

**Formulación de mecanismos de control interno en salones de belleza para el
mejoramiento administrativo**

Sandra Marcela Mercado Galera

Harold Santiago Patiño

Pontificia Universidad Javeriana Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Contaduría Pública

Santiago de Cali

2023

**Formulación de mecanismos de control interno en salones de belleza para el
mejoramiento administrativo**

Sandra Marcela Mercado Galera

Harold Santiago Patiño Valencia

Trabajo de grado para optar el título de Contaduría Pública

Directora:

Angela María Cubillos

Pontificia Universidad Javeriana Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Contaduría Pública

Santiago de Cali

2023

Santiago de Cali, 9 de febrero de 2024

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco

Decano

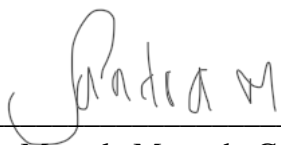
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando el Trabajo de Grado cuyo título es “Formulación de mecanismos de control interno en salones de belleza para el mejoramiento administrativo”. Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Sandra Marcela Mercado Galera
1002183083



Harold Santiago Patiño Valencia
1004532033

Santiago de Cali, 9 de febrero de 2024

Santiago de Cali, febrero 8 de 2024

Doctor

FABIAN FERNANDO OSORIO TINOCO

Decano


Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “**Formulación de mecanismos de control interno en salones de belleza para el mejoramiento administrativo**”, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, del programa de Contaduría Pública SANDRA MARCELA MERCADO GALERA con ID 1.002.183.083 y HAROLD SANTIAGO PATIÑO VALENCIA con ID 1.004.532.033, y considero que cumple con todas las modificaciones requeridas por el evaluador.

Atentamente,




Ángela María Cubillos Quintero

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

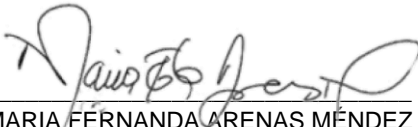
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral Católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**Formulación de mecanismos de control interno en salones de belleza para
el mejoramiento administrativo**

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos
por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Contador Público



FABIÁN FERNANDO OSORIO TINOCO
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



MARIA FERNANDA ARENAS MÉNDEZ
Directora
Programa de Contaduría Pública



ÁNGELA MARÍA CUBILLOS QUINTERO
Directora del trabajo



WILLIAM ANDRÉS POLO DÍAZ
Jurado

Santiago de Cali, 8 de febrero de 2024

Contenido

	Pág.
Introducción	17
1. Formulación de mecanismos de control interno en salones de belleza para el mejoramiento administrativo	19
1.1 Estudios previos	19
1.1.1 La importancia de los mecanismos de control interno en los salones de belleza y peluquerías.....	20
1.1.2 La importancia de implementar control interno	23
2. Programa de investigación.....	25
2.1 Planteamiento del problema.....	25
2.2 Formulación del Problema	29
2.3 Sistematización del problema.....	29
3. Objetivos.....	30
3.1 General	30
3.2. Específicos	30
4. Justificación	30
5. Marcos de referencia.....	35
5.1 Marco teórico	35

5.1.1 Control interno.....	35
5.1.2 COSO ERM 2017.....	48
5.1.3 Análisis DOFA.....	50
5.2 Marco conceptual.....	54
5.2.1 La organización administrativa como Sistema.....	54
5.2.2 Diseño organizacional.....	54
5.2.3 Mecanismos de operación.....	55
5.2.4 Mecanismos de decisión.....	55
5.2.5 El diseño organizacional orientado al objetivo institucional.....	55
5.2.6 Control Administrativo.....	56
5.2.7 Microempresa.....	56
5.2.8 Mejoramiento administrativo.....	57
5.2.9 Diagnostico Empresarial.....	57
5.2.10 Salones de belleza.....	58
5.2.11 Perfil del trabajador.....	58
6. Metodología.....	59
6.1 Tipo de estudio.....	60
6.2 Enfoque de investigación.....	60
6.3 Técnicas de recolección de información.....	61

6.4 Población y muestra	61
6.5 Fases de Investigación.....	61
6.5.1 Identificación de las debilidades y fortalezas organizacionales de los salones de bellezas	61
6.5.2 Factores determinan el perfil, las actitudes y aptitudes del personal operativo de los salones de belleza y peluquería	62
6.5.3 Determinación de los mecanismos de control interno aplicable para salones de belleza y peluquería	62
7. Resultados.....	63
7.1. Debilidades y fortalezas en los salones de belleza y peluquería	63
7.1.1 Resultados de las encuestas aplicadas a colaboradores de los salones de belleza.....	63
7.1.2 Análisis de las entrevistas aplicadas a los administradores.....	70
7.1.3. Matriz DOFA.....	82
7.1.4. Análisis de la matriz FODA	84
7.2. Factores que determinan el perfil en los salones de belleza y peluquerías	87
7.2.1 Perfil de los trabajadores	89
7.2.2 Características generales de los trabajadores.....	97
7.2.3 Ventajas de una selección de personal acorde a los objetivos del perfil del trabajador	98
7.2.4 Desventajas de un análisis deficiente del perfil del trabajador.....	98
7.3 Mecanismos de control interno aplicables a salones de belleza y peluquerías	100

7.3.1 Riesgos identificados en los salones de belleza y peluquería	100
7.3.2 Mecanismos de control interno.....	102
7.3.3 Ruta de control de riesgos	139
Conclusiones.....	142
Recomendaciones	145
Referencias.....	146
Anexos	153

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Control interno</i>	37
Tabla 2. <i>COSO 1992 vs COSO 2013</i>	46
Tabla 3. <i>Cambios más significativos presentes en el Marco Integrado de Control Interno 2013</i>	47
Tabla 4. <i>Componentes del Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño (COSO 2017)</i>	49
Tabla 5. <i>Principios del Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño (COSO 2017)</i>	50
Tabla 6. <i>Resultados pregunta 1 de encuesta</i>	64
Tabla 7. <i>Resultados pregunta 2 de encuesta</i>	65
Tabla 8. <i>Resultados pregunta 3 de encuesta</i>	66
Tabla 9. <i>Resultados pregunta 4 de encuesta</i>	68
Tabla 10. <i>Resultados pregunta 5 de encuesta</i>	69
Tabla 11. <i>Caracterización de entrevistados</i>	70
Tabla 12. <i>Perfil del administrador</i>	89
Tabla 13. <i>Perfil del auxiliar administrativo</i>	91
Tabla 14. <i>Perfil del recepcionista</i>	93
Tabla 15. <i>Perfil de manicurista y pedicurista</i>	94
Tabla 16. <i>Perfil del estilista</i>	95

Tabla 17. <i>Perfil del auxiliar de servicios generales</i>	96
Tabla 18. <i>Riesgos administrativos identificados</i>	100
Tabla 19. <i>Riesgos operativos identificados</i>	101
Tabla 20. <i>Riesgos financieros identificados</i>	101
Tabla 21. <i>Ambiente de control</i>	103
Tabla 22. <i>Evaluación de riesgos</i>	106
Tabla 23. <i>Actividades de control</i>	107
Tabla 24. <i>Ejemplo de manual de funciones</i>	114
Tabla 25. <i>Pasos para realizar una auditoría interna</i>	116
Tabla 26. <i>Plantilla proceso de inventarios</i>	121
Tabla 27. <i>Ejemplo proceso de inventarios</i>	122
Tabla 28. <i>Ejemplo de cronograma de capacitaciones</i>	123
Tabla 29. <i>Ejemplo de esquema para planificar capacitaciones</i>	124
Tabla 30. <i>Supervisión y mantenimiento de herramientas de trabajo</i>	127
Tabla 31. <i>Ejemplo de políticas para salones de belleza</i>	132
Tabla 32. <i>Información y comunicación</i>	137
Tabla 33. <i>Supervisión y seguimiento</i>	139

Lista de Figuras

Figura 1. Posibilidades de quiebra en Colombia	32
Figura 2. <i>Resultados pregunta 1 de encuesta</i>	64
Figura 3. <i>Resultados pregunta 2 de encuesta</i>	65
Figura 4. <i>Resultados pregunta 3 de encuesta</i>	67
Figura 5. <i>Resultados pregunta 4 de encuesta</i>	68
Figura 6. <i>Resultados pregunta 5 de encuesta</i>	69
Figura 7. <i>Mapa de procesos</i>	88
Figura 8. <i>Mapa de calor</i>	107
Figura 9. <i>Ejemplo de procedimiento de recepción</i>	112
Figura 10. <i>Ejemplo de organigrama</i>	115
Figura 11. <i>Ejemplo de circuito cerrado de televisión</i>	118
Figura 12. <i>Ejemplo de sistema de alarma</i>	119
Figura 13. <i>Estructura de manual de convivencia</i>	135
Figura 14. <i>Ruta de control de riesgos</i>	140

Lista de Anexos

Anexo 1. <i>Consentimiento informado - encuesta y entrevista</i>	153
---	-----

Santiago de Cali, 9 de febrero de 2024

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

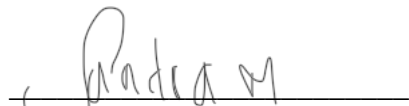
Pontificia Universidad Javeriana

Cali

Por medio de la presente autorizamos que el trabajo de grado del cual somos autores llamado “Formulación de mecanismos de control interno en salones de belleza para el mejoramiento administrativo” sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro o fuera de la universidad con cualquier propósito académico.

Deseamos que los derechos intelectuales que tenemos sobre esta obra se expresen citándonos como autores del mismo.

La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Contador Público, por lo tanto, renunciamos a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo, si los llegare a haber.



Sandra Marcela Mercado Galera

C.C. 1.002.183.083



Harold Santiago Patiño Valencia

C.C. 1.004.532.033

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo formular mecanismos de control interno en los salones de belleza que contribuyan en un mejoramiento administrativo. Es así como, apoyados en herramientas tecnológicas y recursos humanos, se busca lograr la autorregulación y el aseguramiento de estos procesos de manera sustentable, contribuyendo así a la concreción de la misión en la empresa. En primera medida, se identificó las debilidades y fortalezas organizacionales de los salones de bellezas y peluquerías, esto con el fin de realizar un diagnóstico efectivo anual, y así mismo establecer qué factores determinan el perfil, las actitudes y aptitudes del personal operativo, para precisar cada una de las ubicaciones laborales en el proceso de la implementación de mecanismos de control interno, esto permitirá una gran contribución en el mejoramiento administrativo. Se utilizaron algunas técnicas de investigación con fuentes de información primaria y secundaria para describir el modelo deductivo y así dar solución a nuestro problema de investigación.

Palabras clave: Microempresas; Organización; Control Interno; Modelo COSO, Proceso contable, Matriz FODA; Salones de belleza y peluquería.

El trabajo de grado está relacionado con el objetivo 8 de la ODS que su función es: “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”

Introducción

La evolución constante de los mercados y de las estrategias de negocio resignifican el trabajo de los profesionales de la contaduría pública, inclinándose al permanente estudio de las diferentes estrategias que le permitan brindar una asesoría completa al cliente, con el fin de consolidar una empresa bien estructurada, que atienda los riesgos que se presenten y puedan responder de manera adecuada a una posible crisis.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone que los salones de belleza y peluquería fortalezcan su actividad económica a través de los mecanismos de control interno, en busca de desarrollar una ventaja a nivel comercial que la diferencie de sus competidores más cercanos. De esta forma, es de suma importancia indagar sobre un modelo organizacional que permita a los microempresarios implementar mecanismos apoyados en herramientas tecnológicas y recursos humanos, esto, con el fin de lograr procesos sustentables, que posibilite la concreción de la misión de la empresa y así obtener una autorregulación y autocontrol que ayude a prever su crecimiento y, por ende, su sostenibilidad para una adecuada gestión empresarial. En el desarrollo de este trabajo se consultaron documentos y referentes bibliográficos con el fin de determinar los mecanismos de control interno y el modelo COSO, (lo anterior es igualmente mencionado y desarrollado en el acápite 8.3).

Para el desarrollo de esta investigación se consultaron documentos y referentes bibliográficos con la finalidad de determinar los mecanismos de control interno y el modelo COSO.

Finalmente, se propone una estrategia metodológica deductiva, tomando como pauta la observación del fenómeno económico que supone el auge de organizaciones de belleza y peluquería.

En definitiva, la presente investigación y su propuesta de formulación de un sistema de control interno a través del modelo COSO sea tomado como base en organizaciones o pequeños emprendimientos desde su constitución comercial, con el propósito, que los microempresarios apoyados en herramientas tecnológicas puedan propender un crecimiento y por ende su sostenibilidad, la cual se encuentra estrechamente ligada a una adecuada gestión empresarial.

1. Formulación de mecanismos de control interno en salones de belleza para el mejoramiento administrativo

1.1 Estudios previos

En primer lugar, para realizar una elección entre numerosos artículos con información referente al área comercial, fue primordial, la selección de documentos que abordan específicamente el campo productivo a estudiar, siendo este específicamente la categoría en prestación de servicios de peluquería y salones de belleza (dichos artículos serán referenciados en el desarrollo del presente documento) con ello, se permitió tener un conocimiento más amplio del tema a abordar y diversos aportes para el campo económico, objeto del actual estudio.

En ese sentido, para realizar la investigación se realizó un estudio pormenorizado de diferentes investigaciones asociadas al tema planteado, teniendo como fuentes primarias las siguientes bases de datos: *highbeam research*, *Redalyc*, *Scielo*, *Biblioteca de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali* y *Google Académico*, y, como fuentes secundarias: revistas, ensayos, cuadernos de contabilidad de facultades de ciencias administrativas de diferentes universidades.

Ahora bien, con el propósito de ampliar el conocimiento adquirido a través de la investigación y afianzar la misma, se efectuaron entrevistas y encuestas que permitieron obtener insumos, bases conceptuales, contextuales y técnicas para la argumentación, sustento y avance en el proceso investigativo; en esa misma línea, para la selección de los textos se empleó a modo de filtro un conjunto de palabras claves tales como: *Implementación*, *Control Interno*, *salones de belleza*, *Sistema*, *Proceso* y *Crecimiento*.

1.1.1 La importancia de los mecanismos de control interno en los salones de belleza y peluquerías.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en su boletín técnico de encuesta de micronegocios (EMICRON) I trimestre “Micronegocio: unidad económica con máximo nueve (9) personas ocupadas, que desarrolla una actividad productiva de bienes o servicios, con el objeto de obtener un ingreso, actuando en calidad de propietario o arrendatario de los medios de producción” (2023, p.2). Por lo tanto, un micronegocio se limita a la hora de emplear personas, ya que, provee productos o servicios, enfocado en áreas muy específicas, con el objetivo de generar ingresos, siendo una buena opción para personas que desean emprender su propio negocio.

Según el DANE (2023), los micronegocios tienen las siguientes características:

- Son propietarias o poseedoras de los medios de producción con los cuales desarrollan su actividad económica (...).
- Prestan servicios técnicos o profesionales siempre y cuando no sean subordinados.
- Son responsables de la deuda u obligación contraída en el proceso de producción, comercialización o prestación del servicio que genera los ingresos.
- Buscan su clientela o son responsables de ello.
- Pueden ser operados por una sola persona. (p.3).

Teniendo en cuenta las anteriores características, todo en conjunto aporta al buen funcionamiento y responsabilidad de las microempresas, es decir, son responsables del éxito o fracaso. En contraste, una de las principales dificultades que enfrentan las microempresas, especialmente las peluquerías y/o salones de belleza, es la posibilidad de gestionar

inadecuadamente los recursos o cambiar los registros de procesos administrativos diversos, como el manejo financiero y de inventarios. De este modo, el inventario “comprende la adquisición o entrada de la mercancía realizada de acuerdo con las órdenes de compra, el conteo físico y el reporte de lo que ingresó (...) y finaliza con el almacenamiento y salida de la mercancía para la venta” (Bilboa *et al.*, 2009, p. 13). Esto significa que el inventario es una herramienta de suma importancia para cualquier organización, porque, permite registrar y cuantificar los bienes o productos de la organización con el cual se lleva un mejor control. El inventario aporta a una mejor precisión en cuanto a cantidad, ubicación y estado de los productos y facilita la información de abastecimiento y cuando debe hacerse o no.

Según Whittington (1999), citado por Bilboa *et al.*, 2009) “(...) los inventarios constituyen el activo corriente más representativo de una empresa y son muy susceptibles de fraudes y errores” (p. 13). Teniendo en cuenta que el inventario corresponde a productos que son tangibles, existe la posibilidad de ingresar incorrectamente los datos o información o que en los peores de los casos exista fraude y abra las puertas de un posible robo, lo anterior, debido a que el inventario se puede manipular de manera muy fácil.

De esta manera, los riesgos en las organizaciones son muy comunes, existen áreas que son frágiles, por consiguiente “los riesgos más frecuentes asociados a la estructura administrativa son el robo a través de nómina, de proveedores, de manejo de cartera y robo de mercancía” (Bilboa *et al.*, 2023, p. 4). El no tener en cuenta los riesgos de la organización da pie a sobrecostos en facturación de proveedores, subregistro en la facturación de prestación de servicios, pérdida, robo o suplantación de mercancía, así, que el inventario es una herramienta muy importante para determinar riesgos, fraudes y demás en una organización.

Ahora bien, abordando aún más en el tema, se tiene el concepto de las llamadas “*peluquerías*” categorizadas en PYMES¹, estas normalmente son poco observadas por los entes reguladores, lo que facilita que, se cometan infracciones y malos manejos por parte de los colaboradores.

En esa línea, se requiere llegar a profundizar a través de los *mecanismos de control interno*, término relacionado con herramientas de apoyo en la integridad y competencial del personal de una organización (Castañeda, 2014). Cuando los empleados de una organización tienen integridad y competencia, es muy probable que el entorno de control sea sólido. Esto se debe a que los empleados con integridad están motivados para actuar de manera ética y responsable y los empleados con competencia tienen las habilidades necesarias para identificar y mitigar riesgos.

Por otra parte, es importantes definir la distribución de tareas y división de funciones, pues “la división del trabajo depende de la expansión de los mercados y del proceso de acumulación (...) depende del crecimiento de la producción, de la tasa de acumulación y de la extensión y generalización del proceso de intercambio” (Ricoy, 2005, p. 12). De esta manera, la división del trabajo ayuda a la a la subdivisión por áreas, con el fin de desempeñar tareas específicas y esto aporta a la eficacia en la ejecución de las funciones. Lo anterior es posible siempre y cuando la empresa este en crecimiento de expansión, de esta manera es posible incrementar la producción y satisfacer una demanda. Sumado a esto, el proceso de acumulación es otro factor que ayuda a la división de tareas, porque a mayor acumulación, mayor posibilidad de inversión. Además, si la riqueza aumenta y los colaboradores de la empresa saben qué deben hacer y tienen definida sus

funciones, de tal forma que crea procesos de producción importantes para la compañía y de la mano con los procesos de control interno se cree mejor eficiencia y eficacia de los mismos.

1.1.2 La importancia de implementar control interno

El control interno en las empresas comprende una suma de elementos que deben integrarse para que funcionen como un engranaje que se fusione con las demás áreas que componen una unidad de negocio. En esta medida, es necesario identificar, exponer, analizar, interiorizar y delimitar las diferentes aristas que se deben considerar en el camino de la adopción del control interno, dado que, se traduce directamente en una estrategia de gran valor y utilidad que se enfoca en un crecimiento generalizado de la empresa. Por tanto, es como en el presente acápite se analizan las diferentes posturas de autores especializados en la materia que fusionan componentes fácticos con los teóricos para generar un producto aplicable a las PYMES, que posea un respaldo que profundice más allá de los meros planteamientos y las ideas.

El control interno es un aliado a las empresas, debido a que “(...) una empresa sin control interno no puede crecer. Las grandes empresas (...) un día fueron pequeñas, pero para crecer tuvieron que organizarse administrativamente e implementar el proceso administrativo (...) cuentan con: planeación, organización, dirección y control empresarial” (Pereira, 2019, p. 15). De esta manera, el control interno es indispensable para el crecimiento de una empresa, pues, aporta a alcanzar objetivos, a identificar y mitigar riesgos que impida alcanzar lo establecido, protegiendo los activos y previniendo pérdidas financieras. Además, el control interno mediante la eficiencia y eficacia aporta a reducir costos y mejorar o aumentar la productividad.

Por su parte, Urdanegui, (2021) afirma que:

El sistema de control interno debe ser aprobado por la gerencia. Esta debe transmitir al personal la importancia de éste y asegurar su funcionamiento. Dependerá de la buena comunicación que realiza la gerencia sobre el tema, para que los controles se lleven a cabo de manera adecuada y perduren en el tiempo. (p. 13)

La gerencia, es la encargada de difundir la importancia del control interno en la organización y es quien vela por el buen funcionamiento de los controles establecidos, en definitiva, la gerencia es la encargada del buen funcionamiento, monitoreo y evaluación del sistema de control interno. Esto a su vez, se obtiene mediante una comunicación adecuada entre la gerencia y empleados de la organización en cuanto al sistema.

Así mismo, Nancy Yong (s.f, citada por Urdanegui, 2021) “la autora afirma lo siguiente: Un buen sistema de control interno permite a la organización centrarse en las operaciones de la empresa y alcanzar sus objetivos comerciales” (p. 13). Resume la importancia no sólo de implementar controles internos, sino de, implementar un sistema que realmente satisfaga las necesidades de la empresa, por lo que cada caso es individual y requiere un manejo especial.

En cuanto a la finalidad del control interno Arrollo et al., (2019) menciona que:

(...) dirigido hacia el plan de la organización y los procedimientos que conciernen a estos procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades (...) de la gerencia, pueden ser políticas, procedimientos y objetivos programados (p. 4).

