



REPORTE DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

# Diagnóstico *Organizacional*

*Joyería Torres · Fase 1 · Julio 2026*

Este reporte presenta la Fase 1 del Diagnóstico Organizacional de Joyería Torres, construido a partir de los 15 cuestionarios levantados en las sucursales de Chihuahua y Mérida, incluido el espejo de la Dirección General. El levantamiento retrata un piso de venta competente y con disposición al orden, sostenido por una estructura administrativa concentrada en una sola posición y sin una capa de gobierno clara. La Dirección respalda el cambio con urgencia y pide ordenar la administración antes de seguir creciendo.

# Índice

|    |                                                |    |
|----|------------------------------------------------|----|
| 01 | <b>Antecedentes y metodología</b>              | 3  |
|    | Contexto, cobertura y confidencialidad         |    |
| 02 | <b>Estructura y concentración de funciones</b> | 5  |
|    | Una posición sostiene la operación             |    |
| 03 | <b>Gobierno y dirección</b>                    | 7  |
|    | Sponsorship, alineación y rendición de cuentas |    |
| 04 | <b>Procesos operativos y comerciales</b>       | 8  |
|    | Venta y juntas sin estándar                    |    |
| 05 | <b>Control interno, patrimonio y fondos</b>    | 9  |
|    | Segregación, sensación de control y separación |    |
| 06 | <b>Sistemas, inventario y sucursales</b>       | 11 |
|    | Visibilidad y coordinación foránea             |    |
| 07 | <b>Comunicación y clima organizacional</b>     | 13 |
|    | Lectura agregada del equipo                    |    |
| 08 | <b>Personas, rotación y compensación</b>       | 14 |
|    | Retención y visibilidad de desempeño           |    |
| 09 | <b>Capacitación y desarrollo</b>               | 16 |
|    | Demanda técnica del piso                       |    |
| 10 | <b>Seguridad patrimonial e integridad</b>      | 17 |
|    | Psicométricos de la Fase 1                     |    |
| 11 | <b>Prioridades, ruta crítica y decisiones</b>  | 18 |
|    | Secuencia, expansión y cierre                  |    |

## Por qué este *diagnóstico*

### CONTEXTO DEL ENCARGO

Joyería Torres es una comercializadora de joyería de mayoreo y menudeo con cerca de siete sucursales entre Chihuahua y Mérida. El negocio creció más rápido que su estructura: sumó puntos de venta y volumen sin que la administración, el gobierno y el control interno crecieran al mismo ritmo. La Fase 1 buscó un diagnóstico que ubicara dónde está el riesgo y qué ordenar antes de seguir creciendo.

El objetivo de esta fase fue leer la organización desde adentro: cómo se reparten las funciones, cómo se toma la decisión, cómo se maneja el dinero y el inventario, y qué sostiene o frena la operación diaria. No es una auditoría contable ni una evaluación de personas: es un mapa del estado organizacional y de las intervenciones de mayor retorno.

El levantamiento se realizó con cuestionarios adaptados por rol y por sucursal, respondidos directamente por el equipo entre el 9 y el 15 de julio de 2026. Cada instrumento se construyó según la función de quien lo contesta: dirección, gerencia, administración, taller, piso de venta y coordinación de sucursales foráneas.

#### CUESTIONARIOS LEVANTADOS

**15 / 15**

cobertura completa,  
incluida la Dirección

#### SUCURSALES CUBIERTAS

**~7**

Chihuahua y Mérida

#### FOCOS DE INTERVENCIÓN

**4**

estructura, patrimonio,  
gobierno, inventario

Este documento se organiza por área temática. Cada sección presenta el hallazgo, la evidencia que lo sostiene y las acciones recomendadas, para que la Dirección pueda leer el diagnóstico y decidir la ruta con el mismo material a la vista.

