



REPORTE DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico *por Función*

Joyería Torres · Fase 1

Reorganización de los hallazgos del Diagnóstico Organizacional (Fase 1) por cada función del organigrama propuesto. Para cada puesto: qué observó el levantamiento, qué brechas quedan abiertas y cómo el rol propuesto está diseñado para cerrarlas, bajo un encuadre de segregación de funciones y control interno.

Índice

01	Resumen ejecutivo	3
	Encuadre, focos y alcance del rediseño	
02	Gobierno y Dirección	4
	Dirección General · Gerencia General	
03	Reparto de la función administrativa	5
	Tesorería · Nómina y RH · Control · Administración	
04	Comercial y canal digital	6
	Dirección Comercial · E-Commerce · Asesor de Ventas	
05	Sucursales y punto de venta	7
	Foráneas · Gerencia de Sucursal · Caja	
06	Taller	8
	Gerencia de Taller · Joyero de Taller	
07	Operación, soporte y secuencia	9
	Traslado de valores · Intendencia · Orden de ejecución	

De la Fase 1 al diseño *por función*

La Fase 1 se leyó por área temática. Aquí el mismo material se ordena por cada función del organigrama propuesto, para que Dirección revise, rol por rol, qué observó el levantamiento, qué brechas quedan abiertas y cómo el puesto propuesto está diseñado para cerrarlas.

ENCUADRE

El marco es de diseño organizacional: segregación de funciones, control interno y reducción de riesgo estructural. Cada hallazgo define qué controla un puesto y por qué existe, no la historia de un problema ni la lectura de personas. Los temas de gobierno y patrimonio que solo la propiedad puede resolver se tratan como decisiones de estructura, no operativas.

FUNCIONES

16

puestos del organigrama
propuesto

CAPAS

5

de gobierno a soporte

FOCOS FASE 1

4

desconcentrar, blindar,
gobernar, dar visibilidad

RESPALDO DE DIRECCIÓN

5/5

urgencia declarada

Los cuatro focos que ordenan el rediseño

1

Desconcentrar la posición administrativa

Separar el cobro, el registro, el resguardo y la dispersión que hoy conviven en una sola posición.

2

Blindar el efectivo y las cuentas por pagar

Segregar el manejo de efectivo y metal, y exigir soporte y conciliación en cada pago a proveedor.

3

Profesionalizar el gobierno

Instalar rendición de cuentas formal y un cierre mensual de resultados con números y tablero por sucursal.

4

Dar visibilidad al inventario

Conciliar inventario físico contra sistema y habilitar la consulta entre sucursales para el piso de venta.

El vértice de gobierno y su brazo operativo

Dirección General

1 Qué dice el diagnóstico

Es el vértice único de decisión: la operación y la venta dependen de ella para funcionar (4 de 5). El respaldo para ordenar el negocio es alto y con urgencia máxima (5 de 5). Hoy sabe si el negocio gana mes a mes de forma aproximada, sin un cierre de resultados que lo confirme.

2 Hallazgos y brechas

Gobierno por construir: dirección bicéfala y poco alineada (2 de 5), políticas seguidas en 2 de 5, claridad de quién hace qué en 1 de 5. Falta una instancia formal de rendición de cuentas y un cierre mensual instrumentado; la apertura de Guadalajara avanza antes de que el orden administrativo esté listo.

3 Qué atiende el rol propuesto

Se conserva como vértice de gobierno y absorbe la supervisión de las cuatro posiciones administrativas y de Dirección Comercial, para eliminar la duplicidad con Gerencia General. Asume el control interno de alto nivel, la autorización financiera y el cierre mensual de resultados con tablero de utilidad por sucursal, y decide el ritmo de la expansión.

Gerencia General

1 Qué dice el diagnóstico

El rol es hoy difuso: se autodefine como apoyo a Dirección y a las ventas, sin mando efectivo sobre las sucursales (comunicación entre ellas en 1 de 5). Su función de mayor peso es la relación bancaria, que la Dirección le confía.

