamiento.	2	4	6	8	10
5	Elaboran un cuadro de plan de financiamiento (tabla de flujo de efectivo).	2	4	6	8	10
6	No se fuerza el plan de devolución. Hay equilibrio entre el tiempo estimado de recuperación y el plazo de devolución del préstamo.	2	4	6	8	10
7	Tienen asegurado suficientemente el fondo de operaciones en cuanto a las materias primas y otros insumos, para la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
8	Se estudia suficientemente el efecto económico de la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
9	Tiene las medidas suficientes para los riesgos de accidentes relacionados con la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
10	Pueden ser adecuados los equipos e instalaciones actuales para la innovación tecnológica en el futuro.	2	4	6	8	10
No.	5.4. Rentabilidad	Evaluación				
1	Llevan a cabo un control de utilidades flexible de acuerdo con los ingresos por ventas	2	4	6	8	10
2	Mantienen a un nivel adecuado la utilidad bruta de ventas, de operación así como la utilidad antes de impuestos.	2	4	6	8	10

3	Se conoce a fondo el costo de ventas. Se calculan los costos y se analizan correctamente.	2	4	6	8	10
4	Se conoce bien el movimiento del importe, según la partida, de cada uno de los gastos.	2	4	6	8	10
5	Tienen asegurada una rentabilidad satisfactoria sobre capital.	2	4	6	8	10
6	Se mantiene un nivel razonable de la tasa de utilidad global sobre ventas; la tasa de utilidad por operación de ventas; la tasa de utilidad antes de impuestos sobre ventas.	2	4	6	8	10
7	Se comparan y se mantienen a un nivel razonable, la razón de gastos laborables; la razón de costos de operación; la razón de gastos administrativos.	2	4	6	8	10
8	Se mantiene a un nivel adecuado el valor agregado (cantidad de trabajo hecho) por persona.	2	4	6	8	10
9	Se mantiene el nivel de la razón de distribución laboral y el costo laboral por persona en un valor numérico mayor que el promedio del sector.	2	4	6	8	10
10	Se encuentran en estado favorable el punto de equilibrio y la tendencia de la evolución del importe de ventas.	2	4	6	8	10
No.	5.5. Seguridad (estructura financiera)	Evaluación				
1	Se calcula el fondo necesario de operaciones con base en la cantidad del crédito por cobrar, el inventario y la cuenta por pagar.	2	4	6	8	10
2	Es apropiada la clasificación de costos fijos y variables.	2	4	6	8	10
3	Se elabora el programa de rentabilidad con base en el ingreso por ventas en el punto de equilibrio y la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
4	Se hacen esfuerzos para disminuir los costos fijos y variables así como el mejoramiento de la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
5	Se encuentra asegurada suficientemente la tasa de holgura para la seguridad.	2	4	6	8	10
6	Se ha elaborado el plan de utilidades con base en la estrategia de administración empresarial.	2	4	6	8	10
7	Tienen establecida la meta de utilidad y de ventas tomando en cuenta la relación entre el importe de ventas, los costos y las pérdidas.	2	4	6	8	10
8	Las metas de utilidad se establecen con base en un criterio determinado y se conoce como la meta más importante de todos los integrantes de la empresa.	2	4	6	8	10
9	Se ha concretado el presupuesto a partir del plan de utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se lleva a cabo un control basado en el presupuesto. Se compara con sus resultados, y tiene medidas en el caso de haber diferencias y discrepancias sustantivas.	2	4	6	8	10
No.	5.6. Liquidez de Capital	Evaluación				
1	Están realizando adecuadamente la depreciación sobre el activo fijo.	2	4	6	8	10
2	En la empresa no existe un mal inventario, un mal crédito y todos los activos son utilizados.	2	4	6	8	10

ANEXO 4

3	Con base en la observación del mercado se puede esperar una utilidad latente. Además no se ha generado una pérdida latente.	2	4	6	8	10
4	Considerando que las razones de liquidez son positivas, no existe un mal crédito y/o mal inventario.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con suficientes fondos, y es adecuado su equilibrio con las razones de liquidez.	2	4	6	8	10
6	La razón de capital contable se mantiene en un buen nivel, para asegurar su viabilidad.	2	4	6	8	10
7	La inversión en activo fijo está cubierta por el capital contable.	2	4	6	8	10
8	La inversión en activo fijo no rebasa la suma del capital contable y de los préstamos a largo plazo.	2	4	6	8	10
9	La carga del costo financiero es ligera y no presiona a las utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se realiza adecuadamente la separación entre los gastos y el financiamiento de la empresa y el correspondiente a accionistas y/o familiares.	2	4	6	8	10