## Qué se evaluó y *cómo se leyó*

### COBERTURA DEL LEVANTAMIENTO

Se aplicaron 15 cuestionarios y se completaron los 15, incluido el espejo de la Dirección General, enviado el 15 de julio. Con esa respuesta, las lecturas de gobierno, patrimonio y crecimiento quedan validadas con la voz de la Dirección y ya no dependen de un pendiente.

Los cuestionarios cubrieron los frentes que definen el estado organizacional del negocio. Cada frente se cruzó entre varias voces (dirección, dirección comercial, administración, taller, gerencias de sucursal y asesores de piso) para separar lo que es percepción individual de lo que es patrón compartido.

### Frentes evaluados

- Estructura y reparto de funciones
- Gobierno y toma de decisión
- Procesos comerciales y de venta
- Control interno, efectivo y proveedores
- Patrimonio, inventario y sistemas
- Personas, rotación y clima
- Compensación y capacitación
- Seguridad patrimonial

Confidencialidad: los temas sensibles (manejo de efectivo, resguardo de valores y confianza) se preguntaron solo a la Dirección, a la Dirección comercial y a la mano derecha de Dirección. Se analizan en agregado. Este reporte no expone puntajes individuales de clima ni asocia esos temas a personas por nombre.

El espejo de la Dirección está integrado a este reporte. Sus respuestas se atribuyen a la Dirección y validan los ejes de gobierno, control interno y expansión. El clima del equipo se mantiene en agregado y sin nombres, como corresponde a su confidencialidad.

## Una sola posición *sostiene la operación*

### EL HALLAZGO CENTRAL

La mano derecha de Dirección concentra nueve funciones a la vez: ventas de su sucursal, nómina, cortes y manejo de efectivo, resguardo de metal y caja fuerte, trato con el personal, reclutamiento, pago a proveedores, apoyo en aperturas de sucursal y apoyo administrativo. La misma posición cobra, paga, resguarda y registra, sin separación de responsabilidades.

El punto no es de confianza sobre una persona: es de resiliencia organizacional. Esta posición se ubica en 4 de 5 como la única que puede resolver, y en 4 de 5 de complicación si faltara una semana completa. Mientras esas nueve funciones vivan juntas, el negocio carga un punto único de falla y no puede demostrar control interno.

Hay una brecha de percepción que conviene nombrar con números. La Dirección lee esta concentración como baja (2 de 5) y su comodidad con que una sola persona maneje nómina, efectivo, recursos humanos y aperturas es de 2 de 5, es decir, incómoda. Al describir quién mueve el dinero, la Dirección le atribuye a esa posición efectivo, nómina y facturación, mientras el equipo y la propia posición la ubican en nueve funciones. El riesgo está subestimado en la cúpula, aunque ya se intuye: alinear esa lectura es el primer paso y refuerza la decisión de repartir funciones.

### CÓMO SE LEE LA CONCENTRACIÓN

### LECTURA

|                                                |                                                        |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Percepción de la Dirección                     | Baja (2 de 5); atribuye efectivo, nómina y facturación |
| Equipo y la propia posición                    | Nueve funciones; 4 de 5 como única que resuelve        |
| Comodidad de la Dirección con la concentración | Incómoda (2 de 5)                                      |

## Acciones: *repartir para desconcentrar*

### RECOMENDACIÓN ANCLA

La intervención de mayor retorno es dividir la posición concentrada en tres roles definidos, de forma que quien cobra no sea quien paga ni quien registra. Es la base para reducir el riesgo estructural y para que la operación deje de depender de una sola persona.

El reparto debe ejecutarse con un plan de transferencia de conocimiento previo, no como un anuncio de reasignación. Esta ruta coincide con la prioridad declarada por la Dirección, que eligió empezar por Administración y pidió crear un rol de control y conciliación administrativa. La tabla plantea el reparto objetivo y qué control persigue cada rol.

| ROL PROPUESTO                         | FUNCIONES QUE ASUME                                | OBJETIVO DE CONTROL                                    |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Tesorería y efectivo                  | Cortes, resguardo de metal, conciliación de caja   | Separar a quien cobra de quien registra                |
| Nómina y Recursos Humanos             | Nómina, reclutamiento, contratación, disciplina    | Sacar la carga de personal de la operación de efectivo |
| Control y conciliación administrativa | Pago a proveedores, conciliación de notas, archivo | Cerrar el hueco de pagar por confianza                 |

### Otras definiciones de estructura

#### 1 Definir la frontera entre las dos posiciones administrativas

La claridad de dónde termina una y empieza la otra hoy se percibe en 2 de 5.