Esto significa que el control administrativo interno está directamente relacionado con la efectividad de las actividades establecidas en la organización. Como han señalado, la implementación del control interno en una empresa tiene un gran impacto en la dinámica económica, administrativa y estructural, ya que, permite la gestión financiera, la operación y la

administración óptimas para alcanzar objetivos empresariales que apuntan a maximizar los recursos, asegurando el crecimiento no solo en términos de ganancias, sino, en los diversos aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de medir el progreso y desarrollo de la empresa.

2. Programa de investigación

2.1 Planteamiento del problema

El auge de la estética y la belleza en el último siglo ha tenido un significativo impacto en la economía de lo cual dan cuenta diferentes estudios al respecto, como bien lo describen diarios colombianos al igual que lo menciona el diario La República, siendo Colombia es líder en el sector de cosméticos a nivel latinoamericano, pues aporta al país 11 mil millones de pesos anuales y se espera un crecimiento exponencial de un 11,6% el próximo año (Gutiérrez, 2022). Esto sin lugar a duda, en Colombia hay gran éxito en cuanto a la industria de la estética y belleza, puesto que, hay gran demanda por productos y servicios para el cuidado de la belleza exterior y física. Es posible decir que cada vez se están capacitando para ofrecer este servicio y de esta manera es posible encontrar más a acceso a los salones de belleza y estética.

Lo anterior lo sustenta la empresa Kantar Word International citado por el periódico el colombiano en su columna Economía, afirma que hay una mayor demanda de productos y servicios de belleza se refleja en una mayor oferta de estos servicios, por ende, Colombia es uno de los países con un alto gasto en este tipo de industria (2023). Así, siendo el punto de partida que da vida al problema de investigación, en medio del crecimiento económico y el auge de las peluquerías, como establecimientos de cara al público deben cumplir con todos los lineamientos

que le permitan prestar servicios actualizados y a la vanguardia de los mínimos requisitos en seguridad para el consumidor, de manera que, se garantice su perduración en el tiempo.

Sustentando la idea anterior, en el Informe Micronegocios – Peluquería y otros tratamientos de belleza, arroja un total de 261.678 de micronegocios pertenecientes al sector de belleza y peluquería, de los cuales, 94,3% han sido creados por personas a cuentas propias, es decir, negocios independientes (DANE, 2019, p.3). De este modo, es posible inferir que los propietarios de estos establecimientos desconocen la importancia de inscribirse a entidades de registro y tributación como son; Cámara de comercio, Registro Único Tributario (RUT) y las entidades que garanticen las prestaciones sociales de sus empleados.

Otro aspecto fundamental es el manejo contable, puesto que, es un eje indispensable en la consolidación de una empresa. De esta forma, permitirá realizar un debido seguimiento de las finanzas internas, cumplir la ley y proyectar a futuro el desarrollo del objeto económico de una unidad productiva. La cuestión al respecto es que, en gran medida y por desconocimiento no se da una correcta aplicación a las disposiciones contables específicas para cada tipo de empresa, llevándose de manera muy arcaica y obsoleta; sin un registro de gastos e ingresos confiables y así llegar a la mezcla de dineros de caja menor y de bancos, omitiendo de manera involuntaria el registro de compras e insumos o gastos operativos que se presentan a diario y que son fundamentales para su desarrollo.

Seguido, es preciso tener en cuenta la inobservancia de la normatividad legal laboral en el proceso de contratación y vinculación de los colaboradores de una empresa, puesto que, no consiste únicamente en cumplir las labores designadas y pagar una retribución por la misma, por lo tanto, ello incluye el brindar unas garantías legales y constitucionales a la persona que se encuentra prestando una labor o servicio. La consecuencias que lo anterior, puede traer en un futuro

inmediato para una empresa no son únicamente a nivel jurídico sino a nivel económico, pues el incumplimiento de la ley acarrea sanciones, además el contratar personas de manera informal genera un detrimento para los colaboradores y sus familias, pues, no hay una garantía de mínimos legales para dignificar a las personas con el pago de prestaciones sociales, el pago de vacaciones, el pago de las primas legales, entre otros aspectos, que la ley por derecho obliga al empleador a brindar dependiendo del tipo de contrato por medio del cual se encuentre vinculado el trabajador.

A su vez, la lista es larga en los factores a analizar y uno de los que más llama la atención es, la formación que poseen los propietarios de las empresas independientemente de cuál sea su denominación, dado que el desconocimiento en el manejo de un negocio conforme a las disposiciones legales en materia contable, contractual, administrativa, etc., será directamente proporcional al crecimiento o decrecimiento de la empresa, ya que, sin conocimientos difícilmente se puede dar un manejo a la identificación de las necesidades del negocio y las posibles soluciones a este.

Por lo tanto, la falta de una base sólida de información sobre la gestión empresarial por parte de la dirección puede generar dificultades en cada una de las diferentes áreas que componen las microempresas, pues, como lo establece la ley y como se mencionó anteriormente, se cometerán errores compensado con dinero. Un ejemplo de ello; un salón de belleza o peluquería que no esté registrado en el RUT podrá ser cerrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de conformidad con el art. 658-3 de la Ordenanza Tributaria a quienes no se inscriban en el plazo establecido, se impondrá una sanción de cierre temporal de un día por cada mes de retraso o una multa de una Unidad de Valor Tributario (UVT) por cada día de retraso (DIAN, 2010). Es decir, las personas tanto naturales como jurídicas, deben estar inscritas legalmente en el registro mercantil, de lo contrario, serán sancionadas conforme lo

disponga la ley, puede ser mutada o el cierre temporal del establecimiento, sede, oficina, local o negocio según corresponda.

Lo anterior da cuenta del sobrecosto en la operatividad real que pueden llevar a la quiebra o cierre del salón de belleza o peluquería, los cuales pueden ser internos² o externos³. Esto conduce a propuestas de soluciones, incluidas propuestas para introducir mecanismos de control interno aplicables a aspectos como los flujos financieros, el control adecuado en la gestión de recursos y la legalización de las microempresas, para garantizar una gestión adecuada realizar actividades encaminadas a lograr sus objetivos y con ello mejorar el desempeño del organismo gestor.

En este sentido, el control interno tiene unos objetivos de los cuales destaca Santa Cruz “lograr las metas empresariales, promover eficiencia operativa y la confiabilidad en la información financiera de las unidades económicas” (2014, p. 36). El control interno es primordial para consolidar el éxito en una organización, de esta manera, tener en cuenta los objetivos aporta a la organización al cumplimiento de metas, por ende, es de vital importancia que las organizaciones o empresas lleven una evaluación constante del control interno para verificar que si se está cumplimiento con los objetivos y metas trazadas.

Por otro lado, autores como Mantilla (2005, citado por Santa Cruz, 2014) argumenta que el control interno puede ayudar a las organizaciones a utilizar sus recursos de manera eficaz y productiva. (p. 37). Básicamente, se plantea que los recursos se utilicen de manera eficaz y eficiente y con esto, lograr reducir costos y aumentar la rentabilidad. Teniendo en cuenta lo

anterior, gracias al desarrollo de micronegocios, está claro que no realizan el proceso de control interno apropiado en sus actividades, puesto que, cada uno de ellos resuelve sus propios problemas y limitaciones de acuerdo con sus habilidades y criterios, es un obstáculo para obtener representación y lograr un valor económico y social que valga la pena.

2.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los elementos que intervienen en la formulación de mecanismos de control interno en los salones de belleza y peluquerías que contribuyan en un mejoramiento administrativo?

2.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo identificar las debilidades y fortalezas organizacionales que permitan un diagnóstico efectivo anual?

- ¿Qué factores determinan el perfil, las actitudes y aptitudes del personal operativo de los salones de belleza para su ubicación laboral en el proceso de la implementación de implementación de mecanismos de control interno?

- ¿Cuáles mecanismos de control interno son aplicables para salones de belleza y peluquerías y cómo contribuyen en un mejoramiento administrativo?

3. Objetivos

3.1 General

Formular mecanismos de control interno en los salones de belleza y peluquerías que contribuyan en un mejoramiento administrativo.

3.2. Específicos

- Identificar las debilidades y fortalezas organizacionales de los salones de bellezas y peluquerías que permiten un diagnóstico efectivo anual.

- Establecer qué factores determinan el perfil, las actitudes y aptitudes del personal operativo de los salones de belleza y peluquerías para su ubicación laboral en el proceso de la implementación de mecanismos de control interno.

- Determinar los mecanismos de control interno aplicable para salones de belleza y peluquerías y su contribución en el mejoramiento administrativo.

4. Justificación

El propósito del trabajo es responder a la pregunta de investigación ¿Qué factores intervienen en el desarrollo de mecanismos de control interno en peluquerías y salones de belleza para apoyar las mejoras administrativas? El presente tiene como objetivo, crear en la etapa de postulación, un producto académico que sirva de base o punto de partida para diversas empresas del ramo que quieran desarrollar exponencialmente sus organizaciones, maximizando las diferentes áreas que conforman un negocio efectivo. Asimismo, desde la perspectiva del auditor y en especial, lo que se considera uno de los pilares del ejercicio

profesional, es importante buscar el bien común en el ejercicio de la profesión, tanto de las personas naturales como de las jurídicas. Además, sobre la base de la información encontrada y verificada se construyen mecanismos de control interno que traen importantes beneficios a los salones de belleza y peluquería en el corto y largo plazo.

Además, es un proceso que asegura la confiabilidad de la información para la toma de decisiones, protección de activos y desarrollo de negocios. Se caracteriza por la eficiencia, eficacia y, sobre todo, transparencia conforme a las normas legales.

En este sentido, es importante tener en cuenta que, en el contexto de las peluquerías y salones de belleza, es probable que se enfrenten a un alto nivel de vulnerabilidad en su permanencia en el mercado, esto se debe a multitud de factores de riesgo, de este modo, puede afectar el logro de objetivos en la realización de actividades comerciales. En este sentido, se puede entender en una perspectiva más general al analizar no sólo la industria de la peluquería, sino, todo el sector económico de las empresas emergentes, ya que, diversos estudios muestran la tasa de muerte prematura de estas empresas. Un estudio realizado por Confecámaras (2017), menciona que el sector empresarial tiene una alta tasa de mortalidad, puesto que, aproximadamente a los 5 años, el 60% han desaparecido. (p.10). Esto demuestra que los primeros 5 años de operación son vitales en cuanto al fortalecimiento de la organización o empresa, además, las empresas son vitales para el crecimiento económico, por lo que es necesario y de suma importancia que sobrevivan y prosperen.

En esta misma línea, Confecámaras menciona que “Chile y Argentina, de cada 10 sociedades creadas, 5 siguen activas después de cinco años de operación, en Colombia 4, mientras que, en México solo lo hacen 3” (2017, p. 10). Dado estos resultados es posible decir que, Chile y Argentina tienen una tasa de supervivencia mayor que Colombia y México, pero lo relevante en el

caso es, que la mortalidad empresarial en de alto índice convirtiéndose en un problema de atención. Lo anterior se resume y presenta en el siguiente cuadro:

Figura 1. Posibilidades de quiebra en Colombia



Nota: La ilustración muestra el nivel de posibilidades de quiebra en los diferentes tamaños de empresa. Fuente: Confecámaras, *¿Por qué se quiebran las empresas en Colombia?*, Leal, 2018.

Lo anterior como resultado de múltiples errores que se encuentran principalmente asociados a la desinformación y a la falta de asesoría. Según Confecámaras menciona que:

(...) una microempresa tiene menos posibilidades de sobrevivir que una de gran escala porque se debe enfrentar a numerosos riesgos en el mercado y probablemente no cuenta con el apoyo o músculo financiero que muy seguramente una empresa multinacional

sí tiene. Hallazgo que coincide con estudios similares que se han realizado en España, Reino Unido, Portugal, Chile, México, Sudáfrica y Estados Unidos (2017).

En este sentido, las microempresas tienen más posibilidades de llegar al fracaso a diferencia de las grandes empresas. Situación que se presenta, porque, las pequeñas empresas se enfrentan a diferentes y numerosos riesgos, ya que, no cuentan con un buen presupuesto para enfrentar. Lo anterior, debido al hecho de que la desinformación es, en última instancia, es un desglose, porque esta ausencia se traduce en la incapacidad de implementar estrategias y mecanismos de control interno que fortalezcan, den un orden lógico y consolidado de la estructura de micronegocios, que garanticen su continuación, si le permite tener una mayor probabilidad de consolidación interna y externa.

Por lo tanto, es importante asegurar mecanismos óptimos de control interno en este tipo de organizaciones para mantener sinergias entre el logro de objetivos comerciales, operativos, financieros y disminuir riesgos en el desarrollo empresarial. En este sentido, se requiere que los salones de belleza y peluquería cuenten con un mecanismo de control interno que permita informar desde las diferentes áreas administrativas y posibilite a la empresa: evaluar su trabajo, construir, desarrollar planes de mejora y tomar decisiones para fortalecer y mejorar la eficacia de servicios en las áreas de atención al cliente, controles administrativos y clima laboral.

Los mecanismos de control interno en las peluquerías y salones de belleza arrojarán insumos que posibiliten un buen crecimiento económico y credibilidad de los clientes en cuanto a la calidad de prestación de servicios. Permitiendo identificar las dificultades en cuestiones específicas como las finanzas, la capacidad estructural, objetivos, proyección comercial, entre otras, lo cual, es sumamente importante y necesario tener en cuenta que este tipo de intervenciones

más allá de ser un gasto, son, una inversión que busca el crecimiento económico y sirve como un medio de prevención ante las pérdidas de recursos, por lo tanto, con una adecuada administración, se logrará cumplir con los objetivos empresariales establecidos previamente.

En relación con lo anterior, se ratifica la importancia de implementar mecanismos de control interno en todas las actividades económicas y comerciales.

En este caso en particular, se eligió objeto de estudio los salones de belleza y peluquería debido a la difusión de este tipo de establecimientos, que, a menudo se caracterizan por una gestión inadecuada en el ámbito administrativo y financiero. Al mismo tiempo, desde una perspectiva de la contabilidad pública, se propone introducir mecanismos de control interno que fortalecerán los procesos administrativos, de esta manera, superarán las falencias identificadas en los informes de gestión y permitirá abrir mayores oportunidades de mercado y, por ende, da cumplimiento con los principios de desarrollo económico, administrativo, metas de sustentabilidad y rentabilidad.

5. Marcos de referencia

5.1 Marco teórico

Para que una organización tenga un buen funcionamiento, es importante tener conocimiento de cómo está organizada, permitiendo trazar objetivos y cumplir metas de manera responsable. Desde el punto de vista de COFAE (s. f.), expone que:

El conocimiento cabal de la organización como estructura, es de interés ya que se infiere la necesidad de definir y armonizar metas y responsabilidades en su contexto, orientadas al cumplimiento de la misión institucional, donde se desarrollará el sistema de control interno a partir de la consideración de los componentes que lo deben caracterizar (p.6).

Es importante profundizar y conocer la organización, porque de ahí depende que el funcionamiento del control interno sea eficaz. Se debe conocer el funcionamiento de departamentos, las funciones y, sobre todo, las responsabilidades de estas, es decir, conocer su estructura. Pues que las responsabilidades de las diferentes dependencias o departamentos deben estar alineadas con la misión de la organización.

5.1.1 Control interno

El control interno se presenta en diferentes organizaciones, uno de sus conceptos desde la perspectiva de Blanco (1988) es una herramienta que funciona de forma eficaz en las organizaciones. Dado que, contiene políticas administrativas y procedimientos que protegen los activos, todo esto, para prevenir un mal funcionamiento en cuanto a fraude y errores y así, garantizar una mejor precisión financiera, dando cumplimiento al logro de objetivos (como se citó en Guerrero *et al.*, 2023). En concordancia con el autor, el control interno ayuda a proteger los

activos, esto de la mano con confiabilidad del manejo de la información financiera, pero, la importancia de la eficiencia y eficacia son indispensables para lograr lo mencionado y dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

Así mismo, en el año de 1989, se inició un estudio para definir nuevamente el concepto de control interno y finalizó en XIV Congreso Mundial de Contadores en Washington. 1992 y adoptado por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP), que lo analizó en detalle y lo incluyó en la Declaración Profesional No. 7 (Unicauca, s. f.). Tras este nuevo estudio, donde se analiza y se redefine el nuevo concepto de control interno, es importante resaltar que el concepto de 1988 estaba más enfocado en la protección de activos y que no pasó mucho tiempo para entrar en análisis, es decir, que este concepto ha ido evolucionando y para esa época se toma un estimado de 3 años para establecer el nuevo concepto.

Ahora bien, el concepto de 1989 plasma que del control interno se ejecuta por todos los niveles de una organización, es decir, desde la junta directiva hasta los empleados. Por lo tanto, es un proceso continuo que debe ser evaluado y mejorado de forma regular, para garantizar una seguridad razonable (Unicauca, s.f). Cuando se redifica el nuevo concepto de control interno del año de 1989, queda más estructurado, ya no se centra solo en los activos o fraude, ahora, es más integral, porque, busca ayudar a la organización, con la construcción de una junta directiva. Además, la evaluación aporta a detectar situaciones de mejora que garantiza el cumplimiento de objetivos.

Dicho lo anterior, las tres categorías de los objetivos según Unicauca, (s.f) son:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables [CTCP, 1999]

Tras estos dos conceptos, es posible inferir que ambos consideran que el control interno es un proceso que aporta a la organización y a cumplir los objetivos, además, consideran que el control interno es responsabilidad de la organización, por último, coinciden en una evaluación para mejoras de esta. Por otra parte, se evidencia las siguientes diferencias:

Tabla 1. *Control interno*

Control Interno	
Concepto 1988	Concepto 1989
Se centra en proteger los activos, previene el fraude y errores que se puedan presentar	Nacen los objetivos que aportan a alcanzar metas de la organización.
Se enfatiza en el cumplimiento de proteger los activos, prevenir el fraude y errores.	Se enfatiza en el cumplimiento de eficiencia y eficacia, que su operatividad funcione correctamente, que los estados financieros sean correctos y confiables.

Elaboración propia.

De las definiciones anteriores, se puede construir el siguiente concepto de control interno, tomado como un proceso formado por diferentes términos y métodos creados por la gestión de alto nivel directivo y colaboradores empleados. De esta manera, garantizar la seguridad y la confiabilidad de la información obtenida en la actividad económica, contribuyendo a la efectividad y eficacia de las entidades económicas, que garantice el conocimiento y cumplimiento de las reglas o políticas de la organización (Unicauca, s.f). Teniendo en cuenta este concepto de control interno,

en el caso de los salones de belleza y las peluquerías es de importancia llevar a cabo un buen control interno en sus actividades, ya que, proporciona conocimiento sobre la situación actual y real de la empresa y esto se hace por medio de evaluaciones constantes. De tal forma que, determine la importancia de la presencia de un plan de verificación para ver si pueden ayudarlo a comprender mejor su capacidad de liderazgo.

De tal manera que las empresas u organizaciones necesitan un control interno que sea efectivo en cuanto a la función de verificación, a su vez, que sea utilizado como una herramienta en pro de mejorar la gestión. De esta manera, el control interno debe ayudar a las empresas a alcanzar los objetivos trazados (Mendoza et al., 2018). Básicamente, lo define como una herramienta de gestión para medir la eficiencia, la capacidad de los empleados, los principios y los objetivos de la organización, buscando mejorar constantemente. Lo anterior, es importante presentarlo a los servicios de peluquería y belleza de la empresa. Así, el control interno asegura la confiabilidad de la empresa y confirma el logro de los objetivos planteados desde el principio.

Por otro lado, la gestión del riesgo financiero es el proceso de identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros a los que está expuesta una empresa para la toma eficiente de decisiones (Riesgos financieros de una empresa | Tipos de riesgos financieros, 2018 citado por Sierra, 2018). Esto permite a las empresas minimizar sus pérdidas y maximizar sus ganancias o beneficios. Así mismo, la evaluación de riesgos financieros en peluquerías y salones de belleza son vitales e importante para identificar los riesgos concernientes a la información financiera, sumado a tener claro cuáles son los objetivos y lineamientos operativos para medir el desempeño. Ya que, es la forma para estipular la eficiencia, eficacia y rentabilidad del sector de peluquerías y salones de belleza. Al mismo tiempo, es de suma importancia demostrar que, a través de la implementación

de mecanismos adecuados de control interno en sus operaciones, cada uno de esos mecanismos aborda cuestiones y limitaciones propias de sus capacidades, independientemente de sus estándares, este hecho se convierte en la base para lograr representatividad y resultados significativos en el crecimiento económico y social.

Sin embargo, el control interno es un proceso que ayuda a garantizar que, la información financiera y complementaria de una organización sea confiable y oportuna. Esta información es importante para la toma de decisiones, que a su vez es fundamental para mejoras constantes y a futuro de la organización (Santillana, 2001, citado por Santa Cruz, 2014). Por ende, los salones de belleza deben implementar el proceso de control interno, dado que, aporta a proteger activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera de la organización, cumple con las leyes y políticas establecidas y muy importantes, promueve la eficiencia y eficacia. Un punto relevante sobre el control interno es que se puede implementar en cual sector de la economía, incluso en el sector de la estética y belleza

Por consiguiente, el control interno permite localizar posibles errores administrativos, contables y financieros; se agregan otros objetivos específicos como: proteger y salvaguardar valores y demás activos de la empresa y detectar desperdicios innecesarios de materiales, tiempo, entre otros (Santa Cruz, 2014). El control interno es una herramienta vital para las empresas, pues al detectar errores evita impactos significativos para la empresa, además, al poseer objetivos específicos, ayuda a evitar vulnerabilidad para los activos, es decir, protege y salvaguarda los activos mediante procesos de seguridad que implemente la organización.