2 Hallazgos y brechas

El puesto no tiene una línea de mando clara ni un ámbito de rendición de cuentas propio, y su función financiera no está formalizada. Sin redefinición queda como una capa intermedia sin contenido.

3 Qué atiende el rol propuesto

Se redefine conservando su nivel jerárquico: gerencia de la sucursal matriz, apoyo directo al cierre de ventas, resolución operativa del día a día y administración formal de la relación bancaria, que se queda aquí por ser su función financiera efectiva. Se le retira la supervisión de las áreas administrativas y comercial, que sube a Dirección General.

Una posición concentrada, *cuatro funciones*

Tesorería y Efectivo

- **Diagnóstico.** El efectivo se concilia a diario, pero una sola posición recibe, registra y dispersa: esa concentración es la falla de segregación central, confirmada desde la propiedad.
- **Brechas.** Concentrar cobro, resguardo, registro y dispersión carga un punto único de falla. Faltan arqueos sorpresa de caja y de metal, y los cortes se usan para pagos directos en lugar de bancarizarse.
- **Rol propuesto.** Rol nuevo que toma cortes, resguardo de metal y conciliación, para separar a quien cobra de quien registra. Recibe el efectivo contra recibo y ejecuta arqueos, sin pagar a proveedores ni cobrar en piso.

Nómina y Recursos Humanos

- **Diagnóstico.** Nómina, reclutamiento y trato con el personal viven dentro de la posición concentrada. El reclutamiento se apoya en recomendaciones (4 de 5) y la Dirección lo ubica entre los tres problemas mayores.
- **Brechas.** No hay proceso de reclutamiento ni onboarding por puesto. Falta una política de disciplina y manejo de conflicto conforme a ley, y los perfiles de puesto están desactualizados.
- **Rol propuesto.** Rol nuevo que saca la carga de personal de la operación de efectivo. Asume nómina, reclutamiento, contratación y políticas conforme a ley, ordena la inducción por puesto y mantiene los perfiles vigentes.

Control y Conciliación Administrativa

- **Diagnóstico.** Cuentas por pagar opera sin control claro: la conciliación con proveedores ocurre casi nunca y la certeza de pagar lo correcto es de 2 de 5. Cuatro de cada cinco notas llegan sin papeles completos.
- **Brechas.** El pago a proveedores carece de verificación y de conciliación periódica de saldos; el archivo es manual. Es el hueco de control interno más expuesto junto con la segregación del efectivo.
- **Rol propuesto.** Rol nuevo que asume el pago con verificación, la conciliación de notas y el archivo. Exige documentación completa como condición de pago y, al separar el pago del cobro y del registro, completa la matriz de segregación.

Administración e Inventario

- **Diagnóstico.** El área que recibe y archiva notas trabaja con documentación incompleta y archivo en papel. El inventario físico contra sistema se percibe en 2 de 5 y la reposición de vitrina no tiene criterio.
- **Brechas.** La conciliación de inventario es débil, la frontera con las nuevas funciones no está delimitada (2 de 5) y el conocimiento de inventario y facturación descansa en una sola persona: un segundo punto único de falla.
- **Rol propuesto.** Conserva inventario, distribución, alta de productos y facturación con trazabilidad por firma y frontera clara. Incorpora reposición de vitrina con responsable, conciliación periódica y respaldo del conocimiento.

Estandarizar la venta y ordenar el canal digital

Dirección Comercial

- **Diagnóstico.** El proceso de venta no está estandarizado: cada asesor cierra a su manera y la atención entre sucursales se califica en 2 de 5. No hay vista de ventas por sucursal y por vendedor para dar seguimiento, y la alineación con Dirección General se lee en 2 de 5.
- **Brechas.** Faltan tres piezas: un guion de venta común, un tablero de ventas por sucursal y vendedor, y alineación formal con Dirección General. La capacitación técnica del piso es la demanda más repetida y hoy cuesta ventas.
- **Rol propuesto.** Ordena la visibilidad de metas y desempeño por vendedor con un tablero de ventas, estandariza el guion y el checklist de piso, e integra web y marketing bajo una sola conducción comercial. Alinea su operación con el gobierno de Dirección General.