#### 2 Redefinir la Gerencia General

Darle contenido real de supervisión y control, más allá de apoyar en ventas.

#### 3 Crear el rol de Coordinador de sucursales foráneas

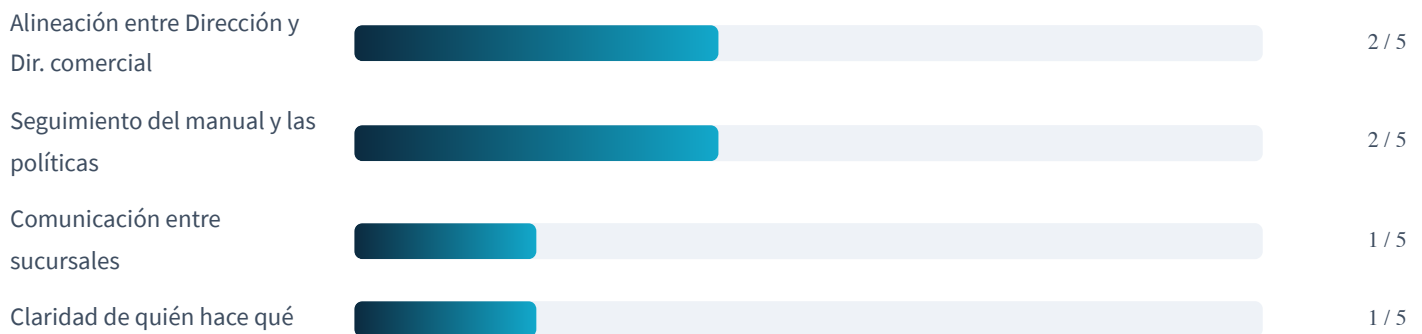
Un responsable único de la relación con Mérida y sus tiempos de respuesta.

## Sponsorship alto, *gobierno por construir*

### EL RESPALDO Y LA DEPENDENCIA

La Dirección reconoce que la operación depende de ella para funcionar (4 de 5) y fija como meta que la empresa deje de depender de una sola persona. La urgencia de ordenar es máxima (5 de 5) y la Dirección extraña la estructura que el negocio tuvo antes (5 de 5). El respaldo para el cambio es alto; el reto es convertirlo en gobierno.

La dirección es bicéfala y poco alineada: la Dirección comercial califica su alineación con la Dirección General en 2 de 5. La rendición de cuentas es baja: el manual y las políticas se siguen en 2 de 5, la comunicación entre sucursales se percibe en 1 de 5 y la claridad de quién hace qué en 1 de 5. El círculo de decisión de la Dirección lo forman la Gerencia General y la posición administrativa concentrada.



### Acciones recomendadas

- 1 Instalar juntas de rendimiento semanales**  
 Con responsable, fecha y seguimiento a lo acordado, no un foro abierto.
- 2 Redefinir la Gerencia General reconociendo su función financiera**  
 Es la confianza de la Dirección para el manejo bancario; formalizar esa supervisión y control.
- 3 Empezar por Administración**  
 La propia Dirección lo eligió como punto de arranque y primero de sus tres problemas.

## Cada quien vende *a su manera*

### EL PROCESO DE VENTA

El proceso de venta no está estandarizado. Varios asesores describen que atienden y cierran cada quien a su manera, y la atención entre sucursales se califica en 2 de 5. El sábado de capacitación, de 8 a 11, funciona hoy como un foro de opinión sin rumbo: se le saca un valor de 2 de 5 y el seguimiento a lo que se acuerda es de 1 de 5.