Por otro lado, un plan organizacional asegura una adecuada división de responsabilidades y tareas, por consiguiente, el control interno no solo ayuda a garantizar la confiabilidad de la información financiera, sino, a detectar errores administrativos, contables y financieros (Perdomo

2004, citado por Santa Cruz 2014). Además, ayuda a proteger los activos de la empresa y a detectar irregularidades innecesarias de los recursos. Dicho de esta manera. La confiabilidad de la información financiera es de gran peso para los inversionistas, acreedores, clientes y demás personas que estén interesados en la organización o empresa, pues, ayuda al momento de tomar decisiones a la hora de invertir dinero. Así mismo, los activos deben estar protegidos para evitar pérdidas innecesarias. Lo anterior en el plano de los salones de belleza, funcionaría de la misma manera y ayuda al crecimiento económico de la organización.

Según la Universidad del Cauca, (s.f), el control interno presenta los siguientes elementos:

Un plan de acción plenamente organizado y que exista la división de tareas y responsabilidades.

Un sistema de autorizaciones y registros que garantice un control efectivo sobre los activos, pasivos, ingresos y egresos.

Prácticas responsables en la ejecución de tareas y obligaciones dentro de los distintos departamentos de la entidad.

Personal calificado y competente alineado con las exigencias de sus roles.

Cada uno de estos componentes son valiosos y esenciales para un sistema de control interno óptimo fallo de alguno, podría comprometer el rendimiento del sistema por completo. En ese entendido, de acuerdo con el marco teórico de la presente investigación, para tener el crecimiento y el desarrollo esperado en los servicios de peluquería y salones de belleza, debe conformarse y mantenerse una estructura organizacional orientada a una gestión eficaz de las operaciones, a través de, la implementación de una misión empresarial y un sistema básico que permita desarrollar

una cultura organizacional adecuada para la autorregulación, autogestión y autocontrol que brinde la provisión de herramientas de control interno.

En este sentido, el modelo COSO resulta ser la base de suma importancia, ya que, le permite identificar y evaluar los riesgos, debido a que los salones de belleza y peluquería no incorpora el proceso de control interno estipulado desde 1992, no es posible identificar riesgos que no lleven al cierre de estos micronegocios, desde que se incorpora el nuevo concepto de control interno, este, se ha convertido en estándares de referencia, al estar bien estructurado y con la ayuda de los objetivos, las pequeñas y grandes empresas se han podido fortalecer y lograr metas establecidas, El modelo proporcionó las herramientas necesarias para el desarrollo y el fortalecimiento, también se creó para proporcionar a las empresas procesos continuos de evaluación y mejora de los sistemas de control interno, incluido políticas, reglas y regulaciones.

Este sistema es muy importante porque ayudó a unificar las diferentes percepciones que se presentaban en el control interno, según la Alcaldía de Medellín (2014) identifica en 5 principios que son:

1- **Ambiente de Control:** implica crear un entorno que estimule e influya en el desempeño de los empleados al monitorear sus funciones.

2- **Evaluación de los Riesgos:** es la identificación y análisis de los riesgos asociados con el logro de objetivos y la base para determinar cómo mejorar estos riesgos, tanto interna como externamente.

3- **Actividades de Control:** son aquellas que llevan a cabo todos los integrantes de una organización. Estas actividades se desarrollan por medio de manuales de funciones, reglamentos de trabajo y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

4- **Información y comunicación:** los sistemas de información están distribuidos por toda la empresa y todos cumplen uno o más propósitos de control. En un sentido amplio, se considera que los sistemas de información tienen capacidades de control general y control de aplicaciones.

5- **Supervisión y seguimiento:** en general, los sistemas de control están diseñados para funcionar bajo circunstancias específicas. Por lo tanto, esto implica tener en cuenta los objetivos, riesgos y limitaciones inherentes al control interno; Sin embargo, las condiciones cambiantes debido a factores externos e internos hacen que el control sea menos efectivo.

En definitiva, los principios ayudan a la consolidación de la organización, pues es necesario, que los 5 principios todos estén funcionando de manera íntegra, se debe resaltar, que el nuevo concepto de control interno es integrado, esto garantiza la oportuna eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos trazados y proteger los activos fijos.

El Modelo COSO II de 2004 o COSO ERM (Enterprise Risk Management), el cual está diseñado para complementar y mejorar la efectividad y operatividad de los sectores. Es de suma importancia, ya que, ayuda a que los controles internos cubran los elementos más relevantes de la gestión de riesgos, pues, este modelo ahora cubre a todos los empleados, incluidos directores y administradores, lo que significa que habrá un control más estricto en gestión, apoyada en sus objetivos clave (Conexión Esan, 2019). Lo anterior, destaca que el objetivo del COSO II es proporcionar seguridad a todo tipo de organización y con ello cumplir los objetivos y metas, al tiempo que reduce el riesgo de sufrir pérdidas. Además, incluye a todos los empleados a estar involucrados en la gestión de riesgos,

debido a que son quienes tienen el conocimiento para identificar los riesgos de la organización. En un contexto de salones de belleza, el control interno incorporará contratación formal, debe capacitar a los empleados constantemente, debido que en el mundo de la belleza es muy novedoso y las técnicas, looks y procedimientos son muy dinámicos, la formación continua aporta a una mejor eficiencia para la misma organización, deben haber contabilidad o registro de compra y ventas de la organización, debe tener procesos en cuanto a servicio al cliente, protección de activos entre otros, esto en resumen es una base del control interno que puede incorporar estos negocios de la economía informal. Así como se determina el procedimiento del control interno, así mismo es más factible identificar los factores de riesgo. Este mismo autor, menciona los beneficios que son:

- Pone en sintonía la gestión de riesgo con la respuesta a los mismos.
- Contribuye a una solución contundente a los riesgos.
- Reduce el tiempo de respuesta clasificando el riesgo.
- Optimiza la inversión en recursos.

Lo anterior específicamente adaptado a los salones de belleza y peluquerías, siendo ello determinante, puesto que se realizan comparaciones periódicas, se hace revisión y verifica que sea cumplido todas las recomendaciones de parte de auditoría y así contribuye a que se cumplan los objetivos reduciendo o enfrentando de una manera más contundente el riesgo y las crisis.

Además, el Modo COSO II se encuentra integrado por 8 componentes que son:

Ambiente interno; establecimiento de objetivos; identificación de eventos; evaluación de riesgos y oportunidades; respuesta a riesgos; actividades de control; información y comunicación; supervisión. Por tanto, hay que tener en cuenta que los tipos de riesgos serán

diferentes dependiendo de la empresa en la que surjan, por lo que es necesario el control un marco global para gestionarlos, debido a que, sólo así se puede garantizar la eficiencia y eficacia.

En hilaridad con la gestión de riesgos, el COSO II, es un marco de referencia que sirve para detectar cual impase o evitar algún impacto en la organización, de hecho, modelo COSO II, es un proceso llevado a cabo por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, utilizado estrategias para identificar eventos potenciales que podrían impactar en la organización, su objetivo, es ayudar al logro de metas de la organización (Estupiñán, 2006). Básicamente, el modelo COSO II involucra a todos sus colaboradores de la entidad u organización de todos los sectores, esta presta a ayudar siempre a prevenir pérdidas y daños que se puedan presentar, además del aporte y seguimiento continuo para el cumplimiento de metas, sin embargo, este modelo se actualiza a su versión III.

Dicho lo anterior, en mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III), cuyos objetivos incluyen: determinar los requisitos de control interno; actualizar el panorama de las aplicaciones de control interno para reflejar muchos cambios en la empresa y el entorno operativo; y ampliar su uso expandiendo sus propósitos operativos y de presentación de informes (González, 2014). Es decir que, la nueva actualización El COSO III en comparación al COSO II, no solo se centra en objetivos financieros, sino, todos los objetivos concernientes a la organización, esto lo hace tener una visión más amplia, además, establece puntos muy importantes para que el control interno se cumpla y sea eficaz, algo interesante es que esta actualización del COSO III, se adapta a los diferentes contextos de cambio global, es decir, la era tecnológica, la regulación entre otros cambios del mundo empresarial.

Por último, algunos de los factores más importantes contribuyen a la actualización del Sistema Integrado de Control Interno, de acuerdo con lo referenciado por González (2014) son:

- Cambios en los modelos de negocio debido a la globalización.
- La necesidad de información interna está aumentando debido al entorno cambiante.
- Creciente número y complejidad de las regulaciones aplicables al mundo de los negocios internacionales.
- Nuevas expectativas respecto de las responsabilidades y habilidades de los directivos organizacionales.
- Expectativas crecientes de los grupos de interés (inversores, reguladores) sobre la capacidad de prevenir y detectar el fraude.
- Mayor uso de nuevas tecnologías y su continuo desarrollo.

De acuerdo con los anteriores factores importantes que presenta el autor, es posible decir que el mundo empresarial va cambiando aceleradamente, son cambios que sin lugar a duda tienen un impacto en el control interno, pero, al ser cambiante el mundo empresarial, hace que los riesgos que se puedan presentar sean nuevos para la organización, cuestión que implica al control interno a jugar un papel importante, debido a que ayuda a la organización a identificar y gestionar los riesgos.

Requisitos relativos a la fiabilidad de la información comunicada. Las siguientes tablas presentan los cambios más significativos en el Marco Integrado de Control Interno 2013, a nivel general y dentro de cada componente:

Tabla 2. *COSO 1992 vs COSO 2013*

COSO 1992 Se mantiene:	COSO 2013 Cambia:
Definición del concepto de Control Interno	Ampliación y aclaración de conceptos con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado y la economía global
Cinco componentes del control interno	Codificación de principios y puntos de enfoque con aplicación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno Aclaración de la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos de control interno
Criterios a utilizar en el proceso de evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Extensión de los objetivos de Reporte más allá de los informes financieros externos, a los de carácter interno y a los no financieros, tanto externos como internos
Uso del Juicio profesional para la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Inclusión de una guía orientadora para facilitar la supervisión del Control Interno sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos de reporte

Nota. La tabla muestra cambios entre el COSO 1992 y el COSO 2013. Fuente: (González, 2014).

La tabla 2, extraída de González (2014) muestra el comparativo de del COSO de marea resumida y completa de lo anteriormente planteado por diferentes autores en el presente trabajo investigativo, esto con el fin de tener un criterio más amplio sobre el concepto.

Tabla 3. Cambios más significativos presentes en el Marco Integrado de Control Interno 2013

Componentes	Cambios Representativos
Entorno de Control	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación entre el riesgo y la respuesta al mismo
Evaluación de Riesgos	Se amplía la categoría de objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos
	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo
	Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones
Se amplía la consideración del riesgo al fraude	
Actividades de Control	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos
	Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología
	Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología
Información y Comunicación	Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno
	Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes
	Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información
	Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información
Actividades de Monitoreo – Supervisión	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes
	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos

Nota: Cambios más significativos presentes en el Marco Integrado de Control Interno 2013.

Fuente: (González, 2014, p. 6).

El control interno y sus componentes en conjunto con sus principios deben estar unificados y funcionando de manera integral. Dicho así, el control interno es un conjunto de reglas, procesos y procedimientos elaborados para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y metas.

5.1.2 COSO ERM 2017

Frente a la actualización del modelo COSO 2 ERM, emitida en el 2017, el cual establece que hay que hacer cambios importantes en la forma de analizar y gestionar para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, COSO ERM es un organismo reconocido internacionalmente que proporciona el marco regulatorio fundamental para la gestión de riesgos y el cumplimiento del control interno. En palabras de Fonseca, (2021) menciona que:






En el año 2017 la metodología COSO ERM tuvo una actualización donde se incorporó la gestión de riesgos desde el Gobierno corporativo a fin de evitar enfoques errados, objetivos inaccesibles, incorrecta segmentación de productos o clientes, ausencia de conocimiento del entorno y sus principales competidores, entre otras con lo que es posible identificar controles que mitiguen la materialización de los eventos antes mencionados (p. 9)

Como se puede entender, la actualización de COSO ERM 2017 incorpora una serie de cambios, como el enfoque basado en la evaluación del riesgo, la inclusión de un enfoque integral para la gestión de riesgos y la inclusión de nuevas actividades de control. Los cambios se centran en la cultura de administración de riesgos, fortaleciéndose sobre sí misma, cambio que resulta importante para desarrollar una mirada integral en la compañía, de manera que se oferte al cliente una adecuada administración de riesgo enfocada a partir de la estrategia hasta la ejecución.

Este modelo puede ser muy útil para los salones de belleza y peluquerías, porque, en la actualidad la tecnología ha variado, los medios cambian en el factor tiempo y entre más claros y específicos sean los métodos de ejecución del modelo COSO, más organizadas pueden llegar a ser estas organizaciones.

Según Camposano, (2017) entre los componentes que posee el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño (COSO 2017), se encuentran relacionados y explicados en la siguiente tabla:

Tabla 4. Componentes del Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño (COSO 2017)






 Gobierno y Cultura	El gobierno establece el tono de la organización, reforzando la importancia de, y estableciendo responsabilidades de supervisión, para la gestión de riesgos empresariales. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad.
 Estrategia y objetivos	Gestión de riesgos empresariales, estrategia y objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. El apetito al riesgo es definido y alineado con la estrategia; los objetivos de negocio ponen la estrategia en practica mientras sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos.
 Desempeño	Riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos de negocio pueden ser identificados y evaluados. Riesgos son priorizados por severidad y en el contexto del apetito al riesgo. La organización selecciona las respuestas al riesgo y toma el riesgo que ha asumido.
 Revisión	Para revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar qué tan bien funcionan los componentes de gestión de riesgos empresariales a lo largo del tiempo a la luz de cambios sustanciales y qué revisiones se necesitan.
 Información, comunicación y reporte	La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda la organización.

Nota: Este modelo puede ser muy útil para los salones de belleza y peluquerías ya que al tiempo real la tecnología ha variado, los medios cambian en el factor tiempo y entre más claros y específicos sean los métodos de ejecución del modelo coso, más organizadas pueden llegar a ser

estas organizaciones. Fuente: Tomado de Deloitte (2017) “COSO ERM 2017 y la Generación de Valor”, Campusano, 2017.

En cuanto a los principios, tenemos los siguientes:

Tabla 5. Principios del Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño (COSO 2017)

 Gobierno y Cultura	 Estrategia y objetivos	 Desempeño	 Revisión	 Información, comunicación y reporte
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos 2. Establece estructuras operativas 3. Define la cultura deseada 4. Demuestra compromiso con los valores éticos 5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Analiza el contexto empresarial 7. Define el apetito al riesgo 8. Evalúa estrategias alternativas 9. Formula los objetivos empresariales 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Identifica riesgos 11. Evalúa la severidad de los riesgos 12. Prioriza los riesgos 13. Implementas las respuestas al riesgo 14. Desarrollar un portafolio de riesgos 	<ol style="list-style-type: none"> 15. Evalúa los cambios sustanciales 16. Revisa los riesgos y el desempeño 17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales 	<ol style="list-style-type: none"> 18. Aprovecha la información y la tecnología 19. Comunica los riesgos de información 20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño

Fuente: Tomado de Camposano (2017) “COSO ERM 2017 y la Generación de Valor”, Campusano, 2017.

5.1.3 Análisis DOFA

En primera medida, el creador de la matriz FODA fue Albert S. Humphrey; creó la matriz FODA en la década de 1960. Humphrey estaba interesado en comprender por qué la planificación corporativa a largo plazo no era siempre eficaz. Entendía que las empresas necesitaban tener una mejor visión de sus fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas que atravesaban (Rodríguez, 2018). Es así como la implementación de nuevas estrategias para la identificar situaciones y poder tomar decisiones más acertadas conlleva brindar a la sociedad un

servicio o producto que satisfaga una necesidad “FODA es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing. La sigla significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (Rodríguez, (2018, p. 11). La FODA, es una manera de lograr identificar situaciones que estén en riesgo y buscar estrategias para mejorar las eventualidades y aprovechar las oportunidades para potenciar los diferentes riesgos. Para este caso particular de las organizaciones, al tener en cuenta factores internos y externos, puede causar el éxito o el fracaso de las organizaciones, es decir, impacta de manera positiva o negativa el desempeño económico de la organización a través del diagnóstico tras aplicar la FODA.

De esta forma hay que tener claro que los factores internos y externos son indispensables al momento de analizar el estado real de las empresas, todo este proceso ayuda a una determinada evaluación de diferentes criterios en el mercado Sánchez 2(015 citado por Rodríguez, 2018) determina que la planificación estratégica es un proceso que permite a la alta dirección de una organización tomar decisiones informadas sobre su futuro. Este proceso implica la recopilación y análisis de información interna y externa relevante, así como una evaluación de la situación actual de la empresa. En una organización, la planificación estratégica es un mecanismo para que la alta dirección tome decisiones, absorba, procese y analice información interna y externa relevante, a partir de la cual le permita evaluar la posición actual de la empresa, así como su nivel frente a la competencia.

Así las cosas, se realizó una investigación con el objetivo de hallar una herramienta de diagnóstico estratégico que ayudará a realizar un análisis exhaustivo (interno y externo) y se establece que la más adecuada es la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). A partir de esta herramienta, se presentará de forma sencilla y didáctica qué es un diagnóstico FODA de manera estratégica, para la recolección de información, análisis y

vulnerabilidad ante amenazas en el contexto de una microempresa de peluquería y salón de belleza.

Se debe tener en cuenta, además, que la planeación estratégica se convierte en algo más que un simple mecanismo de planificación y se convierte en un sistema de gestión basado en una cultura estratégica, teniendo en cuenta las necesidades de los líderes, llamados *Estrategas*. En ese entendido, se encuentra a determinados autores que no recomiendan la FODA como una herramienta para este tipo de procesos, en su lugar, consideran a Guía para la Evaluación del Sistemas de Gestión de Calidad o la misma norma ISO 9004, en contraste, también hay otros autores que en mayoría aseguran la FODA como una buena herramienta de planificación estratégica (Sánchez et al., 2005 citado por Rodríguez, 2018) por lo tanto, luego de establecer que la matriz FODA tiene validez importante como herramienta de planificación estratégica, se concluye que, puede ser utilizada en una planificación contextual efectiva y estableciendo criterios de evaluación. En consecuencia, se evaluarán los riesgos, contemplando lo anterior concerniente al tema de riesgo adecuado, adaptando procesos de gestión en la implementación de estrategias de control interno.

A lo anteriormente planteado con respecto a la matriz FODA, demás, se suma un aspecto determinante y es la selección del personal capacitado y calificado, específicamente para la ejecución de los diferentes cargos indispensables para que la empresa desarrolle su actividad económica y sea sostenible en el tiempo, conjuntamente hay “ (...) cambios en el entorno están obligando a las empresas a repensar sus estrategias de producción y consiguientemente la forma de manejar su personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores” (López, 2010,p. 130). Debido a diferentes cambios, las empresas están siempre más exigentes con los empleados o colaboradores en cuanto a tener una exigencia de conocimientos que ayuda a que

los colaboradores estén bien preparados para cumplir las respectivas funciones y maximizar la producción, razón por la cual, el entorno laboral está siendo más competitivo.

El objetivo de la selección de personal es encontrar al candidato que mejor este capacitado al cargo, teniendo en cuenta sus habilidades de aprender y crecer. Por ello, las empresas llevan a cabo una gestión por competencias, cuyo objetivo es desarrollar un comportamiento altamente eficaz de los empleados, asegurando el éxito en el desempeño de las tareas asignadas (López, 2010). Esto maximiza, productividad económica a las empresas, con personal altamente calificado para el cargo o tarea específica a desarrollar, las empresas están siendo competitivas y eficaces al implementar esta rigurosidad en sus colaboradores, es decir, las empresas serán, más productivas y eficientes.

Al mismo tiempo, si bien el proceso de selección de personal es una obligación del área de recursos humanos. Por lo tanto, en el pasado, los gerentes de recursos humanos se centraban en resolver conflictos laborales. No obstante, en la actualidad, sus responsabilidades han evolucionado conforme a sus funciones (López, 2010). No solo se centran en buscar un perfil que se limite solo a cumplir una tarea, se busca otros factores que acompañados con la fuera de trabajo, maximice la productividad de la empresa. Por lo tanto, cada vez son más rigurosos los procedimientos o técnicas a emplear para la contratación laboral. En esta misma línea asociada a la aplicación de mecanismos de control, como sucede en la presente investigación, permite, desarrollar una proyección en el mejoramiento administrativo continuo al interior de una organización como lo son los salones de belleza y las peluquerías.

5.2 Marco conceptual

5.2.1 La organización administrativa como Sistema

En el contexto organizacional es importante conocer a detalle la estructura de la empresa para alcanzar la misión de esta, por lo que toma relevancia el concepto de organización administrativa definido como “el conjunto de métodos y procedimientos puestos en práctica para ordenar, controlar y dirigir una empresa a través de sus departamentos, recursos y procesos, con el fin de alcanzar sus metas u objetivos trazados de antemano” (Lema et al., 2020, p. 89). Por tanto, este proceso se requiere para definir metas y responsabilidades dentro de los salones de belleza y peluquerías a los cuales van dirigidos los mecanismos de control interno formulados en el presente proyecto.

5.2.2 Diseño organizacional

Las empresas, incluidos los micronegocios como los salones de belleza, requieren generar métodos y procedimientos para lograr un control interno efectivo, motivo por el cual deben planificar de manera adecuada estos procedimientos. En este sentido, el diseño organizacional es clave, pues se caracteriza por ser “la administración y ejecución del plan estratégico” (Daft, 2010, p. 58). Es decir, el diseño y planificación organizacional permite la visualización y puesta en marcha de las estructuras y procesos administrativos, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa, tales: humanos, tecnológicos y económicos. De este modo, la adaptación de este concepto facilitará a los salones de belleza a una toma de decisiones acertada para la consecución de sus objetivos planteados.