E-Commerce y Marketing Digital

- **Diagnóstico.** Dos sistemas de soporte están poco aprovechados: la tienda en línea (Shopify) se explota en 1 de 5 y el chatbot está disponible pero sin uso ordenado. La venta en línea es el canal con mayor comisión del esquema vigente.
- **Brechas.** El canal digital opera muy por debajo de su potencial de venta. La alta rotación de la función dificulta sostener la operación y el conocimiento del canal, sin un enganche claro con el seguimiento digital del piso.
- **Rol propuesto.** Queda integrado bajo Dirección Comercial y se enfoca en explotar la tienda en línea y ordenar el chatbot, con el seguimiento digital como puente con el piso. Ubicarlo dentro de una conducción comercial estable es el primer paso para que el canal rinda a la altura de su comisión.

Asesor de Ventas

- **Diagnóstico.** En el piso existe una cultura de servicio real y dominio de producto y técnica, pero sin un guion común. El reclamo número uno es no poder consultar con facilidad el inventario de otras sucursales, lo que enfría o pierde la venta.
- **Brechas.** Sin estándar, la calidad de la atención depende de quién esté en turno. La captura de pedido y apartado presenta errores que impactan ventas, y en el modelo anterior el asesor también cobraba y manejaba efectivo.
- **Rol propuesto.** Cierra la venta y turna el cobro a Caja, con lo que deja de resguardar efectivo. Conserva la asesoría y el cierre, el seguimiento digital, la exactitud de captura y el intake de reparaciones, con el guion común. Es el rol más poblado y el primer beneficiario de la consulta de inventario entre sucursales.

Coordinación regional y segregación en el piso

Coordinación de Sucursales Foráneas

- **Diagnóstico.** Las foráneas reportan lentitud de respuesta y envíos tardíos desde la matriz. En Mérida el producto llega a tiempo en 3 de 5 y la comunicación se percibe en 3 de 5, con un patrón de resolver con quien conteste primero. El pedido del equipo es una persona dedicada y poder rotar mercancía.
- **Brechas.** No existe un responsable único de la relación con las foráneas ni acuerdos de tiempo de respuesta y envío. El canal de pedidos es informal y poco trazable, y no hay proceso para mover mercancía de baja rotación. Guadalajara agrega presión sobre esa coordinación.
- **Rol propuesto.** Rol nuevo, responsable único de La Isla y Altabrisa y de la expansión, con acuerdos de nivel de servicio. Instala un canal único y trazable de pedidos y opera la rotación y redistribución de inventario entre tiendas con registro.

Gerencia de Sucursal

- **Diagnóstico.** Las gerencias reportan directo a Dirección, sin un estándar común. El proceso de piso no está estandarizado entre puntos de venta (atención en 2 de 5) y no hay checklist único de apertura y cierre. En el circuito de efectivo, el gerente hace el corte y lo guarda antes del traslado.
- **Brechas.** Falta un estándar transversal de gestión de sucursal que aplique por igual a los siete puntos de venta. La supervisión del efectivo no está separada del cobro, y no hay un protocolo homogéneo entre Chihuahua y Mérida.
- **Rol propuesto.** Se define como estándar transversal para las siete sucursales, con checklist único de apertura y cierre y supervisión del piso. En el flujo de efectivo supervisa el corte y su envío, no cobra: el Asesor cierra, Caja cobra y hace el corte, y Tesorería lo recibe.

Caja

- **Diagnóstico.** El efectivo se concilia a diario con cortes por sucursal. La falla de fondo es que cobro, registro, resguardo y dispersión no están separados; la intervención ancla es que quien cobra no sea quien paga ni registra. Antes, el cobro convivía con la venta en el mismo puesto.
- **Brechas.** A nivel de sucursal, el cobro y el registro en el punto de venta no estaban separados del resto de la operación ni del resguardo. Sin una función de caja diferenciada, la segregación no puede sostenerse en el piso.
- **Rol propuesto.** Rol nuevo que separa el cobro y el manejo del sistema de la función de venta. Cobra cada venta y la registra con exactitud, hace su corte y entrega el efectivo contra recibo, sin conciliar ni resguardar de forma prolongada, y no paga proveedores. Hace posible la segregación en el piso.