En el piso existe una cultura de servicio real (saludar, ofrecer algo de tomar, mostrar pieza por pieza) pero no un guion común. La venta típica va de la bienvenida a la demostración y al cierre, con técnicas de descuento y apartado que cada vendedor aplica a criterio propio. Sin un estándar, la calidad de la atención depende de quién esté en turno.

El sábado concentra objetivos que compiten entre sí: se habla de ventas, se capacita de producto, se resuelven conflictos y se desahoga la gente en el mismo espacio. Al no cerrar con acuerdos y responsables, el tiempo invertido no se traduce en cambios sostenidos.

### Acciones recomendadas

- 1 **Estandarizar un guion de venta**  
Bienvenida, diagnóstico de necesidad, demostración, cierre y postventa, común a todas las sucursales.
- 2 **Rediseñar el sábado como junta de rendimiento**  
Metas claras, reconocimiento, capacitación breve de producto y pendientes con responsable y fecha.
- 3 **Checklist único de apertura y cierre**  
El mismo protocolo de piso en cada punto de venta.

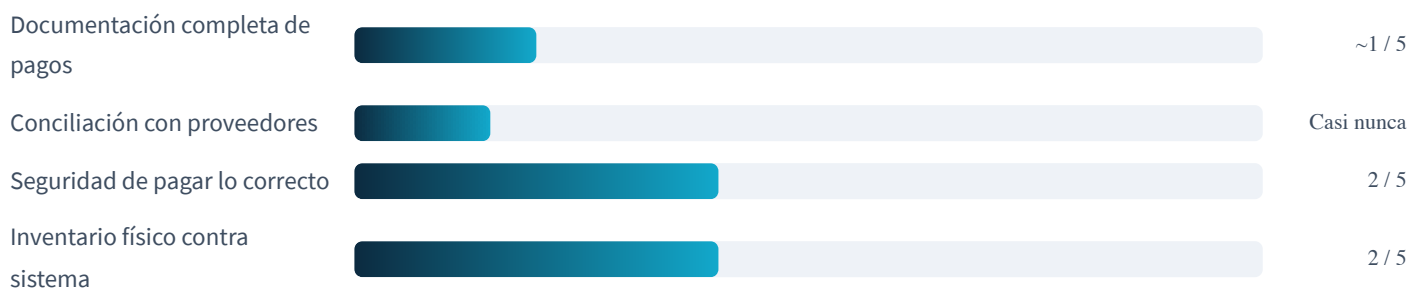
## Efectivo controlado, *proveedores sin piso*

### DÓNDE ESTÁ LA EXPOSICIÓN

El efectivo se concilia a diario: hay cortes por sucursal y cuadre de caja. El hueco no está en los cortes, está en la segregación de funciones y, sobre todo, en cuentas por pagar. En un negocio de oro, un control de pagos basado en la confianza es exposición patrimonial directa.

Cuentas por pagar opera sin control claro, y la propia Dirección confirma que la conciliación con proveedores ocurre casi nunca. No hay certeza de cuánto se debe a cada proveedor y la seguridad de estar pagando lo correcto es de 2 de 5. El área administrativa que recibe y archiva las notas reporta que 4 de cada 5 llegan sin papeles completos, con notas sueltas y un archivo llevado en papel.

La Dirección describe el circuito del efectivo: el gerente hace el corte y guarda el efectivo junto al corte, un mensajero lo traslada, y una misma posición administrativa lo recibe, lo registra en libros y lo dispersa para nóminas, compra de metales y gastos. Recibir, registrar y dispersar en una sola posición es la falla de segregación, ahora confirmada desde la propiedad.



- Segregar cobro, pago, resguardo y registro entre roles distintos.
- Conciliación mensual de saldos con cada proveedor.
- Arqueos sorpresa de caja y de metal en resguardo.
- Bancarizar los cortes en lugar de usarlos para pagos directos.