5.2.3 Mecanismos de operación

En favor de construir una estructura organizacional sólida que cumpla con los requerimientos legales y promueva una gestión administrativa adecuada, es necesario definir mecanismos de operación, los cuales de acuerdo con la Universidad de Kansas (2023) permiten establecer roles y responsabilidades bien definidos, niveles jerárquicos, protocolos para tomar decisiones y la creación de un plan de comunicación. En este sentido, es importante considerar los mecanismos de operación para generar control interno en los salones de belleza, ya que cada colaborador debe conocer las actividades y responsabilidades que le son asignadas, además de los procedimientos estandarizados para llevarlas a cabo.

5.2.4 Mecanismos de decisión

Para tomar decisiones a nivel organizacional es necesario establecer una jerarquización que permita estructurar la empresa por niveles de mando. Por lo tanto, para el caso de los salones de belleza y peluquerías que por lo general son micronegocios con menos de 10 trabajadores, se requiere que cada colaborador conozca su nivel de jerarquía y genere aportes desde su rol para la toma de decisiones, las cuales por lo general corresponden a los altos cargos de la compañía, en este caso a los propietarios de los micronegocios. Adicional a lo anterior, para la toma de decisiones se debe recopilar información interna y externa al negocio, dado que, la empresa debe contemplarse como un todo en la que cada dato, proceso, recurso y demás factores son importantes para tomar decisiones acertadas de cara al cumplimiento de objetivos.

5.2.5 El diseño organizacional orientado al objetivo institucional

La configuración estructural de las empresas es la forma en que se organiza. Debe ser flexible, adaptable y dinámica para que la empresa pueda adecuarse a los diferentes cambios tanto

el entorno como en la tecnología (COFAE, s. f) significando que la división y distribución de tareas este bien definida en la empresa, sin embargo, cada departamento o división de sectores, deben estar entrelazados entre sí para mejorar el buen funcionamiento de la entidad. Además, las organizaciones se enfrentan a eclécticos factores de entornos dinámicos y cambiantes, cuestión que estas empresas estén siempre en procesos de adaptación, pero no solo el entorno es aquel cambiante, la tecnología es un factor a lo que también se enfrentan. En resumen, el diseño organizacional cumple su función de orden, designación de tareas y responsabilidades y direcciona hacia donde ir en consecución del cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.2.6 Control Administrativo

La auditoría de gestión es una herramienta primordial para evaluar el funcionamiento del sistema de control de gestión. Esta auditoría permite determinar oportunidades de mejora en los procedimientos de la empresa, con el objetivo de incrementar y maximizar la economía, la eficiencia y la eficacia de estos procesos (Urquiza, 2014), con esta herramienta de auditoría, es más fácil que las empresas maximicen el rendimiento de la empresa, al implementar una auditoría, es probable que beneficie a la organización al determinar un modo de reducir los costos sin perder calidad. Pero el papel del control administrativo es evaluar los diferentes procedimientos de carácter administrativo, que identifica situaciones anormales en la organización.

5.2.7 Microempresa

“Se definen como pequeñas organizaciones dirigidas por sus dueños o propietarios, (...) creadas por un miembro de un segmento marginado y vulnerable de la población que, para hacer frente a las limitaciones tanto de capital, acceso al crédito y barreras a la entrada, optan por diversas formas organizativas (Zambrano *et al.*, 2021 citado por Roque 2023 p. 7)”. Dicho de esta forma,

los micronegocios o microempresas, son aquellas constituidas por personas que tienen bajos recursos o menos oportunidades en el sector social y comercial, aparte de enfrentarse a las limitaciones de los sectores económicos y comerciales; es decir, sobreviven con poco capital y el tema crediticio es de difícil acceso y si lo logran es limitado. Sin embargo, si acceden a sociedades que puedan obtener un mejor capital económico les es más factible poder consolidarse de manera más estructural en el sector económico.

5.2.8 Mejoramiento administrativo

Los documentos de mejoramiento administrativo son parte del plan de acción estratégico, además, forma parte de la investigación cualitativa. Aparte de ser documentos, están diseñados para alcanzar los objetivos estratégicos de la investigación y estos a su vez sean verificables (Suarez, 2002 citado por Gómez 2021) estos documentos son muy valiosos pues, son parte fundamental para la investigación cualitativa, debido a que ayuda a determinar y medir los logros u objetivos, optimizando la eficiencia y eficacia de la organización. Por otra parte, ayuda a la optimización la hora de reducir costos para mejorar la calidad de los productos y servicios. Por último, una mejora continua y más eficiente, determina los alcances de los objetivos.

5.2.9 Diagnostico Empresarial

Para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es necesario implementar un diagnóstico empresarial, para esto Portugal (2017) expone que “el diagnóstico empresarial permite a la empresa, definir el estado actual de la organización que permita tener unos resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones en el factor tiempo para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas” (p. 7). Es decir que, al revisar de manera exhaustiva los procedimientos de una compañía o área específica de esta, es posible identificar las

falencias del proceso y las causas asociadas, de tal manera que sea posible diseñar estrategias para solucionar la problemática y así generar un funcionamiento eficiente de la empresa.

5.2.10 Salones de belleza

Dentro de los micronegocios, hay presencia de salones de belleza “(...) donde se asesora a los clientes sobre posibles cambios en su imagen personal, mediante el cuidado y transformación de la estética del cabello; igualmente, se realizan tratamientos estéticos específicos de manicure y pedicure (...)” (Gómez, 2010, p.42). Establecimientos dedicados al sector o industria de la belleza. Hoy en día se ven más personas abriendo locales de belleza, pues, a los posibles clientes les llama la atención en cuanto al cuidado y presentación personal se refiere, aunque no es posible afirmar que es vanidad, si es posible decir que hay gran demanda por el uso de estos micronegocios. El servicio al cliente y adaptación d entornos juega un papel relevante, el llamado servicio a domicilio para comodidad de los clientes y en ocasiones comodidad también de la persona que busca emprender y consolidar el micronegocio, dado que no tiene los recursos para montar un local con todo lo necesario, lo hace factible para el emprendedor y, por último, llama la atención, su rentabilidad con respecto a ganancias en términos económicos.

5.2.11 Perfil del trabajador

El perfil del trabajador se refiere a los conocimientos sobre una determinada área para realizar un trabajo específico. Por lo tanto “el perfil profesional se puede definir como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo” (Hernández, 2020, p.98). En concordancia con el autor, permite que por medio del perfil del trabajador se identifique las habilidades, competencias, experiencia o conocimiento adquirido para el puesto de trabajo. Dicha experiencia puede ser adquirida por la formación académica por medio

de un profesional, como individual adquirida por medio de la formación no académica o profesional.

Al evaluar características como conocimiento, habilidades y cualidades en una determinada área, se identifica si el perfil del trabajador es óptimo para desempeñar un cargo o puesto de trabajo. Lo anterior garantiza el mayor rendimiento y productividad para las empresas, al tener un perfil con un alto grado de destrezas y conocimientos, mayor es la probabilidad de éxito para las organizaciones.

6. Metodología

En este apartado se presenta el diseño metodológico mediante el cual se estructuró el desarrollo de este proyecto de investigación. En concordancia, el método de investigación establecido es de tipo deductivo, pues, de acuerdo con Dávila (2006) “la deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación” (p. 181). Es decir, a través de una revisión bibliográfica se identificaron los mecanismos de control interno aplicables a micronegocios, los cuales fueron adaptados y formulados en favor de generar control interno en los salones de belleza según los riesgos y las necesidades identificadas.

En este sentido, la presente investigación comprende un conjunto de aspectos encadenados que van desde la selección de la información acerca de los mecanismos de control interno, la recolección de información en los salones de belleza para la identificación de riesgos, y posteriormente, el análisis y triangulación de la información para generar mecanismos de control adaptables a los salones de belleza y peluquería.

Es así como el camino hacia la construcción de la presente herramienta atiende a un proceso que va de lo general a lo particular, formulando una propuesta que servirá de base a la administración de los salones de belleza en el proceso de planeación e implementación de un sistema de control interno, que fortalezca los procesos internos y externos del negocio, así como el cumplimiento de la normativa legal vigente y promueva el crecimiento de este.

6.1 Tipo de estudio

El presente proyecto de investigación se realizó mediante una profundidad de estudio de tipo descriptivo, debido a que en estos estudios “el investigador se limita a medir la presencia, características o distribución de un fenómeno en una población en un momento de corte en el tiempo” (Veiga *et al.*, 2008, p. 83). Puesto que, durante el desarrollo del proyecto se describen las debilidades y riesgos identificados en los salones de belleza respecto al control interno actual, además, se exponen los mecanismos de control formulados con el fin de minimizar los riesgos en mención.

6.2 Enfoque de investigación

Para el desarrollo del presente estudio se empleó el enfoque mixto de la investigación, que según Johnson y Onwuegbuzie (2004) se define como “(...) el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” (Pereira, 2011, p. 18). Es decir, el enfoque cuantitativo se empleó para el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de salones de belleza, mientras que, el enfoque cualitativo se utilizó mediante la técnica de la entrevista y la revisión de literatura, con el propósito de recolectar y analizar la información con la cual se formularon los mecanismos de control interno.

6.3 Técnicas de recolección de información

En concordancia con los métodos empleados en el presente proyecto, se utilizaron algunas técnicas e instrumentos para la recolección de información. Inicialmente, se empleó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario dirigido a colaboradores de salones de belleza y peluquería; posteriormente, se realizaron entrevistas a los administradores de dichos establecimientos, ambas acciones con el fin de identificar los riesgos a los que están expuestos estos micronegocios. Además, se realizó una revisión de literatura para seleccionar los mecanismos de control aplicables a los salones de belleza.

6.4 Población y muestra

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Cali-Colombia, enfocada en los micronegocios dedicados a la prestación de servicios de belleza. Por ende, se trabajó con los salones de belleza de la ciudad, de los cuales se seleccionó una muestra mediante criterios de inclusión para ejecutar la fase de recolección de información. Entre tanto, los criterios de inclusión fueron: micronegocios (9 empleados o menos) dedicados a la prestación de servicios de belleza y peluquería, contar con sede en la ciudad de Cali, estar ubicados en zonas barriales. De esta manera, se seleccionó una muestra por conveniencia en la que se incluyeron 15 salones de belleza, de los cuales se seleccionaron 32 colaboradores para la aplicación de la encuesta y 5 administradores para la ejecución de las entrevistas.

6.5 Fases de Investigación

6.5.1 Identificación de las debilidades y fortalezas organizacionales de los salones de bellezas

Con el fin de identificar las debilidades y fortalezas en los salones de belleza, se determinó inicialmente, cuáles son las deficiencias en la ejecución administrativa y durante cuánto tiempo el

micronegocio se ha administrado de esta manera. Estos hallazgos se obtuvieron analizando la información obtenida a través de los diferentes instrumentos de recolección aplicados a los miembros y/o colaboradores del establecimiento comercial, de la siguiente manera: entrevistas a administradores y encuestas a los empleados. Adicionalmente, se realizó un análisis FODA para determinar las principales falencias internas y externas de los salones de belleza en torno al control interno.

6.5.2 Factores determinan el perfil, las actitudes y aptitudes del personal operativo de los salones de belleza y peluquería

Se estudiaron los perfiles de los colaboradores externos y empleados, para ubicarlos en el desarrollo de funciones que generen bienestar y satisfacción a los empleados, potenciando el dinamismo en el desarrollo de su labor. Puesto que, esto puede ser determinante en la toma de decisiones frente a la ejecución comercial y los objetivos establecidos, además se puede prevenir riesgos en el relacionamiento con agentes externos. Este análisis del perfil de los empleados tuvo en cuenta los conocimientos, las habilidades y las experiencias requeridas.

6.5.3 Determinación de los mecanismos de control interno aplicable para salones de belleza y peluquería

Se formularon mecanismos y estrategias específicamente diseñadas y establecidas para las características propias de los salones de belleza y peluquerías, ello con miras a un mejoramiento administrativo orientado a un crecimiento empresarial que garantice la productividad de la empresa no solo desde los servicios prestados, sino desde la parte administrativa y operativa, que constituye el corazón de la organización.

7. Resultados

7.1. Debilidades y fortalezas en los salones de belleza y peluquería

Para identificar las fortalezas y debilidades en los salones de belleza, respecto al control interno, se aplicaron dos instrumentos de recolección de información, para esto, se seleccionaron 15 salones de belleza en municipio de Cali, Valle; por un lado, se aplicó una encuesta a 32 empleados de los salones de belleza y peluquería, por otro lado, se seleccionaron 5 administradores a los cuales se les aplicó una entrevista en el municipio de Cali, Valle del Cauca. A continuación, se muestra los resultados de la recolección de información y el análisis respectivo de los mismos:

7.1.1 Resultados de las encuestas aplicadas a colaboradores de los salones de belleza

El primer instrumento de recolección empleado fue una encuesta, la cual fue aplicada a 32 colaboradores distribuidos en los 15 salones de belleza seleccionados para realizar el presente estudio, los cuales están ubicados en la ciudad de Cali. Cabe resaltar que, la encuesta fue aplicada en el año 2022 y consta de cinco preguntas cerradas, cuatro de ellas con opciones de respuesta dicotómica (si o no) y la restante con opción múltiple de respuesta (bueno, regular o malo).

En este orden de ideas, el presente instrumento fue aplicado a los trabajadores de los micronegocios, de tal manera que, es posible conocer la perspectiva del negocio y conocimiento administrativo y de control interno de los colaboradores con cargos distintos al administrador del salón de belleza. Finalmente, es importante aclarar que los perfiles seleccionados para este instrumento son: Estilistas, manicuristas, pedicurista y personal de oficios varios. De este modo, se presentan a continuación los resultados de las encuestas:

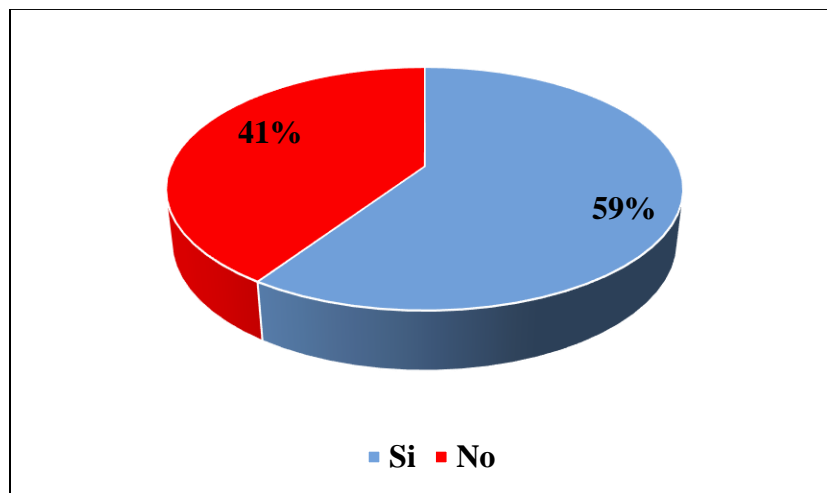
Pregunta 1. ¿Considera usted que la implementación de un software especializado generaría una mejora en el rendimiento de los salones de belleza y peluquerías respecto a las reservas de turnos?

Tabla 6. Resultados pregunta 1 de encuesta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
	F	%
Si	19	59%
No	13	41%
Total	32	100%

Elaboración propia.

Figura 2. Resultados pregunta 1 de encuesta



Elaboración propia.

El 59% de los colaboradores encuestados considera necesario la implementación de un software especializado para la reserva de turnos en los salones de belleza, mientras que, el 41% de estos no contempla la necesidad de realizar esta operación por medio de dicha plataforma. Lo anterior deja en evidencia que, hacer uso de la tecnología -en este caso de un software- en los micronegocios facilita la realización de diferentes operaciones, lo cual repercute en un mejor

control interno. No obstante, se debe recalcar que en muchas peluquerías y salones de belleza trabajan personas de edad avanzada que por desconocimiento y la poca afinidad con la tecnología, optan por realizar registros y operaciones de forma manual, debido a la facilidad que les representa.

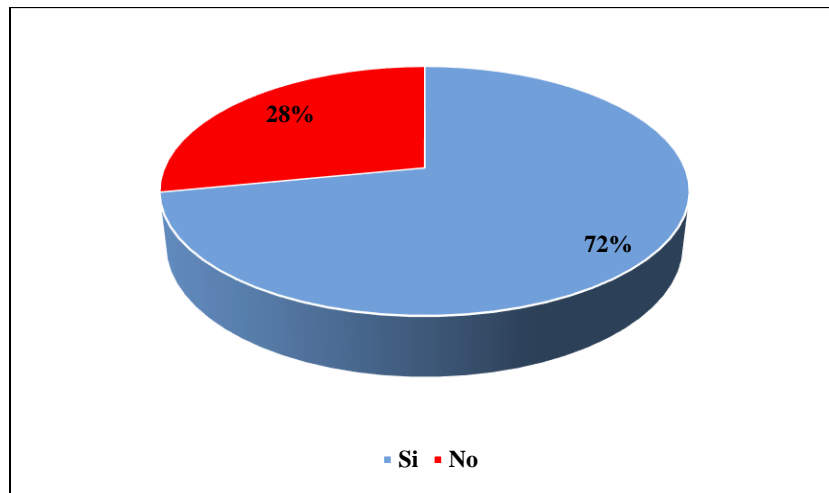
Pregunta 2. ¿Cuenta usted con un certificado de estudio otorgado por una institución de educación para el trabajo? (Según el art 4 de la resolución No 2117 del 2010).

Tabla 7. Resultados pregunta 2 de encuesta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
	F	%
Si	23	72%
No	9	28%
Total	32	100%

Elaboración propia.

Figura 3. Resultados pregunta 2 de encuesta



Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico, el 72% de las personas encuestadas cuentan con título académico válido para desempeñarse en trabajos de peluquería y estética general, no obstante, el

28% no tiene un título de estas características. De esto se infiere que, hoy en día gracias a las oportunidades que otorga el Gobierno para acceder a la educación superior de forma gratuita, para este caso puntual a programas técnicos, además de las diferentes alternativas de financiamiento existentes, es más sencillo ingresar y culminar estos niveles de educación. Sin embargo, algunas personas no contaron con las mismas oportunidades o no se interesan por acceder o culminar esta etapa formativa, lo cual se refleja en el porcentaje minoritario de encuestados que no cuentan con un título como los mencionados. Así las cosas, se deduce que este factor influye directamente en el desempeño de funciones dentro de los salones de belleza y peluquería, pues, más allá que existen personas que aprenden de forma empírica todas las operaciones a realizar en este tipo de negocios, otras, no cuentan con las habilidades y conocimientos para ello, por lo que actividades laborales asociadas a la administración del negocio -como el manejo de caja- les genera gran dificultad.

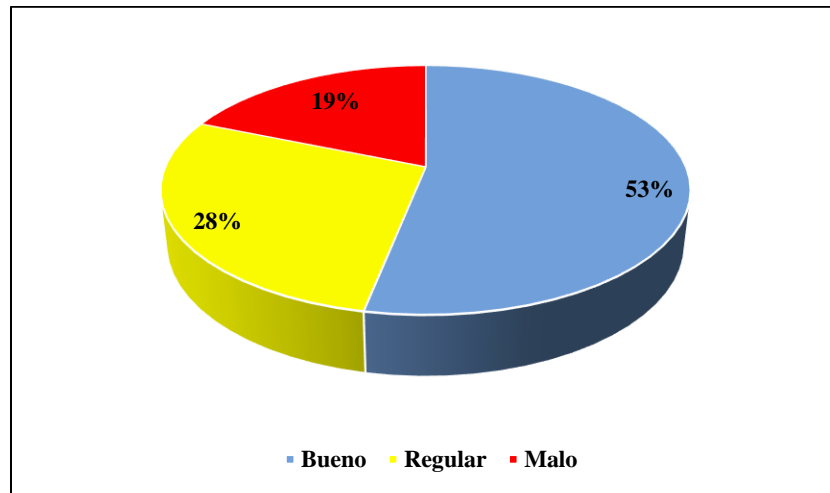
Pregunta 3. ¿En qué estado considera usted que se encuentran las herramientas de trabajo?

Tabla 8. Resultados pregunta 3 de encuesta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
	F	%
Bueno	17	53%
Regular	9	28%
Malo	6	19%
Total	32	100%

Elaboración propia.

Figura 4. Resultados pregunta 3 de encuesta



Elaboración propia.

Como se evidencia en los resultados anteriores, el 53% de los colaboradores consideran que las herramientas de trabajo se encuentran en buen estado, por su parte, el 28% expone que están herramientas se encuentran en un estado regular, mientras que, el 19% catalogan como malo el estado de estos instrumentos. Lo anterior demuestra que, no todos los salones de belleza presentan un cuidado correcto para los utensilios de este, además de la poco o nula inversión en activos nuevos, lo que repercute en la prestación inadecuada del servicio. Por ende, se refleja poco control interno en algunos de los salones de belleza a los que pertenecen los colaboradores encuestados, pues no consideran la obsolescencia de las herramientas de trabajo, por lo que no se lleva un registro y manejo adecuado de estas.