Ordenar la producción y controlar el metal

Gerencia de Taller

1 Qué dice el diagnóstico

El taller está ordenado (4 de 5) y abierto a trabajar con formatos: es una fortaleza real del negocio. Su principal atraso es que las reparaciones se registran a mano en un libro físico, lo que obliga a buscar cada pieza de forma manual. El área pide formatos, tiempos claros y capacitación técnica.

2 Hallazgos y brechas

El registro manual frena la operación y la trazabilidad de las piezas en proceso. Faltan formatos y tiempos de entrega definidos, y un control explícito de calidad, de materiales en proceso y de merma de metal, que en un negocio de oro es un punto de control patrimonial.

3 Qué atiende el rol propuesto

Cubre la recepción y programación de pedidos y reparaciones, el control de tiempos, la calidad, los materiales en proceso y la merma de metal, con métricas de merma y de tiempo de entrega. Digitaliza el libro de reparaciones y convierte la fortaleza del taller en un estándar con formatos.

Joyerero de Taller

1 Qué dice el diagnóstico

El piso de producción domina el oficio y trabaja en un taller ordenado y dispuesto a formatos. El registro manual de reparaciones es el atraso reportado por el área, y la demanda de formatos y tiempos claros nace del propio equipo. El metal es el activo más delicado del negocio.

2 Hallazgos y brechas

Sin formatos ni registro digital, el seguimiento de cada pieza en proceso depende de búsqueda manual. El consumo y la merma de metal por trabajo carecen de un control explícito que respalde el patrimonio en la etapa de producción.

3 Qué atiende el rol propuesto

Ejecuta la producción con formatos y tiempos definidos y con control de merma de metal por trabajo. Su operación se apoya en el registro digitalizado que ordena la Gerencia de Taller, lo que da trazabilidad a cada pieza y sostiene el control del metal en proceso.

Custodia del traslado, soporte y orden de ejecución

Mensajería y Traslado de Valores

1 Qué dice el diagnóstico

El circuito de efectivo incluye un traslado: hecho el corte, el efectivo se mueve de la sucursal a la posición que lo recibe y registra. La mensajería es hoy un recurso compartido entre sucursales y taller, y opera de forma informal.

2 Hallazgos y brechas

El traslado de efectivo y mercancía se realiza sin un manifiesto formal que documente la custodia en tránsito, lo que deja ese eslabón fuera de la trazabilidad y sin responsabilidades delimitadas.

3 Qué atiende el rol propuesto

Formaliza la custodia solo en tránsito, contra manifiesto firmado, y queda segregado de Tesorería: traslada, no resguarda ni registra. Con el manifiesto, el traslado entra en la trazabilidad del circuito.

Intendencia

1 Qué dice el diagnóstico

El levantamiento se centró en las funciones que definen el estado organizacional del negocio. La limpieza y el orden de los espacios no aparecen hoy formalizados como un puesto dentro de la estructura.

2 Hallazgos y brechas

No existe un puesto formal que atienda la intendencia, por lo que la responsabilidad del orden y la limpieza no está asignada de manera explícita dentro del organigrama.

3 Qué atiende el rol propuesto

Se incorpora como puesto formal, acotado al mantenimiento del orden y la limpieza. Por diseño, no toca dinero ni metal, lo que mantiene limpia la segregación de funciones patrimoniales.

SECUENCIA DE LA INTERVENCIÓN

La secuencia importa: primero se construye y se cubre cada rol, con transferencia de conocimiento, y después se transfiere la carga. El orden entre crear los roles, segregar el efectivo, fijar las políticas de personal y dar visibilidad al inventario es lo que hace segura la intervención y sostiene el ritmo de la expansión.