## La sensación de control *supera al control real*

### SENSACIÓN FRENTE A CONTROL

La Dirección siente el flujo de efectivo controlado (4 de 5) y sabe si el negocio gana por sensación, no por números. Sin conciliación y sin un cierre de resultados medido, la sensación de control supera al control real. Es el patrón típico de un negocio que creció sin instrumentación financiera.

La Dirección reconoce que sabe si el negocio gana mes a mes solo de forma aproximada, por sensación. No hay un cierre de resultados con números que confirme la utilidad ni un tablero que sustituya a la intuición. Eso vuelve frágil cualquier decisión de inversión o de expansión, porque se toma sin conocer la magnitud real del negocio.

Un hallazgo de gobierno que la Dirección debe atender, sin señalar a ninguna persona: los fondos personales y los de la empresa no están separados, y existe dispersión de efectivo hacia cuentas personales de la propiedad. Mientras el patrimonio personal y el del negocio se mezclen, no hay forma de medir cuánto gana la empresa, de blindar sus activos ni de sostener una conciliación limpia. Es una decisión de la propiedad, no un tema operativo.

### Acciones recomendadas

- Separar las cuentas personales de las de la empresa.
- Toda dispersión de efectivo con soporte documental y conciliación.
- Cierre mensual de resultados con números, no por sensación.
- Tablero de utilidad por sucursal para decidir sobre datos.

## El piso pide *ver el inventario*

### EL RECLAMO NÚMERO UNO DEL PISO

La información que más repiten los asesores como faltante es la disponibilidad de producto en otras sucursales. Cuando un cliente pide algo que no está en vitrina, el vendedor no puede consultar el inventario de las demás tiendas con facilidad: la venta se enfría o se pierde. Es el cuello de botella comercial más mencionado.

La capacidad de ver el inventario disponible va de a veces a no sé cómo o directamente no, según el asesor. A esto se suma que no hay un proceso claro para reponer la pieza de vitrina cuando se vende: cada quien avisa a quien cree que corresponde, o simplemente no se repone con criterio.

Dos sistemas de soporte están poco aprovechados. La tienda en línea (Shopify) se explota en 1 de 5 y el chatbot está pero no se usa bien. En el taller, las reparaciones se registran a mano en un libro, lo que obliga a buscar cada pieza manualmente y es el principal atraso reportado por esa área.

#### APROVECHAMIENTO DE LA WEB

**1 / 5**

Shopify poco utilizada

#### REPOSICIÓN DE VITRINA

**Sin  
proceso**

no hay criterio claro

#### REGISTRO DEL TALLER

**A mano**

libro físico, búsqueda  
manual

- Habilitar la consulta de disponibilidad entre sucursales.
- Definir un proceso de reposición de vitrina con responsable.
- Explotar la tienda en línea y ordenar el chatbot.
- Digitalizar el libro de reparaciones del taller.

## Las foráneas piden *respuesta más ágil*

### LA COORDINACIÓN CON MÉRIDA

Las sucursales foráneas reportan lentitud de respuesta y envíos tardíos desde la matriz. Cuando el envío se retrasa, el cliente se molesta y la imagen de la tienda se resiente. El pedido concreto del equipo foráneo es contar con una persona dedicada a atender a las sucursales lejanas.

En Mérida, el producto solicitado a la matriz 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 en lugar de un canal único. Una de las sucursales foráneas trabaja de forma más estable y a gusto, lo que confirma que el problema es de coordinación y no de las personas de piso.

El insumo más accionable vino del propio piso foráneo: poder rotar mercancía entre sucursales, es decir mover lo que no se vende en un punto hacia otro donde sí rota. Es la base para un proceso de reposición y redistribución de inventario entre tiendas.

### Acciones recomendadas

- 1 Coordinador de sucursales foráneas**  
Un responsable único con acuerdos de tiempo de respuesta y de envío.
- 2 Proceso de rotación y redistribución**  
Mover mercancía de baja rotación hacia donde sí se vende, con registro.
- 3 Canal único de pedidos**  
Sustituir el resolver con quien conteste primero por una vía formal y trazable.