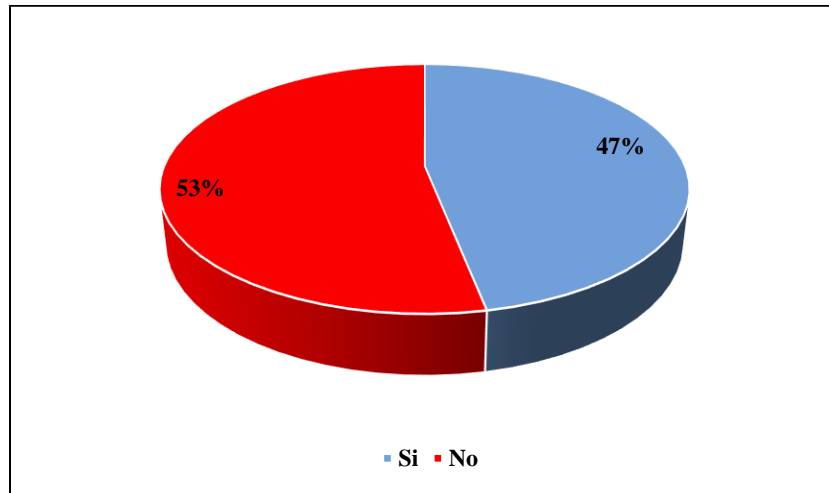
Pregunta 4. ¿Considera usted que está capacitado(a) para realizar tareas tanto de tipo administrativas como operativas?

Tabla 9. Resultados pregunta 4 de encuesta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
	F	%
Si	15	47%
No	17	53%
Total	32	100%

Elaboración propia.

Figura 5. Resultados pregunta 4 de encuesta



Elaboración propia.

El 53% de los encuestados considera que no está capacitado(a) para realizar algunas actividades asignadas en el salón de belleza, mientras que, el 47% afirma contar con los conocimientos y habilidades para desarrollar cualquier tarea administrativa y operativa en el salón de belleza en que labora. Esto guarda estrecha relación con la formación académica de los colaboradores, pues, algunos de ellos han aprendido una actividad o conjunto de estas asociadas a los servicios de estética y peluquería, pero, desconocen el desarrollo de actividades complementarias como las administrativas. Por lo tanto, se evidencia una carga laboral para los

administradores de este tipo de negocios, quienes deben realizar todas las actividades asociadas al control interno, debido a que no pueden delegar estas funciones a otros empleados, ya que, podrían generar errores que alteren el desempeño de la organización. Finalmente, se observa ineficiencia en la definición del perfil de los trabajadores, dado que, no todos tienen claras sus funciones y no se les otorga capacitación adecuada para realizarlas.

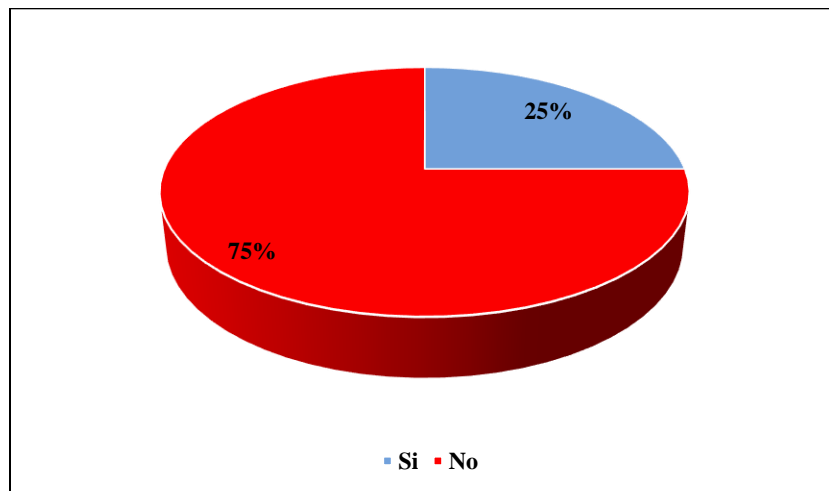
Pregunta 5. ¿Usted cuenta con contrato laboral en la modalidad de prestación de servicios, término fijo, término indefinido, de aprendizaje, temporal o por obra labor?

Tabla 10. Resultados pregunta 5 de encuesta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
	F	%
Si	8	25%
No	24	75%
Total	32	100%

Elaboración propia.

Figura 6. Resultados pregunta 5 de encuesta



Elaboración propia.

De los resultados anteriores se puede apreciar que, el 75% de las personas encuestadas están contratadas de manera formal por sus respectivos empleadores, por su parte, el 25% desarrollan sus actividades laborales de manera informal, pues no cuentan con un contrato laboral legal. De este modo, se infiere que, debido a la poca capacidad económica con que cuentan este tipo de micronegocios, algunos de ellos optan por recibir personal sin realizar ninguna clase de vinculación contractual, hecho que además de promover la informalidad laboral, también trasciende en un control interno ineficiente. No obstante, es importante resaltar que la mayoría de estos negocios cumplen con este requisito, por lo que se evidencia un esfuerzo importante de los propietarios por garantizar un empleo con las condiciones adecuadas a sus colaboradores, además de cumplir con los requisitos establecidos por la ley.

7.1.2 Análisis de las entrevistas aplicadas a los administradores

Se presenta un breve listado de los participantes de la presente investigación, con la indicación de que los nombres fueron cambiados por razones de seguridad. En el desarrollo del trabajo, los participantes serán referenciados de la siguiente manera:

Tabla 11. *Caracterización de entrevistados*

Nombre	Edad	Lugar de residencia	Nomenclatura
María	37	Cali	Entrevista 1 (E1)
Natalia	30	Cali	Entrevista 2 (E2)
Fernanda	36	Cali	Entrevista 3 (E3)
Adriana	42	Cali	Entrevista 4 (E4)
Alejandra	54	Cali	Entrevista 5 (E5)

Elaboración propia.

El proceso de analizar los datos en primera medida se hizo a través del análisis de las preguntas de entrevista anteriormente establecidas:

Pregunta 1 ¿Cree que es necesario llevar contabilidad en el salón de belleza?

La contabilidad es un proceso que ayuda a toda empresa a llevar un orden adecuado concerniente a las finanzas sin importar si es pequeña, mediana o grande.

En ese orden de ideas, en la *E1*, *E4* y *E5*, resaltan la importancia de la contabilidad para obtener un seguimiento de los ingresos, gastos y ganancias; es decir, que en estos salones de belleza están en un continuo seguimiento en donde es posible la reducción de costos para maximizar ganancias y esto garantiza que el negocio funcione de manera rentable ; en la *E2*, acentúa en la importancia de la contabilidad para llevar un respectivo orden y un buen manejo de los productos y bienes del salón de belleza, esto aporta a garantizar que el salón se administre de manera adecuada; en la *E3*, recalca la importancia de la contabilidad para tener un mejor control sobre el salón de belleza, que, ayuda a la toma de decisiones cuando se requiera, además del seguimiento continuo para que el negocio funcione de manera correcta.

En definitiva, respecto a las entrevistas aplicadas en los salones de belleza y peluquerías, los administradores y gerentes consideran que, es pertinente llevar contabilidad dentro de estos establecimientos. Por lo tanto, el 100% de los entrevistados deduce que llevar contabilidad es fundamental, porque, de esta manera se pueden supervisar los costos y los ingresos que se generan en el desarrollo de las actividades económicas.

Pregunta 2 ¿De qué manera controla el ingreso y los gastos de la actividad comercial en el salón de belleza?

Es vital el control de ingreso y gastos en la actividad comercial, pues, precisa en tiempo real la situación financiera de la compañía, es decir, se detecta la rentabilidad o el alto costo que puede llevar a pérdidas.

Por lo tanto, para la E1, E2 y E4, controlan de manera básica el control de ingresos, sin embargo, la E1 y E4, resalta en un seguimiento diario de ingresos y gastos del salón de belleza, permitiendo identificar de manera oportuna problemas o riesgos potenciales para actuar de forma inmediata, en tanto, las demás están en un continuo seguimiento de estos procesos, pero lo hacen una vez por semana. Además, la E1 y E3, llevan un registro de manera manual, mientras que la E2, E4 y E5 llevan un registro más actualizado con la tecnología. Por último, la E5, tiene una característica que la identifica de las demás, no solo lleva un control de ingresos y gastos, sino que, mantiene un análisis de estos para buscar la manera de una mejora continua buscando mejor calidad del servicio para sus clientes mediante estrategias que permita menor inversión y más ganancias o rentabilidad.

Dicho lo anterior, del 100% de los gerentes y administradores entrevistados, el 60% controlan los ingresos y los gastos de la actividad comercial mediante la utilización de recursos tecnológicos y aplicaciones como: computadores, tabletas, celulares y Excel. Esta actividad resalta en importancia, pues, gracias a estos registros de fácil acceso, es posible registrar y obtener información de manera ágil, oportuna y más confiable. Contrastando con este porcentaje, se encontró que el 40% de estos establecimientos, controlan los ingresos y los gastos de forma manual y artesanal en cuadernos, libros de contabilidad en los que se registra de manera empírica.

Pregunta 3 ¿Qué tipo de soportes contables maneja para el control de sus ingresos y gastos?

Los soportes contables son la fuente de registro de los servicios que brinda la organización, dado que, son los soportes de las transacciones que respalda la contabilidad de la compañía.

Dicho de esta manera, la E2, E4 Y E5 manejan un soporte contable para un mejor control de los salones de belleza y peluquería; pero, la E1 y E2 recalcan que el sistema de facturación al cliente después de haber adquirido los servicios del establecimiento, solo lo expiden si el cliente así lo desea, de lo contrario solo lo registran manualmente en una agenda como se había mencionado anteriormente. En contraste, la E3, no maneja un sistema de facturación, lo que indica que es una situación de riesgo porque desconoce la utilidad del negocio, aunque reconoce que la contabilidad es importante, no la aplica.

En definitiva, el 80% de las entrevistas a los administradores y gerentes de los salones de belleza y peluquerías, llevan los soportes contables para un control de los ingresos y gastos mediante las facturas físicas, facturas electrónicas, recibos de caja; estos soportes sirven de base para registrar las operaciones realizadas de estos establecimientos. El 20% de los administradores o propietarios no tienen ningún tipo de soportes contables, lo cual es realmente nocivo para el proceso administrativo, pues se desconoce la realidad de la fluctuación económica y de gastos e ingresos del micronegocio y así perder el control de las cuentas.

Pregunta 4 ¿Cuenta con división por áreas para el manejo administrativo en su salón de belleza? de ser así, ¿qué área maneja la caja?

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se evidencia que mayoritariamente los propietarios, gerentes y/o administradores de los salones de belleza, intuyen que las divisiones empresariales hacen referencia a la división del espacio físico y no a las divisiones por áreas administrativas, lo cual evidencia una debilidad en el conocimiento de los controles internos

administrativos. Para dar entrega a este ítem de las entrevistas, se puede mencionar que: la división de área física para el desarrollo de los diferentes servicios es propicia, pues facilita la coordinación del personal y las tareas correspondientes, lo cual potencia el funcionamiento de la empresa. También se puede deducir que, de acuerdo con la información obtenida en las entrevistas hechas, el 50% de los gerentes y administradores son los encargados de manejar el área de caja, mientras el otro 50% delegan la responsabilidad de registro en sus empleados o personas de confianza, lo cual supone un riesgo real en el control de esta área.

Pregunta 5 ¿Cuáles son los medios de pago establecidos para los clientes de su salón de belleza?

Los medios de pago son las alternativas que tiene un cliente para cancelar monetariamente el servicio o producto que adquiere, es decir, en este caso en particular el cliente al recibir un servicio en el salón de belleza debe realizar una transacción de dinero por el precio que corresponde al mismo. Tras el análisis de las entrevistas, arroja que la E1, E2, E3, E4 y E5 los medios de pago son en efectivo, así, la E1, se caracteriza por añadir la plataforma de transferencia digital Nequi; adicionalmente, la E2, incorpora diferentes medios de pago aparte del efectivo, ya que, recibe transferencias mediante tarjetas de crédito y débito, es decir, incorpora datafonos para transferencias monetarias.

Mediante las entrevistas realizadas, se observa que: El 100% de establecimientos reciben efectivo, sin embargo, solo el 60% reciben pagos exclusivamente en efectivo, mientras que el 20% recibe transferencias por la plataforma Nequi, así mismo, solo el 20% recibe medios de pago como tarjetas de débito crédito, es decir que, el 40% recibe medios de pago diferentes a efectivo.

Pregunta 6 ¿Cómo se controla los activos fijos?

Llevar un control adecuado de clientes es importante, es posible identificar con qué clientes fijos cuenta, cuáles son los clientes nuevos para buscar estrategias comerciales y mantener siempre clientes fijos, estar en continua búsqueda de más clientes nuevos para convertirlos en fijos aporta a los objetivos de la organización. Razón por la cual, mediante las entrevistas realizadas, se puede inferir que todas llevan un control de clientes, por un lado, la E1 y E3 lo realizan de manera manual, es decir, no utilizan herramientas tecnológicas, pero si llevan los registros para analizarlos. Mientras que, la E2, E4 Y E5, mantienen un control de clientes de manera digital para mantener una mejor calidad del servicio, esto permite, identificar cuánto es el ingreso que le corresponde a los colaboradores según la cantidad de clientes atendidos, además, de analizar el número de clientes por día que han atendido e identificar potenciales clientes nuevos que puedan ser clientes fijos implementando estrategias como promociones.

Mediante la información obtenida, se evidencia el 100% llevan un control ordenado sobre el control de clientes, aun así, el 40% lo hacen de manera manual y el 60% lo hacen de manera digital y al mismo tiempo, estos datos son analizados debidamente para alcanzar los objetivos, tras implementar estrategias que aporten a mantener los clientes y tener nuevos para mantener el salón de belleza siempre en un continuo estudio para alcanzar metas establecidas.

Pregunta 7 ¿Cómo se organiza la base de datos con los proveedores?

Los proveedores son los encargados del suministro de los productos para las empresas, de esta manera en particular, los proveedores son esenciales para los salones de belleza y peluquería, ya que, es el canal para la obtención de los productos utilizados en estos negocios, además de disponer una cartera de crédito para que los salones de belleza puedan operar de manera eficiente.

Por lo tanto, la E1, E2, E4 y E5 manejan línea de crédito con los proveedores, de los cuales la E1, cuenta con plazos de pago de 15 a 20 días; la E2 cuenta con un estimado de mes y medio para los pagos correspondientes a proveedores; la E4 cuenta con un tiempo prudencial de un mes; la E5 tiene una particularidad de realizar pago a los proveedores a medida que el producto se agota, es decir, cuando el producto se está acabando. Para el caso de la E3, no cuenta con proveedores y, en consecuencia, debe pagar de manera inmediata, además, de tener que ir directamente a comprar los productos necesarios al lugar más cercano

En resumen, del 100% de las entrevistas, el 80% de los establecimientos cuentan con proveedores directos y manejan el sistema de compra a crédito. El 20% restante paga de manera inmediata la compra de insumos. Además, como actividad complementaria en los salones se venden productos de belleza, tales como tratamientos capilares, esmaltes, cremas y cosméticos en general, los proveedores venden esta mercancía a crédito de 15 a 20 días. Y el 20% restante de los salones de belleza no cuentan con proveedores, sino que, al acabarse un producto, lo compran de manera directa, en efectivo y en un lugar cercano en donde exista disponibilidad del insumo.

Pregunta 8 ¿Qué área considera que debería mejorar para tener una mejor administración?

Las empresas siempre buscan mejorar en la calidad del servicio, en su operatividad y administración, esto maximiza la productividad y maximiza las ganancias, además, del cumplimiento de objetivos mediante la eficiencia y eficacia de la organización. Por ende, las entrevistas realizada a los salones de belleza, indican que, todas están en total acuerdo con respecto a mejorar en algún aspecto, la E1 refiere que, es necesario adaptarse mejor a los diferentes tipos de pago del mercado, es decir, recibir pagos por medio de tarjetas de crédito y débito e implementar otras plataformas digitales monetarias distintas a Nequi, tales como: Daviplata, Bancolombia a la mano y Transfiya; la E2 desea mejorar la sistematización de los clientes que atienden diariamente;

la E3, E4 y E5 les consideran que deberían mejorar el área contable para determinar una mejor utilidad de los salones de belleza. De acuerdo con la información arrojada, a partir de los instrumentos de recolección de información, se puede deducir que, el 100% de los propietarios gerentes y/o administradores de los diferentes salones de belleza y peluquerías consideran que deben mejorar una situación en su micronegocio, que coincide con el área administrativa para el cumplimiento de objetivos y así garantizar eficiencia y eficacia.

Pregunta 9 ¿Conoce acerca del control interno?

Teniendo en cuenta que el control interno es un proceso que ayuda a los salones de belleza para que este tenga un buen funcionamiento y aporte a alcanzar los objetivos de la organización, fue posible evidenciar que la E1, E2 y E5 solo tienen un conocimiento mínimo de lo que es un control interno, pero no conocen la importancia dentro de su negocio, mientras que la E3 y E4 no saben absolutamente nada, de qué trata este concepto y su importancia.

Por tal razón, del 100% de los gerentes y administradores entrevistados, el 60% solo tienen un conocimiento limitado del control interno a diferencia del 40% que el conocimiento es totalmente nulo al respecto, es decir, nosotros como contadores, debemos dar a conocer la importancia de este control, porque gracias a esto se puede proteger los ingresos, prevenir fraudes o un uso indebido, entre otros.

Pregunta 10 ¿Cómo se lleva un control de ingresos generado por el salón de belleza?

El control de ingresos, ayuda a la empresa a determinar y planificar todo lo relacionado con los recursos financieros de los entrevistados, diario, dicho esto, en las entrevistas realizadas a administradoras y gerentes, se puede decir que todas llevan un control presupuestal de ingresos, pues coinciden en que todas llevan los recursos financieros al banco; la E1 y E2, deposita los

ingresos financieros de manera diaria, le permite llevar un registro manual, para este caso la E1 de manera manual y E2 de manera digital, para analizar si subieron los ingresos o bajaron, esto, con el fin de identificar algún riesgo que corresponda y enfrentarlo de manera inmediata y así mismo, determinar los gastos y garantizar un mejor control financiero; a diferencia de la E4 lleva un registro de control financiero sobre gastos de insumos, pagos a colaboradores y ganancias, dicho esto, el pago a los colaboradores lo hace de manera mensual, pero, el control de todos los recursos financieros lo hace los fines de semana y deposita el dinero los días lunes de cada semana, además, lleva un control del dinero de manera digital; por último, la E3 y E5, llevan el control de ingresos digital de manera diaria, esto les permite tener un registro de los gastos de las instalaciones, pagos a los proveedores y el registro de los servicios ofrecidos por el salón de belleza y peluquería, es decir, cuánto dinero ingresa diariamente, aun así, los depósitos al banco los hacen de manera mensual. En definitiva, esto evidencia que, aunque todas manejan los ingresos financieros organizados, lo hacen mediante la sistematización ya sea manual o digital, pero todas coinciden que son para llevar un mejor control, evitar alguna anomalía y para detectar algún riesgo en tiempo real y oportuno.

En resumen, el 100% depositan los ingresos financieros en el banco, de los cuales, el 60% lleva un registro de gastos e ingresos y el 40% tienen una caja menor para gastos menores.

Pregunta 11 ¿Cuenta con las herramientas para llevar un manejo de los recursos del salón de belleza y por qué?

La herramienta para llevar un mejor manejo de los recursos en los salones de belleza garantiza una mejor eficiencia y eficacia en la organización.

Según las entrevistas realizadas, la E2, E4 y E5 no cuentan con herramientas que faciliten un buen manejo de los recursos del negocio; en comparación con la E1 y E3 que, si lo tienen, la E1 argumenta que garantiza el buen manejo del sector financiero, ya que, permite tener una exactitud conforme a gastos e ingresos del salón de belleza y peluquería.

Así las cosas, del 100% de los entrevistados, el 60% manifiestan que cuentan con las herramientas adecuadas para poder llevar un buen manejo de los recursos, esto se relaciona mucho con la pregunta anterior, porque los gerentes y administradores llevan los activos con un monitoreo adecuado, factor fundamental para el sostenimiento de los micronegocios y de toda empresa en general, pues esto ayuda a disminuir el riesgo de pérdidas y robos. El 40% restante manifiestan que no tienen las herramientas adecuadas.

Pregunta 12 ¿La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?

El reglamento interno de trabajo determina las foras en que opera los colaboradores de la empresa para garantizar el buen funcionamiento de esta. En este orden de ideas, la E2, E3, E4 cuentan en un reglamento interno de trabajo que estipula horarios, descansos durante la jornada laboral, descansos de un día laboral en la semana, determina que los festivos no se abre el salón de belleza y peluquería, los horarios de entrada y salida y determina el manejo de clientes que cada colaborador maneja. En cuanto a la E1 y E5 no cuentan con este tipo de reglamento, más que solo tienen estipulado un horario de apertura para el salón de belleza y las colaboradoras van llegando según sus necesidades, es decir, si alguna está ocupada en alguna diligencia personal, tiene libertad de llegar a la hora lo determine.

De los gerentes y administradores entrevistados, el 60% de los salones de belleza cuentan con un reglamento interno de trabajo, lo cual es un factor importante porque establece orden,

estabilidad, seguridad y mayor responsabilidad entre propietarios, gerentes y trabajadores. El 40% restante no tienen un reglamento interno de trabajo, porque no saben lo que es esto, por lo tanto, es importante hacer un monitoreo a estos establecimientos, si cumplen o no con este reglamento.

Pregunta 13 ¿Cuenta con estados financieros periódicos y con balance general de gastos y pérdidas anualmente?

Son documentos que soporta la información sobre el estado financiero de la empresa. Al determinar si los salones de belleza cuentan con los balances financieros periódicos y con balances generales de gastos y perdidas anualmente se encontró que: la E1, E2 y E3 cuentan con este tipo de balances y coinciden que un contador es el encargado de llevar estos procesos, mientras que, la E4 y E5 no cuentan con estos balances, lo que deja claro que es una gran falencia en el salón de belleza, ya que, demuestra la dificultad que pueden presentar al momento de evaluar, identificar situaciones para mejorar, toma de decisiones y enfrentar riesgos oportunamente.

