

# **ANEXO 4**

# **EVALUACIÓN DEL**

# **SECTOR**

# **SERVICIOS [23]**

## ANEXO 4.1

## CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS

No.	1.1. Máximo responsable de la administración empresarial	Evaluación				
		2	4	6	8	10
1	Están expresadas la misión y las políticas a que aspira la empresa en los documentos de administración empresarial y son 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 el personal directivo y administrativo, establecen criterios de selección, y contrata 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	Publica 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	Cumple con las condiciones establecidas por las leyes para llevar a cabo las actividades del negocio (el permiso de operación de negocio, el equipamiento e instalaciones definidos por las leyes, la colocación del personal capacitado que establecen las leyes).	2	4	6	8	10
7	Cuenta con un sistema para prevenir las reclamaciones antes de ocurrir, dando importancia a la confiabilidad del producto.	2	4	6	8	10
8	Coopera con el fomento de la comunidad local y/o el sector industrial y realiza aportaciones sociales 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
<b>No.</b>	<b>1.3 Estrategias de la administración</b>	<b>Evaluación</b>				
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	Consigue 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	El área industrial en que se encuentra el giro principal presenta crecimiento y buena perspectiva para el 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 posición relevante por su tamaño, el valor agregado, la rentabilidad y el crecimiento, en comparación con el estándar del mismo giro industrial.	2	4	6	8	10
7	Consigue información del mejoramiento y/o de las reestructuraciones de la administración de las empresas competidora con el propósito de hacer las comparación 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 a la situación descendente del mercado de los productos actuales, intenta desarrollar una nueva área mientras que la empresa se encuentre en condiciones sanas	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>1.4 Organización administrativa</b>	<b>Evaluación</b>				
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	Los trabajos correspondientes a cada departamento están definidos y mostrados en el organigrama y/o están documentados en el manual de organización.	2	4	6	8	10
4	Se lleva a cabo la 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 del puesto laboral están clasificadas en Planeación, Revisión, Decisión, y Ejecución, según cada categoría, de tal manera que se pueden poner en acción rápidamente sin retraso.	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 realizar 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
<b>No.</b>	<b>1.5 Información</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Aprovecha el efecto que da 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 computo 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	Analiza la posibilidad de reducir el tiempo y el costo de procesamiento de operación a través del uso del Intercambio Electrónico de Datos.	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
<b>No.</b>	<b>1.6 Planes de Administración</b>	<b>Evaluación</b>				
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 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 4.2**  
**CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE OPERACIONES DEL SECTOR DE SERVICIOS**

No.	2.1 Control de Calidad	Evaluación				
1	Desarrollan y mantiene un sistema de calidad en toda la empresa.	2	4	6	8	10
2	Tienen siempre identificados los requerimientos de los clientes	2	4	6	8	10
3	Tienen por escrito las especificaciones de calidad que debe tener el servicio.	2	4	6	8	10
4	Registran las cancelaciones y quejas de los clientes y toma acciones preventivas para que no vuelva a ocurrir.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con certificaciones de calidad oficiales.	2	4	6	8	10
6	El servicio es competitivo.	2	4	6	8	10
7	Organizan y realizan continuamente actividades para mejorar la calidad.	2	4	6	8	10
8	La empresa registra las fallas que ocurren en el transcurso de la prestación del servicio.	2	4	6	8	10
9	Realiza evaluaciones, auditorias y/o seguimientos adecuados a las especificaciones de calidad.	2	4	6	8	10
10	Cuida la calidad durante todo el proceso desde las compras hasta el cierre del servicio.	2	4	6	8	10
No.	2.2. Control de costo	Evaluación				
1	Desarrollan y mantienen un sistema de control de costos en toda la empresa.	2	4	6	8	10
2	Tienen identificado y controla el costo directo por servicio.	2	4	6	8	10
3	Son competitivos en el costo del servicio.	2	4	6	8	10
4	Conocen perfectamente los costos de sus insumos, tanto materiales como mano de obra.	2	4	6	8	10
5	Controlan el costo de su inventario.	2	4	6	8	10
6	Conocen sus costos fijos y también los indirectos.	2	4	6	8	10
7	Organizan y realizan en todo el proceso actividades para reducir costos.	2	4	6	8	10
8	Distribuyen el costo fijo del servicio adecuadamente en función del tipo de servicio.	2	4	6	8	10
9	Utilizan un sistema de control para tomar decisiones que reduzcan el costo.	2	4	6	8	10
10	Conocen los factores que contribuyen a disminuir los costos.	2	4	6	8	10
No.	2.3. Control de Procesos	Evaluación				
1	Han desarrollado y mantienen un sistema de control de procesos.	2	4	6	8	10