## Clima del equipo y *manejo de conflicto*

### CONFIDENCIALIDAD Y ALCANCE

El clima del equipo se presenta solo como distribución agregada, sin nombres ni puntajes individuales. Esa protección se mantiene. Se incluye porque hay un patrón que la Dirección debe conocer y atender, y porque conecta con las prioridades que la propia Dirección señaló para esta fase.

Hallazgo transversal: aparece de forma repetida una práctica de manejo de conflicto de carácter punitivo, en la que ante un problema con un colaborador la salida que se describe es firmar la carta de renuncia. Se presenta como práctica central, no como caso aislado ni ligada a una sola sucursal.

Tratada así, es un riesgo laboral y legal: en México, gestionar el conflicto por la vía de la salida forzada expone a la empresa a rescisión improcedente. Conviene cerrar este punto con una política de disciplina antes de cualquier otra intervención sobre la plantilla, y por delante de la aplicación de evaluaciones al personal actual.

La lectura coincide con el diagnóstico de la Dirección, que nombra el reclutamiento y la administración entre los tres problemas mayores del negocio. Ordenar Recursos Humanos y la disciplina es coherente con esa prioridad y sienta la base para retener mejor al piso.

### Acciones recomendadas

- Documentar una política de disciplina y manejo de conflicto.
- Definir un canal formal para quejas y desacuerdos del equipo.
- Capacitar a mandos en manejo de conflicto y separación conforme a ley.

## Rotación en la matriz, *fortalezas reales*

### EL ESTADO DE LAS PERSONAS

La rotación es alta en el piso de venta y en web y marketing, y se concentra más en la matriz de Chihuahua que en las sucursales foráneas, donde varios equipos reportan estabilidad. Los factores que el equipo repite como causa son la compensación, la falta de estructura y claridad, y el ambiente de trabajo.

La Dirección coincide: nombra el reclutamiento entre los tres problemas mayores del negocio y reconoce apoyarse en recomendaciones y conocidos para contratar (4 de 5), sin un proceso definido. En web y marketing la salida se explica porque los perfiles suelen ser de paso, y en piso cada baja obliga a reacomodar horarios y a formar de nuevo.

### Fortalezas reales

- Piso con dominio de producto y técnica
- Taller ordenado (4 de 5) y abierto a formatos
- Distribución con firmas y trazabilidad

### Focos de rotación

- Piso de venta en la matriz
- Web y marketing (perfiles de paso)
- Reclutamiento sin proceso definido

### Acciones recomendadas

#### 1 Actualizar los perfiles de puesto

La Dirección pide perfiles vigentes; los que existen por escrito están viejos.

#### 2 Estructurar la inducción y la retención

Onboarding por puesto y un plan que atienda compensación, ambiente y desarrollo.

## La comisión es *el driver de retención*

### EL ESQUEMA DE PAGO

El esquema es fijo más comisión en todas las sucursales, y la comisión es el factor de retención más mencionado por el equipo: mejor sueldo o comisión es la respuesta que más se repite al preguntar qué haría que la gente se quede. Antes de rediseñar el esquema, conviene entender qué está fallando en la percepción de justicia y de desempeño.

Un punto a reencuadrar: no es que las metas no lleguen al piso. La mayoría de los asesores dice conocer su meta, y varios la califican en 4 o 5 de 5. Lo que falta es visibilidad de desempeño por vendedor: la Dirección comercial no cuenta con la vista de ventas por sucursal y por vendedor para dar seguimiento y para justificar la comisión.

Dato a completar: dos asesores dejaron vacía la sección de compensación en su cuestionario. Conviene perseguir esos datos antes de fijar cualquier cambio al esquema salarial, para no decidir con información parcial.

### Acciones recomendadas

- Construir un tablero de ventas por sucursal y por vendedor.
- Revisar la competitividad del fijo y de la comisión en el mercado local.
- Cerrar los dos cuestionarios parciales de compensación.