El 60% de los salones de belleza que se entrevistó, cuentan con estados financieros periódicos y con balances generales de gastos y pérdidas anuales. Estos suministran la información necesaria para conocer el uso y destinación de los recursos. El 40% restante no hacen este estado financiero, por lo tanto, sin esto no se puede diagnosticar el estado actual de la empresa, no se puede hacer un monitoreo adecuado, y no se tendrá una guía segura para el cumplimiento de los objetivos futuros.

Pregunta 14 ¿Tiene definido el tipo de contratación de tus colaboradores?

El contrato laboral estipula el acuerdo entre el empleador y un colaborador, es decir que involucra las dos partes para evitar confusiones y definir las reglas, derechos y deberes de los colaboradores. En las entrevistas, todos los salones de belleza y peluquería cuentan con un tipo de

contrato, pero, la E1 resalta tener un tipo de contrato verbal, que puede terminarse en cualquier momento, dado que el pago a los colaboradores es de manera porcentual; en similitud la E5, cuenta con un contrato verbal solamente para los trabajadores que hacen el perfil de estilistas, porque para el área administrativa, el contrato es a término fijo por medio de un documento legal; Las E2, E3 y E4 ,manejan un contrato a término fijo para sus colaboradores, estipulando un porcentaje definido para el pago de los colaboradores.

Del 100% de los gerentes y administradores entrevistados, el 20% de estas empresas tienen a sus empleados con un contrato de manera verbal; el 60% cuentan con contratos a términos fijos y el 20% cuenta con los dos tipos de contratos (verbal y fijo); por último, el 80% de los salones de belleza tienen definido entre las partes un pago porcentual a los colaboradores.

Pregunta 15 ¿Cuáles cree que son los factores de riesgo que podrían afectar la rentabilidad de tu salón de belleza?

De todos los gerentes y administradores entrevistados, muchos sacaron conclusiones de cuáles podrían ser los factores de riesgo que podrían afectar la rentabilidad de los salones de belleza, pero ellos resaltan principalmente estos:

- No generar ingresos.
- Mala atención al cliente.
- Mala gestión.
- Mal prestación de servicios.
- Productos mala calidad.
- Fluctuación en el personal por métodos de contratación y/o acuerdos de pago por porcentaje.

- Falta de formación del personal tanto en procesos administrativos como en modernización en la prestación de los servicios.

7.1.3. Matriz DOFA

De acuerdo con la información arrojada posterior a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se estructuró la siguiente matriz DOFA:

Debilidades

- Informalidad en el manejo contable.
- Poco conocimiento acerca de los recursos y áreas contables.
- Escasa formación contable y administrativa.
- Déficit en la división de áreas.
- Ausencia de la división de trabajo.
- Falta de capacitación en funciones administrativas correspondiente a los colaboradores.
- Poca inclusión de la tecnología para el desarrollo de las actividades administrativas.
- Escasa supervisión del estado de uso de los activos.
- Informalidad en la contratación del personal.
- Baja exigencia en torno al perfil laboral.

- Ausencia del organigrama.
- Escasa alternativa de pago.
- Falta de políticas y desconocimiento del control interno.
- Rotación constante del personal

Oportunidades

- Implementación de tecnología
- Apertura de líneas de crédito.
- Acceso gratuito a la educación para la formación en procesos administrativos.

Fortalezas

● Administradores y colaboradores abiertos a implementar mejoras en sus respectivas áreas.

- Registro y control de presupuesto continuo.
- Control de ingresos y egresos.
- Cuentas bancarias aliadas al micronegocio.

Amenazas

● Cambios constantes en la norma gubernamental que influyen en el control interno de la organización.

- Apertura de nuevos salones de belleza.

- Sanciones por el incumplimiento de la ley.

7.1.4. Análisis de la matriz FODA

Una vez realizada la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se procede a realizar el análisis estratégico mediante el cruce de los factores internos y externos, lo cual se deriva en 4 estrategias propuestas por David (1997, citado por Ponce, 2006) F. O, maximizar-maximizar; D. O, minimizar-maximizar; F. A, maximizar-minimizar; D. A, minimizar-minimizar.

Fortalezas – Oportunidades

Tras la realización de la FODA, es posible analizar inicialmente que los administradores de los micronegocios están abiertos a la implementación de mejoras en el área administrativa, por lo que, facilita el proceso de implementar la tecnología al control interno, además de la apertura de líneas de crédito, para que, el micronegocio pueda remodelar, crecer y ser innovador. Así mismo, para fortalecer el control interno es importante la disponibilidad que tienen los empleados a formarse en áreas administrativas como actualizarse en sus mismas funciones para mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos de los salones de belleza y peluquería.

Por otra parte, los salones de belleza disponen de una cuenta bancaria en la que depositan los ingresos monetarios del negocio. Al realizar este ejercicio, los bancos les abren las puertas y les brinda oportunidades para llevar una vida crediticia, es decir, les facilitan líneas de crédito, procesos que ayudarían los salones de belleza y peluquería a la adquisición de activos que les facilitaría llevar un control administrativo.

En esta misma línea, los micronegocios llevan registros y control del presupuesto de forma continua, cuestión que deja en claro que ya sea de forma manual o digital, lo están realizando; sin embargo, no todos los salones de belleza hacen el registro digital, por lo tanto, es importante el aprovechamiento de la tecnología e innovación. De tal forma que, esto puede ser optimizado por medio de las líneas de crédito de las cuales pueden acceder por medio de entidades bancarias.

Debilidades – Oportunidades

En favor de mitigar las debilidades internas mediante el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno, los salones de belleza deberían hacer uso del acceso gratuito a la educación superior y los diferentes programas de formación que ofrecen entidades como, las cajas de compensación para capacitar a sus colaboradores en funciones administrativas y operativas. Puesto que, esto ayudaría a contar con personal altamente calificado, que desarrolla competencias suficientes para desempeñar el cargo sin entorpecer los procesos del micronegocio. Además, esto repercutiría directamente en un apoyo para los administradores de los salones de belleza, pues, tendrán personal de confianza, que tras su ausencia se puedan encargar de todas las operaciones del negocio, incluidas: el registro del flujo de clientes, manejo de caja, manejo de proveedores, entre otras.

Por otro lado, la implementación de tecnologías permitiría adoptar nuevos medios de pago, lo cual favorece la prestación de un mejor servicio, además de llevar un registro de los ingresos por medio de plataformas digitales.

Finalmente, mediante el aprovechamiento de las alternativas de acceso a la educación mencionadas anteriormente, será posible tanto para administradores como colaboradores adquirir conocimientos que permitan: definir políticas de control interno, realizar un manual de

procedimientos para los diferentes cargos y operaciones asociadas a estos, conocer las modalidades de contratación para formalizar la vinculación de los empleados, de manera que, cuenten con los beneficios legales; evitando que los micronegocios no presenten sanciones, definición de áreas de trabajo y creación de un organigrama.

Debilidades – Amenazas

Considerando las debilidades y amenazas detectadas es necesario que los salones de belleza fortalezcan su sistema de control interno mediante diversas estrategias e implementaciones con el fin de identificar irregularidades asociadas y generar acciones correctivas oportunas. En primera instancia, se deben definir políticas y procedimientos para el desarrollo de las operaciones internas del negocio; en segundo lugar, se debe realizar una planeación estratégica que incluya las tareas asociadas a la administración de la empresa, esto con el fin de cumplir con cada requerimiento de ley y llevar un control interno adecuado; en tercer lugar, es necesario supervisar y evaluar el cumplimiento de las tareas definidas, finalmente, los salones de belleza y peluquería deben garantizar las condiciones contractuales legales a sus trabajadores, además de fomentar y facilitar el acceso a la educación y capacitación constante en actividades operativas y administrativas. De este modo, será posible desarrollar un control interno efectivo, cumplir con los requerimientos de ley y crear estrategias que les permita mantenerse competitivos en el mercado.

Fortalezas - Amenazas

Tras la identificar las fortalezas y amenazas asociadas al control interno de los salones de belleza y peluquería, es importante destacar la disposición de los administradores para implementar mejoras en sus respectivos micronegocios, debido a que, esto ayuda a adaptarse a los

cambios constantes en la normativa gubernamental, por ende, se disminuye el riesgo de sufrir sanciones por el incumplimiento de estas.

Por otra parte, esta disposición de mejora continua que tiene la administración de los negocios en mención favorece la implementación de estrategias que ayudan a disminuir el riesgo de quiebra tras la creación constante de emprendimientos con características similares, pues, las estrategias adaptadas incrementan el nivel de competitividad, además de generar una planeación efectiva en la que se incluya un control administrativo adecuado.

7.2. Factores que determinan el perfil en los salones de belleza y peluquerías

Una vez realizadas las encuestas y entrevistas, se identificaron debilidades con respecto al control interno en los salones de belleza, de esta manera, se estableció el perfil de los colaboradores que debe emplearse en los salones de belleza. Por lo tanto y tras el análisis de la información recolectada se pudo determinar que:

El personal se encuentra capacitado para ejecutar funciones en cada una de las áreas en cuanto a los servicios de belleza, sin embargo, no se cuenta con personal calificado para el manejo y/o control administrativo, pues, se evidencia la escasa o inexistente formación o capacitación en contaduría y administración.

Para un funcionamiento adecuado de los salones de belleza y peluquerías, los empleados deben estar capacitados tanto en los procesos operativos como en los administrativos, dado que, se detectó una falencia en el conocimiento para ejecutar estas funciones. De modo que, un perfil laboral que se ajuste a las necesidades de la actividad económica del micronegocio viabiliza que el nivel de satisfacción de la clientela sea mayor, pues el nivel de fracaso y error disminuye gracias a la experticia que el colaborador o empleado muestre al ejecutar su labor.

Generalmente, en los salones de belleza se reconocen aproximadamente 6 funciones específicas de prestación de servicio, las cuales son: administrador, recepcionista, manicurista y pedicurista, estilista y colorista. Además, están las funciones de servicios generales; que lo realiza los mismos colaboradores por ser un negocio pequeño, cuyas funciones están en el orden de mantener los espacios de manera agradable a la clientela en busca de generar una sensación y estado de bienestar mayor, lo que evidentemente aporta a la buena imagen del lugar o espacio.

A partir de los hallazgos encontrados, a continuación, se propone una estructura relacionada con el perfil de los empleados que debería tener un salón de belleza y peluquería:

Figura 7. Mapa de procesos



Nota: Mapa de procesos en peluquerías y salones de belleza. Elaboración propia.

7.2.1 Perfil de los trabajadores

Según las características del cargo, es necesario contar con personas capacitadas para ejecutar funciones según corresponda, además, es necesario contar con personal que se adapte a los posibles imprevistos que se puedan presentar, de esta manera es posible garantizar la oportuna intervención y dar solución a problemas de forma oportuna. En resumen, un colaborador comprometido con el desempeño de sus, deberá velar por la ejecución de tareas de manera eficiente.

En el gráfico que se presenta sobre el perfil idóneo de los colaboradores, se pueden observar las funciones y aptitudes del personal que se requiere para cada área del engranaje administrativo y de prestación de servicios de los salones de belleza y peluquería.

Tabla 12. *Perfil del administrador*

ADMINISTRADOR	
Descripción del cargo	Encargado de planear y desarrollar metas empresariales; diseñar los manuales de funciones de los diferentes cargos de la empresa, toma de decisiones, evaluar constantemente el desempeño de la organización para la toma de acciones correctivas.

Requisitos académicos y de experiencia Formación con enfoque administrativo sumado a un enfoque en gestión de proyectos y puestos de trabajo afines.

Experiencia laboral en áreas administrativas, contables y/o afines.

Competencias del cargo Liderazgo; conocimientos sobre técnicas de gestión empresarial; conocimiento sobre normas y regulaciones aplicables al salón de belleza; conocimiento de los productos y servicios de belleza; ser propositivo(a); tener iniciativa y capacidad de planificar; comunicación asertiva; resolución de conflictos; atención y servicio al cliente; manejo de las TIC y adaptación a los cambios; conocimiento en herramientas ofimáticas.

Funciones del cargo: El administrador debe planificar y supervisar el personal del salón de belleza y peluquería; debe velar por el buen funcionamiento de las instalaciones y que las mismas se encuentren en óptimas condiciones; debe llevar un registro de manera ordenada y clara de los inventarios tanto de ingresos y gastos; realizar las contrataciones pertinentes e idóneas para los diferentes cargos según corresponda; realizar capacitación constante para los empleados nuevos como antiguos, para, garantiza que

los empleados nuevos tengan mejor adaptación al cargo a desempeñar y los antiguos reafirmar conocimientos; implementar un clima laboral adecuado para la ejecución de funciones de los colaboradores; trazar e implementar estrategias de marketing para desarrollar campañas publicitarias de manera presencial y digital; tener disponibilidad para asistir a eventos de carácter laboral; desempeñar funciones de finanza, contabilidad y servicio al cliente; desarrollar presupuestos de ventas y gastos; garantizar el cumplimiento de obligaciones fiscales de la organización; concernientes al presupuesto de ventas y gastos, garantizar que el salón cumpla con las obligaciones fiscales; garantizar un servicio al cliente eficiente y de calidad; recibir quejas y necesidades de los clientes y solucionarlas con rapidez.

Elaboración propia.

Tabla 13. *Perfil del auxiliar administrativo*

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Descripción del cargo Apoyar la gestión administrativa de manera que dé cumplimiento a las exigencias y necesidades delegadas por la misma.

Requisitos académicos y de experiencia Formación en áreas administrativas, con enfoque en gestión de proyectos y experiencia mínima de seis meses en actividades afines.

Competencias para el cargo Conocimiento sobre los productos y servicios de belleza, gestión de archivos, atención al cliente, conocimiento en ofimática, manejo de caja, ser organizado, comunicación asertiva y capacidad para trabajar en equipo

Funciones del cargo: Apoyar en tareas administrativas; recepción de llamadas; agendamiento de citas; gestión de archivos; elaboración de informes; gestión de pedidos; reposición de suministros; gestión de horarios; coordinar y realizar pagos; manejo de caja; ayudar a labores de limpieza; realizar tareas de marketing y promoción; contacto y atención con proveedores; pagos de facturas y compra de inventario.

Elaboración propia.

Tabla 14. *Perfil del recepcionista*

RECEPCIONISTA	
Descripción	Es responsable de brindar un buen servicio y atender las necesidades del cliente de manera eficiente, además, es el encargado de apoyar las tareas administrativas.
Requisitos académicos y de experiencia	Contar con una formación técnica para desarrollar cargos afines al puesto de trabajo.
Competencias para el cargo	Atención de servicio al cliente, excelentes habilidades de comunicación y organización; capacidad de resolución de conflictos; conocimiento de los servicios prestados, conocimientos de los productos del salón de belleza.
Funciones del cargo:	Apoyo a las funciones de limpieza y orden del puesto de trabajo; recibimiento de clientes; agendamiento de citas por los diferentes canales; procesos de facturación; realizar tareas de marketing y promoción; contacto y atención con proveedores; pagos de facturas y compra de inventario.

Elaboración propia.

Tabla 15. *Perfil de manicurista y pedicurista*

MANICURISTA - PEDICURISTA.	
Descripción del cargo	Desarrollar procedimientos de belleza mediante el cuidado de las uñas.
Requisitos académicos y de experiencia	Cursos o programas de capacitación en cosmética, cuidado de uñas, técnicas de manicurista y pedicura, esmaltado, arte de uñas y técnica de masajes de manos y pies. Contar con experiencia laboral de un año certificable.
Competencias para el cargo	Creatividad y destreza en la ejecución de los servicios; comunicación asertiva; escucha activa; servicio al cliente; conocimiento de técnicas y productos de belleza; la capacidad de adaptación; resolución de problemas de manera rápida y efectiva.
Funciones del cargo:	Apoyo a la limpieza del establecimiento; preparar y limpiar el área de trabajo por cada cliente atendido; esterilizar el material antes de utilizarlo; retirar el esmalte aplicado anteriormente; limpiar, cortar y dar forma a las uñas; recomendar colores, pedrería y diseños según el estilo de cada cliente; maquillar las uñas de las manos y los pies; ofrecer tratamientos para el cuidado de

las uñas; informar los clientes atendidos a la administración.

Elaboración propia,

Tabla 16. *Perfil del estilista*

ESTILISTA

Descripción del cargo

Proveer servicios completos de peluquería incluyendo corte de cabello, lavado de cabello, secado y planchado del cabello, decoloración, color y peinado.

Requisitos académicos y de experiencia

Contar con una formación certificada como estilista y tener experiencia mínima de 2 años en diversidad de tratamientos capilares, cortes y demás.

Competencias para el cargo

Servicio al cliente; comunicación asertiva; escucha activa; habilidades artísticas y creativas en la ejecución de los servicios ofrecidos; trabajo en equipo; capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes; adaptación a situaciones cambiantes; resolución de conflictos de manera rápida y efectiva.

Funciones del cargo:

Apoyo a la limpieza del establecimiento; preparar y limpiar el área de trabajo por cada cliente atendido;

esterilizar el material antes de utilizarlo; servicio al cliente, asesorar a los clientes sobre cambios de su imagen personal, técnicas o productos que pueden serles útiles para su cabello; asesorías sobre el cuidado del cabello; lavar y tratar el cabello y cuero cabelludo; decolorar y teñir cabellos; realizar peinados y extensiones de cabello; cortar de cabello adaptándolo al gusto, estilo, moda y personalidad del cliente.

Elaboración propia.

Tabla 17. *Perfil del auxiliar de servicios generales*

AUXILIAR SERVICIOS GENERALES

Descripción del cargo Realizar las labores de limpieza general para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.

Requisitos académicos y de experiencia Ser bachiller o tener un curso de capacitación para el área a desempeñar. Contar con un año de experiencia laboral.

Competencias para el cargo Puntualidad; servicio al cliente; comunicación asertiva; escucha activa; conocimiento y habilidad para adaptarse

a las necesidades de los clientes; capacidad de adaptación a situaciones cambiantes y resolver problemas de manera rápida y efectiva.

Funciones del cargo:

Limpieza de las oficinas e instalaciones, antes del ingreso de los funcionarios y velar que se mantengan aseadas; clasificar los residuos en bolsas separadas; velar por la buena presentación y orden de las oficinas y zonas comunes de la dependencia asignada.

Elaboración propia.

7.2.2 Características generales de los trabajadores

Si bien cada organización debe definir cuáles son las características más importantes para seleccionar el personal que será encargado de adelantar la prestación de servicios, es cierto que, algunas características generales son de gran importancia en este tipo de micronegocios tales como: contar con sentido de pertenencia, ser proactivo, estar dispuesto a enfrentar retos con pasión, ser capaz de tomar desafíos, ayudar al progreso mutuo y manifestar deseos de aprender. Lo anterior, resaltando que la innovación es una habilidad muy importante para materializar la competitividad que merecen los micronegocios.

En ese orden de ideas, los trabajadores deberán priorizar en gran medida el bienestar organizacional, tener actitud de liderazgo y optimizar los recursos en la dirección de poder ir más allá de los objetivos propuestos para el micronegocio. Es importante además que, el colaborador

pueda mantener una actitud positiva ante cualquier adversidad dentro del desarrollo propio de las funciones laborales, propiciando de esta manera un ambiente laboral tranquilo y satisfactorio.

7.2.3 Ventajas de una selección de personal acorde a los objetivos del perfil del trabajador

La selección adecuada del personal que prestará los servicios en el salón de belleza o peluquería ayudará en:

- funcionamiento adecuado dentro de la empresa, lo que favorece el fortalecimiento de la organización.
- Reconocimiento y reputación a la empresa. Esto atraerá clientes y se ejecutará fidelidad dentro del establecimiento.
- Potenciar el trabajo en equipo y cooperación por parte del personal, para ejecutar las funciones con eficiencia.
- Satisfacción dentro de la organización.

7.2.4 Desventajas de un análisis deficiente del perfil del trabajador

Es posible inferir que, al no realizar un adecuado análisis de perfiles de los colaboradores o trabajadores, se podría tener un mayor índice de dificultades en el entorno laboral y la prestación de los servicios, algunos de ellos podrían ser:

- Los trabajadores pueden tener una mala actitud ante el trabajo.
- Falta de interés y compromiso de los administradores o gerentes, en la supervisión y seguimiento al cumplimiento de funciones.
- Reducción en el rendimiento laboral

- Estrés y mal ambiente laboral.
- Perfiles laborales con bajo nivel de liderazgo e incapacidad de asumir tareas o solución de imprevistos.
- Pérdida de tiempo intencionado, tanto en la prestación del servicio como en la atención al cliente y demás funciones operativas de la empresa.

A modo de conclusión podemos afirmar que, la efectividad de los servicios en salones de belleza y peluquerías depende en gran medida de la capacidad y formación del personal en sus respectivas áreas, pues a pesar de contar con una fuerza laboral capacitada para brindar servicios de belleza, existe una importante falta de capacitación en gestión y controles administrativos esenciales para el buen funcionamiento del negocio.

Además, la especialización del personal en áreas claves como administración, recepción, manicura, pedicura, estilista y servicios generales es fundamental para garantizar una alta calidad en el servicio y la satisfacción del cliente. Seleccionar personas que se ajusten al perfil laboral requerido es importante para el funcionamiento eficiente de una empresa, lo que conduce a la reputación corporativa y la lealtad de los clientes.

Por otro lado, un análisis de contratación deficiente puede generar varias desventajas, como actitud negativa, falta de compromiso, reducción de la productividad laboral, estrés y un ambiente de trabajo insatisfactorio. Para tener éxito en este campo, es fundamental no sólo formar a los empleados para prestar servicios, sino también contar con personal directivo calificado, que garantice una gestión eficiente y profesional de la empresa., por último, el ambiente laboral, refleja un impacto positivo en la experiencia del cliente y el crecimiento sostenible de las pequeñas empresas.