2	El sistema de control mide la calidad del proceso y la satisfacción de los clientes.	2	4	6	8	10
3	Controlan las órdenes de servicio.	2	4	6	8	10
4	La realización de un servicio sigue una secuencia lógica tanto desde el punto de vista del cliente como de la empresa.	2	4	6	8	10
5	Existe un buen método de comunicación entre el responsable del servicio y el responsable de ventas.	2	4	6	8	10
6	Controla adecuadamente los insumos necesarios para el servicio.	2	4	6	8	10
7	Registra la información del resultado real del servicio y se utiliza para la mejora.	2	4	6	8	10
8	Controla el tiempo del servicio y la capacidad disponible.	2	4	6	8	10
9	Tiene identificado el tiempo estándar de la realización de un servicio.	2	4	6	8	10
10	Tiene identificadas las horas hombre estándar por servicio	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>2.4. Control de método</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Han desarrollado y mantiene un sistema de control de métodos para los servicios.	2	4	6	8	10
2	Procuran mejorar constantemente desde todos los puntos de vista: instalaciones, personal, tiempos, etc.	2	4	6	8	10
3	Buscan constantemente información acerca de nuevos equipos y procesos aplicables al tipo de servicio.	2	4	6	8	10
4	Buscan información sobre los métodos de trabajo de su competencia.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con diagramas de procesos y flujo de materiales y servicio.	2	4	6	8	10
6	La tecnología con que cuenta la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional.	2	4	6	8	10
7	Son competitivos en cuanto a la tecnología de sus procesos.	2	4	6	8	10
8	Han desarrollado procesos propios.	2	4	6	8	10
9	Tienen marcas propias.	2	4	6	8	10
10	Tienen automatizados sus procesos.	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>2.5. Control de equipos e instalaciones</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Existe un responsable del control de equipos e instalaciones y cuenta con registros.	2	4	6	8	10
2	Existe un responsable del mantenimiento de equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
3	Cuentan con registros de mantenimiento.	2	4	6	8	10
4	Cuentan con políticas de mantenimiento por equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
5	Disponen de un número adecuado de refacciones para cambio.	2	4	6	8	10
6	Las instalaciones se mejoran continuamente.	2	4	6	8	10
7	Están enterados de las nuevas tecnologías en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
8	Cuentan con procedimientos para la compra de nuevos equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10