## Piden producto, *no discursos*

### LA DEMANDA DEL PISO

La inducción es básica y las funciones específicas se aprenden sobre la marcha. Cuando se les pregunta en qué quieren capacitarse, la mayoría pide temas técnicos concretos (producto, kilataje, uso del sistema, cotizaciones y certificados) por encima de temas de habilidades blandas.

La Dirección comercial lo confirma desde el otro lado: se cometen errores al vender o recibir piezas y al usar el sistema y las cotizaciones. La capacitación técnica no es un lujo, es lo que hoy cuesta ventas y experiencias de cliente. El taller también pide formatos y tiempos claros para trabajar sin detenerse.

- Conocimiento de producto y kilataje
- Uso del sistema y elaboración de cotizaciones
- Técnicas de cierre de venta
- Certificados de calidad y garantías

### Acciones recomendadas

#### 1 Currículo de inducción por puesto

Un plan mínimo de arranque para cada rol nuevo, no aprendizaje sobre la marcha.

#### 2 Capacitación técnica de producto y sistema

Sesiones breves y periódicas dentro de la junta de rendimiento del sábado.

## Un filtro objetivo *para el metal*

### ENTREGABLE ACORDADO DE LA FASE 1

Los psicométricos de integridad y confiabilidad forman parte de los entregables ya acordados de la Fase 1. Su función es aportar un filtro objetivo en la selección y en las posiciones que tocan dinero y producto, en un negocio cuyo activo más delicado es el metal.

El sustento está en una preocupación agregada del propio equipo y en la voz de la Dirección. La tranquilidad al confiar dinero y producto a un ingreso nuevo es baja y la confianza declarada en la honestidad del equipo es media. La Dirección nombra como riesgos patrimoniales las pérdidas internas y los descuadres, lo que respalda el filtro de integridad desde la propia cúpula.

El instrumento no sustituye al control interno: lo acompaña. La segregación de funciones y la conciliación siguen siendo la primera línea de protección del patrimonio. En el plano físico, la seguridad hoy es informal y deja exposición a robo externo en tienda, por lo que conviene formalizar vigilancia y protocolos de resguardo.

Encuadre de aplicación: se aplican primero a los nuevos ingresos. La aplicación a la plantilla actual se hace después, con encuadre y una vez fijada la política de disciplina, para que se lea como un estándar de la empresa y no como una revisión dirigida a nadie.

16 · INICIATIVAS DETECTADAS Y PRIORIZACIÓN

## Mapa de *oportunidades*

### CÓMO LEER ESTA MATRIZ

El diagnóstico deja una cartera de iniciativas. La prioridad indica cuánto pesa para reducir el riesgo del negocio y el esfuerzo estima la carga de ejecución. Las de alta prioridad y bajo esfuerzo son las primeras palancas: mucho control ganado con poca inversión.

| INICIATIVA                                                   | PRIORIDAD | ESFUERZO |
|--------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Desconcentrar la posición administrativa en tres roles       | Alta      | Alto     |
| Blindar efectivo y cuentas por pagar (conciliación, arqueos) | Alta      | Medio    |
| Separar los fondos personales y los de la empresa            | Alta      | Bajo     |
| Política de disciplina y manejo de conflicto                 | Alta      | Bajo     |
| Juntas de rendimiento semanales                              | Alta      | Bajo     |
| Visibilidad de inventario entre sucursales                   | Alta      | Medio    |
| Coordinador de sucursales foráneas                           | Media     | Medio    |
| Estandarizar el guion de venta                               | Media     | Bajo     |
| Psicométricos de integridad en nuevos ingresos               | Media     | Bajo     |
| Explotar la web y digitalizar el taller                      | Baja      | Medio    |

## El orden *no es negociable*

### POR QUÉ LA SECUENCIA IMPORTA

Hay remediaciones que, mal secuenciadas, disparan el mismo riesgo que buscan mitigar. Ejecutar en orden es lo que hace segura la intervención. La regla de fondo: primero se construye la capacidad, después se transfiere la carga.