7.3 Mecanismos de control interno aplicables a salones de belleza y peluquerías

Los mecanismos de control interno son de suma importancia para los salones de belleza, tal como lo detalla, Blanco (1988, como se citó en Guerrero *et al.*, 2023) en el marco teórico de la presente investigación, al afirmar que, es una herramienta indispensable para la empresa, ya que, aporta al buen funcionamiento administrativo, operativo y financiero en cumplimiento de los objetivos planteados.

Dicho lo anterior, tras el análisis de los resultados de la investigación, se evidencian riesgos de carácter administrativo, operativo y financiero, los cuales se detallan a continuación.

7.3.1 Riesgos identificados en los salones de belleza y peluquería

Tabla 18. Riesgos administrativos identificados

Riesgos Administrativos	
1.	Informalidad en el manejo contable debido los procesos digitados manualmente, sin apoyo de bases de datos.
2.	Poca formación en áreas contables y administrativas.
3.	División inadecuada de las áreas de trabajo.
4.	Ausencia del control de seguridad para proteger los activos.
5.	Informalidad en la contratación del personal.
6.	Ausencia del organigrama.
7.	Falta de políticas y desconocimiento del control interno.
8.	Ausencia de un Manual de Convivencia

9.	Ausencia de un reglamento interno.
----	------------------------------------

Elaboración propia.

Tabla 19. *Riesgos operativos identificados*

Riesgos Operativos	
1.	Baja exigencia en torno al perfil laboral.
2.	Definición inadecuada de las funciones.
3.	Poco personal capacitado para realizar las tareas.
4.	Herramientas de trabajo en mal estado.
5.	Ausencia de tecnología.
6.	Ausencia de control de materia prima.

Elaboración propia.

Tabla 20. *Riesgos financieros identificados*

Riesgos Financieros	
1.	Inadecuados registros de la información contable.
2.	Inadecuado registro de las ventas.
3.	Inconsistencias en el registro de ingresos y egresos.
4.	Ausencia de los registros de la materia prima.

5.	Inadecuada declaración de impuestos.
----	--------------------------------------

Elaboración propia.

7.3.2 Mecanismos de control interno

A partir de los riesgos ya definidos anteriormente en los salones de belleza y peluquería se proponen mecanismos de control interno basados en el modelo COSO, por ende, Fonseca (2021) citado en el marco teórico, integró los factores de riesgo para prevenir el incumplimiento de objetivos, incorrecto manejo de la organización y alteraciones externas que afectan el funcionamiento de la compañía.

En hilaridad a lo anterior, se presenta los mecanismos de control interno aplicable para salones de belleza y peluquerías para su contribución en el mejoramiento administrativo:

7.3.2.1 Ambiente de control

lo realiza la alta dirección para generar un clima organizacional, de tal forma que ayude a comprender la estructura, política, ética y valores.

A continuación, se presenta los siguientes factores que corresponde a l ambiente y control:

Elementos del ambiente de control.

Un ambiente de control es una base esencial para una gestión de riesgos eficaz. Puesto que, garantiza que los salones de belleza y peluquería identifiquen, comprendan y gestionen los riesgos de manera efectiva.

A continuación, se presenta los elementos que componen el ambiente de control:

Tabla 21. *Ambiente de control*

Elementos		Descripción
1.	Estructura organizacional	Es preciso mencionar que la organización debe contar con un organigrama como lo sugiere en la estructura relacionada con el perfil de los empleados en los salones de belleza y peluquería.
2.		<p>Desarrollar un reglamento interno organizacional con el fin, de estipular la regulación de las condiciones de trabajo, es decir, descansos, horarios, remuneraciones y medidas disciplinarias; manual de procedimientos relacionado con instrucciones de seguridad, descripciones del producto, procedimientos de instalación, descripciones del funcionamiento de las áreas de la organización.</p> <p>La estructura del manual de procedimientos tiene la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none">- Caratula.- Introducción.- Objetivo del manual.

	<p>Políticas administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de procedimientos. - Directorio. <p>A demás del manual de convivencia, que regula entornos de armonía entre todos los colaboradores, entre ellas se encuentra; medidas de comportamiento, procedimientos para resolución de conflictos, sanciones, políticas de acoso laboral, políticas de igualdad, oportunidad y políticas de prevención de riesgos laborales.</p> <p>El manual de convivencia cuenta con la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Introducción -Alcances -Justificación -Objetivos -Desarrollo de los capítulos -Marco legal.
3.		<p>Garantiza y guía el buen comportamiento de todos los colaboradores de manera ética y</p>

	<p style="text-align: center;">Ética institucional</p>	<p>profesional. Se deben implementar valores que aporten al buen funcionamiento de la ética institucional, a continuación, se sugieren algunos valores tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honestidad. - Respeto. - Integridad. - Responsabilidad.
<p>4.</p>	<p style="text-align: center;">Filosofía administrativa</p>	<p>En los salones de belleza desde la parte administrativa, es importante asociar a los colaboradores en los procesos de control interno, delegándole funciones y responsabilidades y a su vez, implementar capacitación sobre los objetivos organizacionales para lograr una mejora continua.</p>

Elaboración propia.

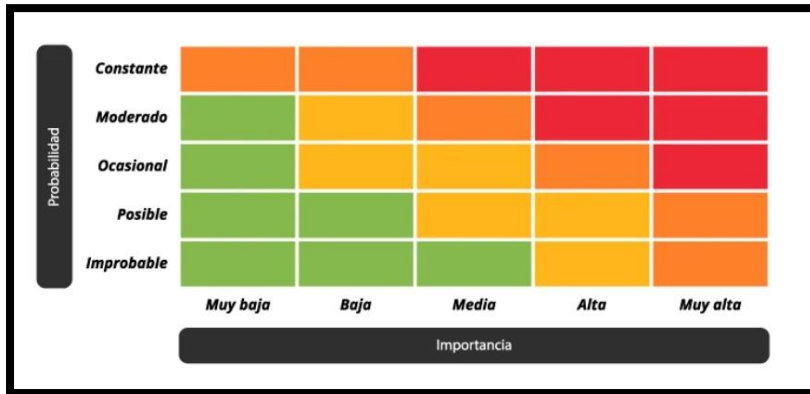
7.3.2.2 Evaluación de riesgos

La identificación de riesgos aporta a detectarlos a tiempo para actuar de manera oportuna, por lo tanto, se hace en los siguientes 3 pasos.

Tabla 22. *Evaluación de riesgos*

Descripción	
1.	<p>La identificación de riesgos aporta a detectarlos a tiempo para actuar de manera oportuna, por lo tanto, se hace en 3 pasos.</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="256 678 1338 709">1. Indagar los riesgos por medio de entrevistas, auditorias y revisión de documentos.<li data-bbox="256 856 1414 961">2. Evaluar los impactos y probabilidad de ocurrencia de los riesgos; en este caso, se sugiere la elaboración de un mapa de color, donde se detalle el nivel de impacto y la probabilidad. <p>Cada riesgo se identifica con un color, el alto es rojo; medio alto, es naranja; medio, es amarillo; bajo, es verde. Así tal y como se muestra en el siguiente gráfico:</p>

Figura 8. Mapa de calor



Nota: Este mapa de calor facilita la visualización del nivel de riesgo. Fuente: Tomada de Pirani (2014) “Conoce COSO, una visión 360° para gestionar el riesgo”, Campusano, 2014.

Desarrollar controles para mitigar los riesgos, de manera que, se priorice los riesgos de nivel muy alto, para minimizarlos y así con los demás niveles de riesgos presentados en los salones de belleza y peluquería.

Elaboración propia.

7.3.2.3 Actividades de control

Tabla 23. Actividades de control

Riesgos		Actividades de control propuestas
1	Segregación de funciones: división inadecuada de las áreas	Establecer los procedimientos de las áreas de trabajo; diseñar e implementar un manual de funciones y el organigrama con áreas bien definidas.

	de trabajo; ausencia de un reglamento interno; ausencia del organigrama.	
2.	Revisiones periódicas: se evidenció que no hay procesos de auditoría, por lo tanto, hay ausencia de revisiones periódicas en los salones de belleza y peluquería.	Implementar y realizar procesos de monitoreo para revisiones periódicas internas e implementar sanciones según corresponda, es decir, tomar correcciones sobre los hallazgos encontrados en las auditorias para poder tener una mejora continua.
3	Control de activos: ausencia del control de seguridad para proteger los activos; control de activos; ausencia de control de materia prima.	Implementar cámaras de seguridad y sensores de movimiento con el fin de proteger y monitorear los activos fijos de los salones de belleza y peluquería; establecer procesos de inventarios; capacitación de personas concerniente a procesos de control de activos; implementar supervisión y mantenimiento de las herramientas de trabajo.
4	Medición del cumplimiento de objetivos y procesos: ausencia de indicadores y seguimiento tales como el desempeño de los trabajadores,	Crear indicadores y definirlos para medir el cumplimiento de las metas establecidas, indicadores asociados a las ventas y desempeño laboral; establecer métricas para evaluar la satisfacción de los clientes

	los ingresos y egresos y relación con los clientes.	(indicadores CRM); formular indicadores para evaluar la situación financiera.
5	Políticas y procedimientos: falta de políticas y desconocimiento del control interno; no hay un manual de convivencia; informalidad en el proceso de contratación; el micronegocio no cuenta con valores éticos	Diseñar e implementar políticas con el fin de estipular un reglamento que rija la organización para el buen funcionamiento del micronegocio; crear un manual de convivencia para el fortalecimiento de un buen clima laboral; capacitar al personal para fomentar el conocimiento del control interno; realizar procesos de contratación legal para brindar al personal seguridad social y estabilidad laboral tanto para el empleado; diseñar y definir valores éticos organizacionales por los cuales se rija los salones de belleza para garantizar transparencia en los diferentes procesos.

Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los mecanismos de control sugeridos en la tabla anterior, los cuales han sido propuestos a partir de los principales riesgos identificados en los salones de belleza y peluquería, a continuación, se presenta la conceptualización y ejemplificación de cada mecanismo para que sirva de base en el desarrollo de los mecanismos de control propios de cada salón de belleza.

1. Segregación de funciones

Definición de los procedimientos de las áreas de trabajo

Los salones de belleza y peluquería deben definir las áreas de trabajo y los procedimientos que se llevan a cabo en cada una de estas, con el fin de garantizar la eficiencia en sus procesos. De este modo, se sugieren los siguientes pasos para establecer los procedimientos de las áreas de trabajo:

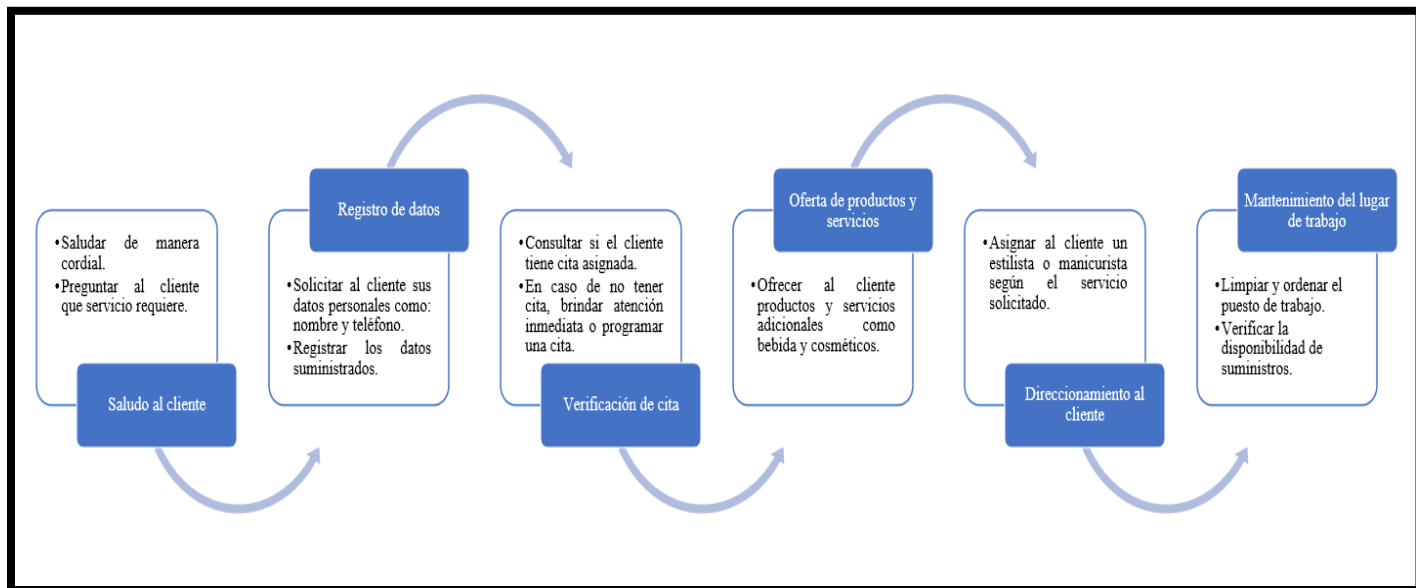
- **Identificación de necesidades:** en esta etapa se debe analizar de forma exhaustiva el trabajo del salón de belleza, para identificar las tareas, las responsabilidades y los riesgos asociados a cada área. Acto seguido, se deben evaluar los riesgos para generar las medidas de control correspondientes. Finalmente, es importante que se integre a los colaboradores en este proceso, de modo que, se aproveche su experiencia práctica en el desarrollo de las actividades.
- **Diseño de los procedimientos:** en primera instancia es importante definir los objetivos de cada procedimiento, así mismo, se debe describir el paso a paso de cada tarea o actividad, incluyendo las herramientas de trabajo necesarias. Además, es necesario especificar las responsabilidades de cada colaborador involucrado en el procedimiento, así como definir estándares para garantizar la calidad en el trabajo.
- **Implementación y seguimiento:** una vez se defina el procedimiento se debe capacitar al personal involucrado en el mismo. Además, se debe llevar a cabo el seguimiento constante del procedimiento, desarrollando la documentación y actualización del mismo, en favor de asegurar su adecuado cumplimiento.

Ejemplo

En hilaridad con lo anterior, se propone el siguiente ejemplo para esclarecer el paso a paso correspondiente a la definición de procedimientos de las áreas de trabajo en los salones de belleza.

- Área de trabajo: recepción.
- Identificación de necesidades: la principal necesidad para esta área de trabajo es recibir al cliente y direccionarlo al área donde se le prestará el servicio solicitado. Por otra parte, de forma general se presentan algunos riesgos en esta área como los errores en la gestión de citas, la atención inadecuada al cliente, la falta de comunicación con los empleados, lo cual puede repercutir en pérdida de ingresos para el salón de belleza. Por ende, es necesario definir las tareas, tales como, saludo y bienvenida a los clientes; registro de datos; verificación de citas; ofrecimiento de productos y servicios adicionales; direccionamiento a los clientes; orden y limpieza del puesto de trabajo.
- Diseño del procedimiento: en primer lugar, los objetivos del procedimiento de recepción son los siguientes, brindar una atención de calidad al cliente; promover los productos y servicios que se ofertan en el salón de belleza; gestionar las citas de manera eficiente. De este modo, se presenta a continuación el paso a paso para desarrollar el procedimiento en mención.

Figura 9. Ejemplo de procedimiento de recepción



Elaboración propia.

De esta manera, es necesario que la persona encargada de la recepción cuente con herramientas de trabajo como teléfono, computador, utensilios de escritura, silla, escritorio, entre otros. Así mismo, se quiere definir estándares de calidad para las tareas a desarrollar, entre las que se encuentran; cordialidad en la atención del cliente, garantizar que las citas asignadas se puedan cumplir, registrar adecuadamente la información y mantener el puesto de trabajo en perfectas condiciones de higiene y orden.

- Implementación y seguimiento: una vez diseñado el procedimiento se debe documentar mediante herramientas como el diagrama de flujo o el manual de funciones. Además, se debe capacitar al personal sobre el procedimiento de recepción, para ello se pueden programar jornadas de capacitación mediante un diagrama de Gantt. Finalmente, el administrador debe monitorear el procedimiento

de recepción de manera constante, evaluando la eficacia de este a través del cumplimiento de los estándares de calidad asignados en el paso anterior.

Manual de funciones y procedimientos

El manual de funciones y procedimientos es un documento escrito donde se consignan las responsabilidades, tareas y requisitos de cada cargo. Es decir, es una herramienta útil para los colaboradores, pues, ahí pueden encontrar las especificaciones de su labor, además, permite a la administración evaluar el cumplimiento de los procesos y el desempeño de los empleados. En este orden de ideas, se sugieren los siguientes pasos para diseñar un manual de funciones:

- Identificar el cargo.
- Definir las actividades y responsabilidades correspondientes al cargo identificado.
- Describir los requisitos del cargo.
- Realizar una descripción del cargo.
- Documentar cada uno de los pasos utilizando un formato específico para el manual.

Ejemplo

En concordancia con el ejemplo de la recepción, a continuación, se sugiere un manual de funciones para el cargo de recepcionista de salón de belleza. Cabe recalcar que, la información consignada en el siguiente esquema es de carácter general y cada salón de belleza podrá ajustarla a sus necesidades y condiciones. Además, es importante aclarar que el siguiente formato puede ser utilizado para la descripción de las funciones de los cargos restantes.

Tabla 24. Ejemplo de manual de funciones

(Logo del salón de belleza)	MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS		Fecha: 10/01/24
	Nombre del salón de belleza		Página: 1 de 1
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Recepcionista		
Área:	Recepción - Atención al cliente		
Jefe inmediato:	Administrador		
REQUISITOS DEL CARGO			
Nivel de formación:	Bachiller, técnico o tecnólogo en administración o atención al cliente.		
Conocimientos específicos:	Atención al cliente, manejo de herramientas ofimáticas, archivo, gestión administrativa, facturación, conocimiento en productos y servicios de belleza.		
Experiencia:	6 meses de experiencia como recepcionista o auxiliar administrativo.		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Responsable de brindar un buen servicio y atender las necesidades del cliente de manera eficiente, además, es el encargado de apoyar las tareas administrativas.			
COMPETENCIAS			
Atención al cliente.	Conocimiento de los servicios prestados.		
Comunicación asertiva.	Conocimiento de los productos de belleza.		
Capacidad de resolución de conflictos.			
FUNCIONES DEL CARGO (RESPONSABILIDADES)			
* Saludar y dar la bienvenida a los clientes.	* Facturar.		
* Registrar los datos del cliente.	* Atención a proveedores.		
* Agendar y verificar citas.	* Organizar el puesto de trabajo.		
* Ofrecer productos y servicios adicionales.	* Apoyar en las funciones de limpieza del salón de belleza.		
* Direcccionar al cliente.			
RECIBIDO POR EL EMPLEADO			
Nombre:			
Firma:		No. Documento:	
ELABORÓ:		APROBÓ:	
Asistente administrativo		Administrador	

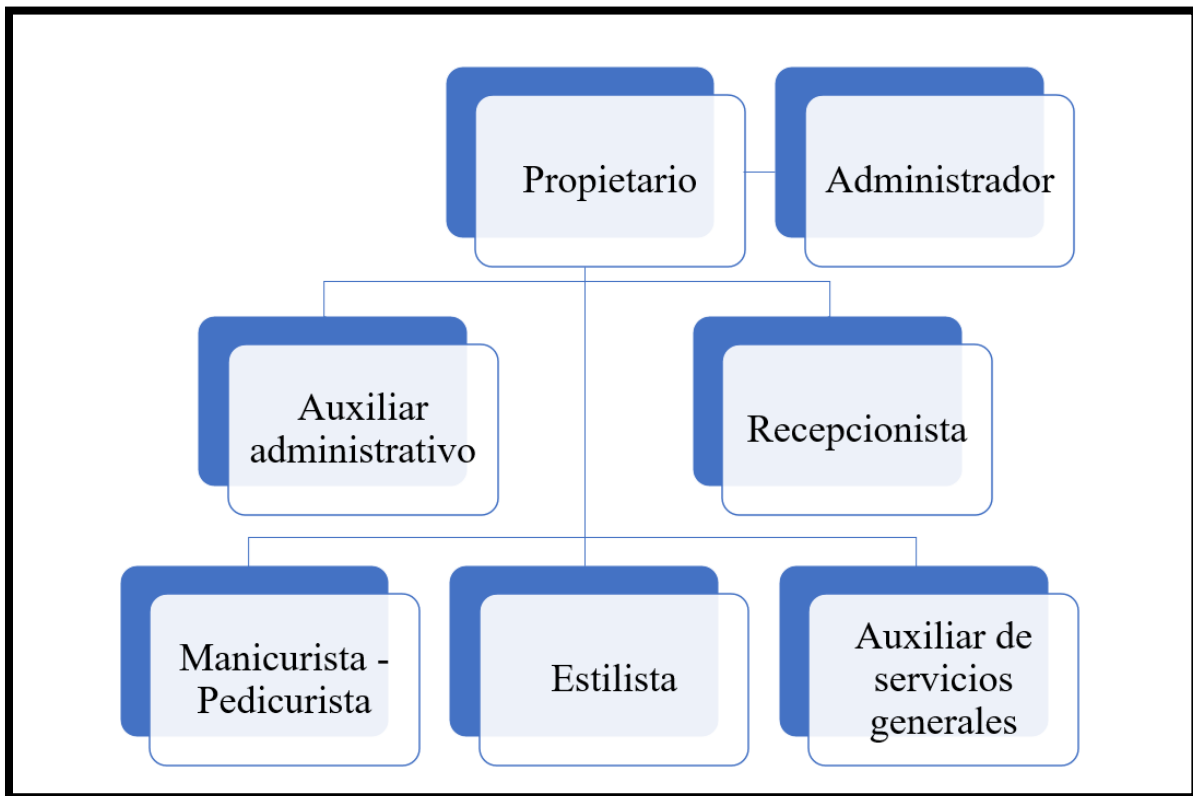
Elaboración propia.