9	Cuentan con un plan sobre los equipos e instalaciones en base a su estrategia administrativa a largo plazo.	2	4	6	8	10
10	Aplican Mantenimiento Productivo Total en los equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>2.6. Materiales, compras y proveedores</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Obtienen sus materiales fácilmente.	2	4	6	8	10
2	Comparan cotizaciones antes de comprar.	2	4	6	8	10
3	Verifican sus compras.	2	4	6	8	10
4	Conocen a sus proveedores y los desarrolla.	2	4	6	8	10
5	Conocen la fecha de entrega de sus proveedores.	2	4	6	8	10
6	Cuentan con un sistema al interior de la empresa para responder a emergencias.	2	4	6	8	10
7	Cuentan por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener los insumos.	2	4	6	8	10
8	Desde el proceso de selección de proveedores cuida la calidad, la fecha de entrega y el precio.	2	4	6	8	10
9	La rotación de inventarios se encuentra en el nivel promedio del sector.	2	4	6	8	10
10	Han desarrollado y mantienen un sistema de control de métodos de materiales compras y subcontratación.	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>2.7. Control de inventarios</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Cuenta con un sistema de control de inventarios.	2	4	6	8	10
2	Cuenta con sistemas de almacenamiento adecuados al tipo de material que usa para realizar los servicios.	2	4	6	8	10
3	Realizan el inventario de los artículos existentes.	2	4	6	8	10
4	Los almacenes están ordenados y arreglados.	2	4	6	8	10
5	Existen procedimientos para rechazar insumos defectuosos.	2	4	6	8	10
6	Tienen establecidos métodos y lugares para colocar cada insumo.	2	4	6	8	10
7	Están claramente definidos y señalados el lugar y volumen de los inventarios.	2	4	6	8	10
8	Cuentan con formatos para entrada y salida de los almacenes.	2	4	6	8	10
9	Los almacenes están ubicados adecuadamente.	2	4	6	8	10
10	Está claramente identificado el responsable de control de cada inventario.	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>2.8. Administración de operación</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Cuentan con procedimientos para la operación y se cumplen.	2	4	6	8	10
2	No tienen problemas en la localidad por molestias de la empresa hacia los vecinos.	2	4	6	8	10
3	Conoce y cumple las normas ambientales.	2	4	6	8	10
4	Conocen el ambiente laboral de su empresa.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con los permisos de operación necesarios.	2	4	6	8	10
6	Los empleados están motivados.	2	4	6	8	10
7	Cuentan con servicios e infraestructura adecuados.	2	4	6	8	10

## ANEXO 4

---

8	Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas.	2	4	6	8	10
9	Cuenta con un buen sistema de información.	2	4	6	8	10
10	Cumple con Leyes y Reglamentos.	2	4	6	8	10

## ANEXO 4.3

## CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE MERCADO Y VENTAS DEL SECTOR DE SERVICIOS

No.	3.1. Mercadotecnia	Evaluación				
		2	4	6	8	10
1	Entienden exactamente las necesidades, magnitud, tendencia, competitividad, etc. de sus clientes (usuarios, firmas comerciales, distribuidores, empresas contratantes, etc.)	2	4	6	8	10
2	Conocen el contenido y la tendencia de administración de otras empresas del mismo sector.	2	4	6	8	10
3	Identifican el mercado por segmentos como son: características geográficas, tamaño de las empresas, tamaño de los pedidos que se reciben, los giros, etc. de sus clientes.	2	4	6	8	10
4	Se analizan las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de los productos y la capacidad de ventas de su empresa en el mercado.	2	4	6	8	10
5	Tienen los instrumentos informativos para comprender la situación real del mercado.	2	4	6	8	10
6	Su objetivo es un mercado existente.	2	4	6	8	10
7	El mercado objetivo es correcto desde el punto de vista de la política y la estrategia de la administración.	2	4	6	8	10
8	Están establecidas las políticas de la publicidad y la propaganda.	2	4	6	8	10
9	Se conocen el resultado de la relación Costo-Efecto de la publicidad, la propaganda y la promoción de ventas.	2	4	6	8	10
10	Ofrece servicio post-venta.	2	4	6	8	10
No.	3.2. Estrategia	Evaluación				
		2	4	6	8	10
1	Existen estrategias completas para conquistar el objetivo.	2	4	6	8	10
2	Existen relaciones interactivas con otros programas y estrategias de administración empresarial.	2	4	6	8	10
3	Tienen identificada la situación actual del mercado de exportación existente.	2	4	6	8	10
4	La política de ventas sirve para lograr la filosofía y las políticas de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
5	Se abarcan en forma orgánica todas y cada una de las estrategias como son: de productos, de regiones, de bases de operación, de clientes, de rutas, etc.	2	4	6	8	10
6	Se notifica ampliamente la política de ventas dentro de la empresa y se logran acuerdos tomándola como base.	2	4	6	8	10
7	El programa de ventas refleja en forma concreta la política de ventas.	2	4	6	8	10