#### 1 Crear y cubrir los roles antes de segregar

Transferir el conocimiento antes de mover la carga. No trasladarla toda a la otra posición administrativa, que ya es un segundo punto único de falla.

#### 2 Blindar efectivo y separar el patrimonio

Conciliación y arqueos que separan cobro, pago, resguardo y registro, y separación de fondos personales y de la empresa.

#### 3 Fijar la política de disciplina antes de evaluar a la plantilla

Los psicométricos a la plantilla actual van después de la política; a nuevos ingresos, primero.

#### 4 Dar visibilidad de inventario y coordinación foránea

Consulta entre tiendas, reposición de vitrina y responsable de las sucursales lejanas.

### GUADALAJARA: DECISIÓN CON RELOJ

La apertura de Guadalajara ya va en camino, según la Dirección, mientras la estructura administrativa aún no está lista: la disposición para abrir otra sucursal es de 3 de 5 y la propia Dirección señala que primero necesita procesos administrativos ordenados. El gate deja de ser una recomendación y pasa a ser una decisión urgente: sincronizar el ritmo de la expansión con el avance del orden administrativo, para no abrir un punto de venta más sobre una base que aún no controla su efectivo.

## Lo que decide *la Dirección*

### DECISIONES DE ARRIBA

Buena parte de la ruta se puede ejecutar de inmediato, pero hay decisiones que solo la Dirección puede resolver porque implican estructura, presupuesto y patrimonio. Las decisiones de esta fase las aprueba la propiedad (dos personas), y cerrarlas desbloquea el resto del plan.

#### 1 **Reparto de la posición concentrada y presupuesto de nómina**

Cómo se divide en tres roles y con qué presupuesto se cubren las nuevas plazas.

#### 2 **Separación de los fondos personales y los de la empresa**

Definir la separación de cuentas y el soporte de toda dispersión de efectivo.

#### 3 **Ritmo de la apertura de Guadalajara**

La expansión ya avanza; la decisión es a qué ritmo, frente al orden administrativo.

#### 4 **Política de manejo de conflictos**

Definir cómo se maneja la disciplina y la separación conforme a ley.

Petición de cifras: para dimensionar el riesgo en pesos, se solicitan cuatro números que hoy no están cuantificados: el valor del inventario sin conciliar, el saldo de cuentas por pagar, el monto mensual de pagos hechos por fianza y el monto mensual de efectivo dispersado a cuentas personales. Sin magnitud, riesgo crítico no es accionable.

## Un negocio sólido *sobre bases por ordenar*

### SÍNTESIS DE CIERRE

Joyería Torres tiene activos reales: un piso que domina producto y técnica, un taller ordenado y dispuesto a formatos, y un área de distribución con firmas y trazabilidad. El reto no está en la gente de operación, está en la estructura que la sostiene: una posición concentrada, un gobierno difuso, un control de proveedores por confianza y un patrimonio personal mezclado con el del negocio.

La Fase 1 apunta a cuatro focos: desconcentrar la posición administrativa, blindar el efectivo y las cuentas por pagar (con separación del patrimonio personal y el de la empresa), profesionalizar el gobierno y dar visibilidad al inventario. Ejecutados en la secuencia correcta, reducen el riesgo estructural sin desestabilizar la operación.

El espejo de la Dirección ya está integrado y confirma el diagnóstico: la lectura de gobierno, patrimonio y expansión queda validada desde la propia cúpula, con un respaldo alto para el cambio (urgencia de 5 de 5). El siguiente paso es convertir el diagnóstico en un plan de acción con responsables y fechas, empezando por Administración, la prioridad que la propia Dirección eligió.

El diagnóstico ya permite decidir en su núcleo estructural y patrimonial. La invitación a la Dirección es ordenar la secuencia, aportar las cifras duras y arrancar por las palancas de alta prioridad y bajo esfuerzo.