8	Abarca diferentes programas como son: los de venta, utilidad bruta, promoción de ventas, recuperación, personal, etc.	2	4	6	8	10
9	Son competitivos en los precios, comparando con otras empresas del mismo sector.	2	4	6	8	10
10	Están tomando medidas para enfrentarse con la competencia fuera del concepto de precio.	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>3.3. Satisfacción del cliente</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Permea en toda la empresa, desde el nivel interior de los empleados hasta el nivel de alta dirección, la forma de considerar "la satisfacción del cliente", con el punto de partida de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
2	Clasifican a los clientes sistemáticamente y hacen esfuerzos para conocer las necesidades latentes de cada cliente.	2	4	6	8	10
3	Cuentan con la habilidad de investigar para detectar y estudiar las necesidades y demandas actuales del cliente, y realizan en forma programada la recopilación de la información.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecido un sistema para responder inmediatamente a las quejas o a las opiniones del cliente, para obtener su confianza.	2	4	6	8	10
5	Tienen identificado y analizado el grado de satisfacción el cliente de otras empresas de la competencia, y está consciente de sus desventajas en comparación de sus competidores.	2	4	6	8	10
6	Los empleados se ponen en el lugar del consumidor, y/o del usuario (mentalidad de market-in), para mejorar el grado de satisfacción del cliente.	2	4	6	8	10
7	Están ordenados los datos para el control de ventas como son los clientes, los resultados de ventas, etc.	2	4	6	8	10
8	Prevalece el concepto de "El Cliente es la mayor prioridad", entre todo el personal de la empresa.	2	4	6	8	10
9	Se ordena y se comparte adecuadamente la información sobre las ventas y las reclamaciones presentadas.	2	4	6	8	10
10	Conocen la opinión de los clientes acerca de la calidad de los servicios y su confiabilidad.	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>3.4. Actividades de venta</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Existen suficientes servicios de información y otras actividades de apoyo para los clientes.	2	4	6	8	10
2	Se realiza el control de ABC con base en reglas justas.	2	4	6	8	10
3	Se realiza firmemente el control de los créditos otorgados y las cuentas por cobrar.	2	4	6	8	10
4	Aprovechan la información sobre clientes en la promoción de ventas, control de cuentas por cobrar y desarrollo de productos.	2	4	6	8	10
5	Los datos de control de ventas están actualizados y compartidos.	2	4	6	8	10
6	Tienen preparada una organización de ventas que concuerde con las políticas y programas de ventas.	2	4	6	8	10

7	Está formada la organización según su función clasificando por productos, regiones, bases de operación, clientes y rutas.	2	4	6	8	10
8	Los vendedores mantienen suficiente nivel de conocimiento acerca de los productos y capacidad técnica de ventas.	2	4	6	8	10
9	Se elaboran los manuales acerca de las actividades de vendedores.	2	4	6	8	10
10	La capacitación y el desarrollo de los vendedores se realizan conforme al plan establecido.	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>3.5. Servicio para productos</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Los productos y servicios son congruentes con las necesidades del mercado y el interés (beneficio) de los clientes.	2	4	6	8	10
2	Se analizan los mercados con base en las características de los productos y servicios, su uso y los elementos segmentados del mercado.	2	4	6	8	10
3	Tienen sus productos patentados	2	4	6	8	10
4	Realizan el análisis comparativo sobre las características de productos y servicios con las empresas competidoras.	2	4	6	8	10
5	Respecto a los productos y servicios, hay algunos aspectos en los que superan a sus competidores. Identifíquelos.	2	4	6	8	10
6	Tienen identificado el ciclo de vida de cada producto y/o servicio.	2	4	6	8	10
7	No se incluyen en la línea de producción aquellos productos o servicios que tienen un bajo nivel contribución en la venta o la utilidad.	2	4	6	8	10
8	Se llevan a cabo el desarrollo de productos y la estrategia de productos mixtos.	2	4	6	8	10
9	Los productos han sufrido cambios en los últimos tiempos. Los cambios fueron favorables para los productos.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecido el mecanismo que permite reflejar la información de los mercados en el desarrollo de productos.	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>3.6. Distribución</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Se eligen los canales de distribución para lograr las políticas y los programa de ventas.	2	4	6	8	10
2	Tiene superioridad en cuanto a los canales ventas, en comparación con otras empresas.	2	4	6	8	10
3	Tiene identificada la situación real de los costos de distribución dentro y fuera de la empresa.	2	4	6	8	10
4	Hacen esfuerzos para reducir los costos de distribución.	2	4	6	8	10
5	Promueven el fortalecimiento del servicio de distribución considerando a los clientes.	2	4	6	8	10
6	Aseguran en forma integral el control de producción y de entrega.	2	4	6	8	10
7	Se esfuerzan por hacer eficiente la presentación, empaque y almacenamiento de los productos.	2	4	6	8	10

## ANEXO 4

---

8	Se realizan las siguientes actividades: prevención del agotamiento y de exceso de inventario; ajustes e identificación inmediata del inventario; suministro estimado y anticipado.	2	4	6	8	10
9	Se realizan con la adecuada frecuencia el inventario físico y la circulación de inventario de los principales productos	2	4	6	8	10
10	Se han seleccionado los indicadores del control de inventarios que se alinean con el objetivo, como la tasa de rotación.	2	4	6	8	10

## ANEXO 4.4

## CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR DE SERVICIOS

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				
		2	4	6	8	10
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 atención completa a las personas pre-contratadas.	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
<b>No.</b>	<b>4.3. Sistema de Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>				
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
<b>No.</b>	<b>4.4. Comunicación</b>	<b>Evaluación</b>				
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
<b>No.</b>	<b>4.5. Desarrollo de capacidad</b>	<b>Evaluación</b>				
1	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 entrenan y capacita a los 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	Está establecido un sistema de estímulos a los empleados, para elevar su capacidad y se generen efectos a partir del mismo.	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>4.6. Bienestar y Seguridad</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Llevan a cabo acciones de beneficio y bienestar, como son las actividades de recreación, etc.	2	4	6	8	10
2	Se realiza 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 adecuados y amigables los programas de cómputo y se aplican en toda la empresa.	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
7	Está correctamente reglamentado y documentado el sistema de control de seguridad, y se está llevando a cabo debidamente.	2	4	6	8	10

## ANEXO 4

---

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 4.5

## CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS DEL SECTOR DE SERVICIOS

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	Llevar a cabo el proceso contable dentro de la compañía, se ha implementado una computadora para ese fin.	2	4	6	8	10
4	Llevar 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				
		2	4	6	8	10
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
<b>No.</b>	<b>5.3. Plan de inversión en las instalaciones y máquinas</b>	<b>Evaluación</b>				
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	Son adecuados los equipos e instalaciones actuales, para la innovación tecnológica en el futuro.	2	4	6	8	10
<b>No.</b>	<b>5.4. Rentabilidad</b>	<b>Evaluación</b>				
1	Llevar 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
<b>No.</b>	<b>5.5. Seguridad (estructura financiera)</b>	<b>Evaluación</b>				
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
<b>No.</b>	<b>5.6. Liquidez Capital</b>	<b>Evaluación</b>				
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 el financiamiento propio como el dinero de bolsillo de un individuo o los familiares, que pueda gastar el Director General a su juicio.	2	4	6	8	10