Organigrama

El organigrama es un esquema que permite visualizar el orden jerárquico de una empresa, en este caso los salones de belleza. Por tal razón, se sugiere a continuación un organigrama que

sirva de ejemplo para la creación de este esquema en cada salón de belleza y peluquería, según los cargos que contemple. Es importante resaltar que, este esquema se realizó con base en los perfiles de los trabajadores identificados en el numeral 7.2.1.

Figura 10. *Ejemplo de organigrama*



Elaboración propia.

2. Revisiones periódicas

Las revisiones periódicas son una forma de garantizar que los salones de belleza sean seguros, higiénicos y de alta calidad. Estas revisiones deben ser realizadas por personal calificado y deben documentarse para que se puedan rastrear los hallazgos y tomar acciones oportunas.

De esta forma, se recomienda utilizar un cronograma para las revisiones periódicas, se debe preparar con antelación a estos procesos, esto, con el propósito de lograr que los hallazgos sean

excelentes y contar con toda la disponibilidad para que se evalué todos los elementos necesarios tales como, el estado de las instalaciones y herramientas de trabajo, la calidad de los servicios, el personal, las políticas, entre otros.

Además de estas revisiones periódicas, se debe implementar las sanciones que se disponga tras una auditoria, pues el despido injustificado, la mala atención de los clientes o mala calidad del servicio entre otros, es causal se sanciones a los salones de belleza y peluquería.

Tabla 25. *Pasos para realizar una auditoría interna*

N°	Elementos	Descripción
1.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Precisar el objetivo de la auditoria. • Determinar qué áreas y actividades se incluirán en la auditoría. • Designar a la persona que realizará la auditoria. • Especificar cómo se realizará la auditoría a través de un cronograma.
2.	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información. • Estudio de los datos para mejoras. • Redacción del informe de la auditoría.
3.	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del plan de acción. • Monitoreo de los resultados.

Elaboración propia.

Al tener en cuenta los anteriores elementos para una auditoria ayuda a que se realice de manera planeada, organizada y sistematizada, es decir, al unir todos los elementos para una auditoria se está garantizando que sea exitosa.

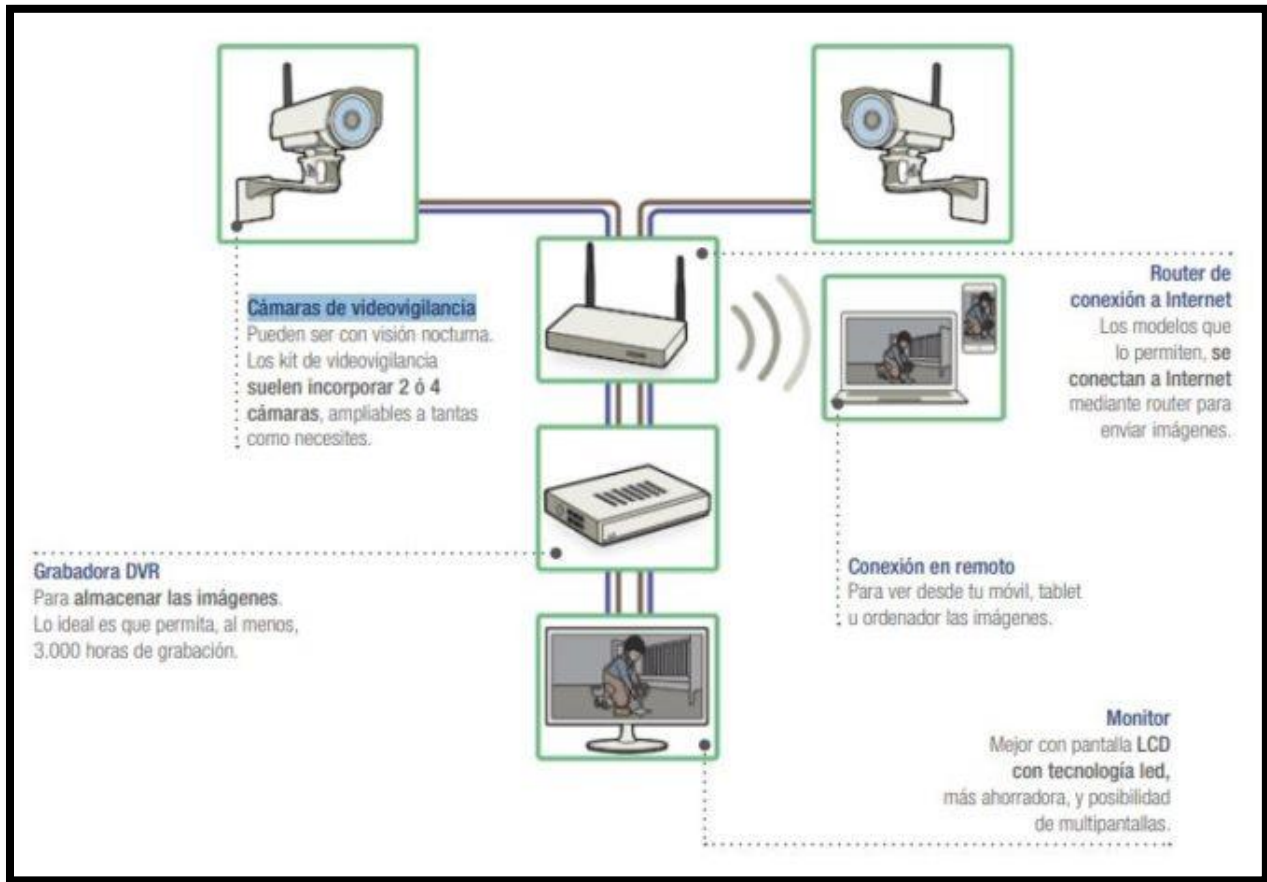
3. Control de activos

Control de seguridad

La implementación de cámaras de seguridad y sensores de movimiento son de suma importancia para minimizar riesgos del control interno, puesto que, son herramientas que ayudan a proteger los activos y la propiedad de los salones de belleza y peluquería. Al estar instalados en lugares estratégicos se mantiene un monitoreo constante, por un lado, las cámaras de seguridad son dispositivos que provee evidencia ante un posible robo o pérdida de los activos fijos. Por otro lado, los sensores de movimientos son una herramienta que complementa el sistema de seguridad en conjunto con las cámaras instaladas estratégicamente, porque, detecta el movimiento de personas u objetos de los salones de belleza, es decir, que detecta todo aquello que se mueva dentro de las instalaciones.

Para ejemplarizar, en los salones de belleza y peluquería hay zonas restringidas, como el área de almacenamiento de productos, en el cual no todo el personal está autorizado para ingresar; las cámaras de seguridad captan el momento exacto y a la persona que ingresa sin autorización, el sensor de movimiento emite una alerta que indica que hay movimiento en un lugar donde todo debe estar en calma y sin cambios de temperatura, movimiento, vibración o presión, es decir, el sensor de movimiento capta cualquier movimiento sospechoso que indique un ingreso no autorizado de alguna persona en las instalaciones, así mismo, sucede ante un posible robo de los activos fijos.

Figura 11. Ejemplo de circuito cerrado de televisión

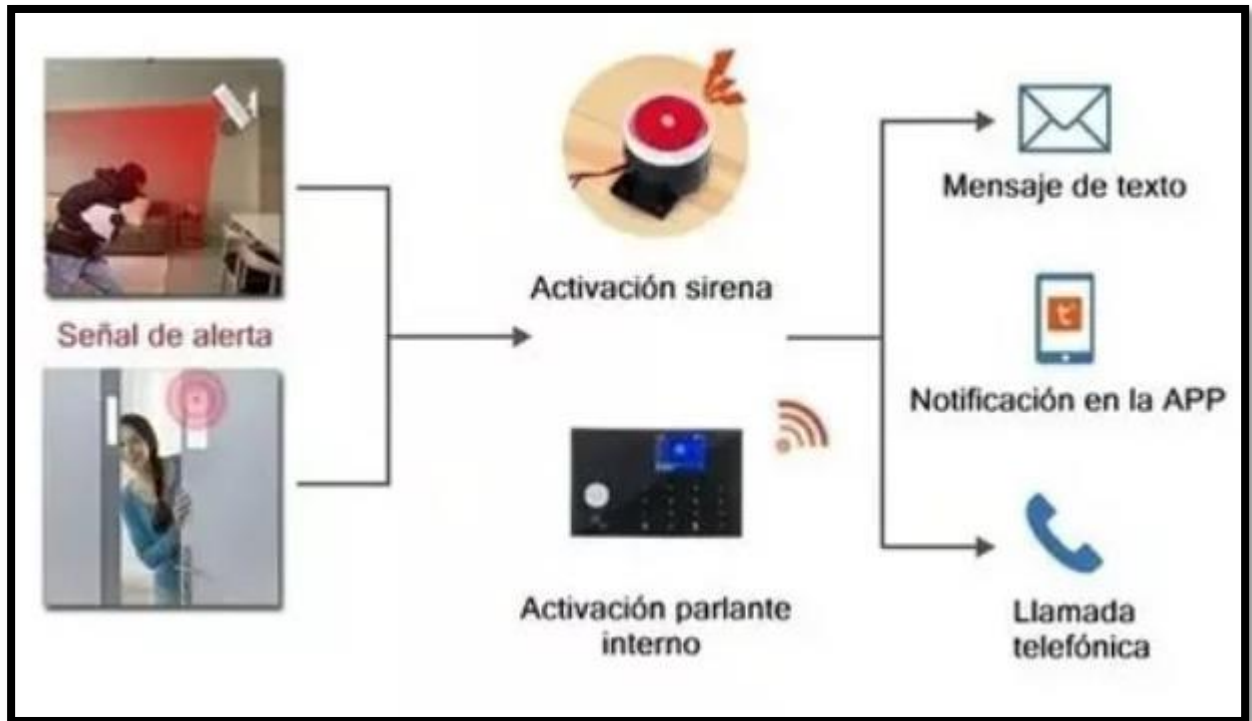


Nota: ejemplo de un sistema de un circuito cerrado de televisión (CCTV): Tomada de Seguí (s.f) “Esquema vídeo cámaras circuito cerrado televisión”, Vía Leroy Merlin. Ovacen.

El esquema anterior, es muestra de un sistema de videovigilancia, es decir, un CCTV que permite el monitoreo de los activos fijos en los salones de belleza y peluquería. La cámaras de seguridad están conectadas a través de un router con conexión a internet, permite poder estar en constante monitoreo y emitir información a diferentes dispositivos electrónicos; cuenta con una grabadora de video digital (DVR) que permite el almacenamiento de video para poder ver las imágenes en el momento que se desee o necesite; la pantalla LCD que permite ver o monitorear

las imágenes en tiempo real, según las cámaras que estén instaladas, así mismo es posible ver las multi pantallas de los lugares a monitorear en los salones de belleza y peluquería.

Figura 12. Ejemplo de sistema de alarma



Nota: ejemplo de un sistema de alarma: Tomada de Electro Calima (s.f) “Sistema de alarma Gsm Y Wifi para casa o negocio”.

Este sistema de movimiento o sistema de alarma está compuesto por panel de control, que es el motor principal del sistema; teclado, se utiliza para usar el sistema de alarma; sirena, que emite un sonido cuando se dispara la alarma. Por lo tanto, estas partes se conectan entre sí a un dispositivo electrónico para enviar alertas mediante mensajes de texto, llamada o una notificación.

En definitiva, tanto el sistema de cámaras de seguridad como el sistema de sensores de movimiento o sistema de alarma de los salones de belleza y peluquería son herramientas que

ayudan a un excelente monitoreo a la protección de activos fijos de estos negocios, además de los activos fijos, ayudan a los salones de belleza a dar un parte de tranquilidad y seguridad a los clientes y empleados.

Proceso de inventarios

Para controlar los activos del salón de belleza es importante llevar a cabo un proceso de inventarios, el cual permite llevar el registro de las entradas y salidas de activos, de modo que, sea posible conocer las existencias con las que cuenta el micronegocio. De esta manera, este proceso facilitará a los salones de belleza conocer la cantidad de materia prima que tiene para satisfacer la demanda de los clientes. Por tal motivo, a continuación, se relacionan los pasos esenciales para desarrollar el proceso de inventarios en los salones de belleza:

- Determinar la frecuencia del inventario, es decir, cada cuanto tiempo se llevará a cabo este proceso.
- Definir el método de inventario que se utilizará, bien sea físico que se basa en el conteo de todos los suministros del salón de belleza en una fecha determinada, o perpetuo, que consta de un rastreo de inventario a medida que se compran y se venden los artículos del salón de belleza. Cabe aclarar que, estos métodos pueden emplearse de manera conjunta.
- En caso de realizar el inventario físico se debe organizar el establecimiento, de modo que, se facilite el conteo de artículos.
- Realizar el conteo de productos y suministros.
- Valorar el inventario por medio del valor de mercado actual para cada producto y suministro.

- Registrar los resultados arrojados por el proceso de inventarios.

Así las cosas, el método físico resulta ser el más adecuado para los salones de belleza y peluquería, debido a los tipos de productos que utilizan para prestar los servicios de belleza, ya que, estos se usan en cantidades pequeñas por cada cliente atendido. Además, de acuerdo con la información suministrada por las personas encuestadas y entrevistadas, los salones de belleza barriales cuentan con poco presupuesto, por lo cual se les dificulta adquirir un software especializado que permita desarrollar este proceso. No obstante, para los salones de belleza que cuentan con un ordenador y tienen acceso a una hoja de cálculo se sugiere la siguiente platilla:

Tabla 26. *Plantilla proceso de inventarios*

Código	Descripción	Cantidad inicial	Entradas	Salidas	Stock
Escribir el código del producto.	Escribir el nombre del producto.	Las existencias iniciales de este producto.	Suma de las cantidades compradas de este producto.	Suma de las cantidades vendidas de este producto.	Cantidad inicial + Entradas - Salidas

Elaboración propia.

Cabe resaltar que, esta plantilla se puede enlazar con las facturas (registros) de compras y ventas de los productos y servicios del salón de belleza, lo cual permitirá automatizar el proceso de inventarios y así garantizar su eficiencia.

Ejemplo

Para este ejemplo se presenta un caso hipotético descrito a continuación: se tiene 10 esmaltes azules (cantidad inicial), cuyo código del producto es XYZ105. En el transcurso del mes se compran 5 esmaltes de este tipo (entradas) y se utilizan 7 (salidas) en la prestación del servicio de manicure y pedicure.

Tabla 27. *Ejemplo proceso de inventarios*

Código	Descripción	Cantidad inicial	Entradas	Salidas	Stock
XYZ105	Esmalte azul	10	5	7	$(10 + 5) - 7$ $= 8$

Elaboración propia.

Capacitación de personas concerniente a procesos de control de activos

Las capacitaciones son necesarias para todos los empleados de los salones de belleza y peluquería, porque, ayuda a proteger los activos y mejorar o reducir los costos.

De esta forma se debe implementar capacitaciones debidamente planeadas como lo muestra e la siguiente tabla estableciendo un cronograma por semana (S).

Tabla 28. *Ejemplo de cronograma de capacitaciones*

CRONOGRAMA													
Actividades	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6	S-7	S-8	S-9	S-10	S-11	S-12	S-13
¿Qué es control interno?	X	X											
Políticas y procedimientos de control de activos			X	X									
Identificación de riesgos					X								
Medidas de control y tecnología						X							
Control de efectivo							X						
Control de inventarios								X					
Control de activos fijos									X				
Control de información confidencial										X			
Control de acceso a instalaciones y sistemas											X		
Control de comunicaciones												X	
Control de procesos													X

Elaboración propia.

De esta manera se presentan los temas afines cumpliendo el objetivo de las capacitaciones al personal de los salones de belleza y peluquería, lo cual se hace de manera semanal en el ejemplo, sin embargo, este varía dependiendo las necesidades del micronegocio; puede ser de manera semanal o diaria.

Por otro lado, se sugiere el siguiente formato para llevar a cabo las capacitaciones.

Título del taller o capacitación

Objetivo de la actividad: redactar el objetivo de la capacitación según corresponda el tema, esto se realiza en concordancia con el cronograma de capacitación anteriormente realizado.

Tabla 29. Ejemplo de esquema para planificar capacitaciones

TALLER			
No	Actividad	Descripción	Recursos
1	Saludo	Saludar a los participantes, hacer la respectiva presentación de las personas a cargo del taller e incentivar a la participación.	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano
2	Reglas	<p>Se debe redactar las reglas de la capacitación</p> <p>Diligenciamiento de la asistencia, ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantar la mano para hacer un aporte o pregunta. • Referirse a los demás con respeto. • No irrespetar el punto de vista, aporte o pregunta de los compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia • lapicero • Recurso humano
3	Dinámica o juego grupal.	<p>Dinámica rompe hielo</p> <p>Se recomienda realizar una dinámica antes de empezar el taller y detallar esta actividad en</p>	En este caso es posible necesitar recurso humano como objetos para la actividad rompe hielo, esto

		este campo, esto ayuda afianzar los lazos y tener más seguridad de participar los empleados en la capacitación.	dependerá de la persona a cargo del taller.
4	Tema de la capacitación.	<p>¿Qué es control interno?</p> <p>En este campo se debe redactar el desarrollo del tema, preguntas orientadoras si es necesario acorde al tema propuesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano. • Recurso tecnológico.
5	Reconocimiento y Validación del conocimiento del tema.	<p>Se debe validar el conocimiento que adquieren los empleados acerca del tema, ejemplo:</p> <p>Continuar en mesa redonda, reflexionando acerca del tema, control interno a partir de la opinión de cada uno de los participantes de la capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano.
6	Retroalimentación	<p>El orientador pregunta al grupo si tienen dudas referentes al tema, de serlo así debe resolverlas en el momento, sin embargo, de no haber preguntas, es necesario una retroalimentación a modo general del tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano.
7	Evaluación del tema	<p>Cada capacitación debe ser evaluada para medir el conocimiento de los empleados de los salones de belleza y peluquería, ejemplo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Hojas y lápiz

		En parejas escribir un resumen sobre lo que entendieron del tema ¿qué es control interno? Posteriormente, socializa en mesa redonda las respuestas de los participantes a la capacitación.	
8	Cierre.	Cerrar la capacitación a partir de una reflexión, juego, video etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano

Elaboración propia.

Nota: a continuación, se presenta un relacionamiento general para realizar el diligenciamiento del anterior formato:

Actividad: se refiere a todo el paso a paso para llevar a cabo la capacitación.

Descripción: se detalla las características de la actividad.

Recurso: se entiende como los medios por el cual va a realizar la actividad.

Supervisión y mantenimiento de las herramientas de trabajo

Esta función le corresponde al administrador, propietario o gerente de los salones de belleza y peluquería. Esto garantiza que las herramientas de trabajo estén en óptimas condiciones de higiene y limpieza.

A continuación, se presenta pautas para llevar a cabo la supervisión y mantenimiento de las herramientas de trabajo:

Tabla 30. *Supervisión y mantenimiento de herramientas de trabajo*

Proceso	Descripción	Frecuencia
Limpieza	Se debe limpiar y secar las herramientas de trabajo utilizadas.	<p>Antes y después de cada procedimiento a un cliente lavar y secar las herramientas de trabajo.</p> <p>Es importante que se realice 1 vez por semana un procedimiento de limpieza profunda de todos los utensilios o herramientas de trabajo. Con el fin de desinfectar áreas a las cuales no es posible llegar con la limpieza general.</p>
Desinfección	Utilizar desinfectante para esterilizar las herramientas de trabajo.	Esta acción se recomienda después de cada cliente.
Mantenimiento e inspección	Afilan las tijeras o cuchillas; verificar que las planchas, secadores, ventiladores y todas las herramientas del salón de belleza y peluquería estén funcionando	Realizar el proceso de mantenimiento como mínimo 1 vez por semana e inspeccionar diariamente que todo esté en buen funcionamiento.

	adecuadamente, estén lubricadas en caso de necesitarlo. Que las sillas, espejos y todo lo necesario este en óptimas condiciones para brindar un excelente servicio.	
Almacenamiento	Llevar las herramientas al lugar que le corresponde, que estén limpias y organizadas y cerciorarse de guardarlas correctamente para evitar accidentes.	Se realiza cada vez que termine de prestar un servicio.

Elaboración propia.

4. Medición del cumplimiento de objetivos y procesos

Para medir el cumplimiento de objetivos y procesos establecidos es necesario definir indicadores de acuerdo con las necesidades de medición de cada salón de belleza. Por ende, se presentan a continuación algunos indicadores principales para llevar a cabo dicho proceso.

Indicadores de ventas

- Ingresos totales: se debe determinar un periodo de tiempo y sumar la cantidad total de dinero que ha ingresado al salón de belleza a través de la venta de productos y servicios. Además, se debe hacer el seguimiento correspondiente a este indicador, para comparar los resultados obtenidos en cada periodo y así determinar el crecimiento del negocio.

- Numero de cliente: al igual que el indicador anterior se debe definir un periodo de tiempo donde se cuente la cantidad de clientes atendidos, además de realizar el seguimiento y comparación.
- Ticket promedio: este indicador permite conocer la cantidad de dinero que gastan los clientes en una visita al salón de belleza. Este indicador se calcula así (Ticket promedio = Ingresos (\$) / Numero de facturas).
- Porcentaje de ventas por servicio: permite identificar a los salones de belleza los servicios que más dinero le generan, para calcularlo se debe conocer la cantidad de ingresos por cada servicio y los ingresos totales del micronegocio, por lo que su fórmula es:

(Ingresos totales por servicio / Ingresos totales) x 100.
- Venta por hora: permite identificar la hora del día o conjunto de estas en el que el salón de belleza realiza la mayor cantidad de ventas. Para calcularlo se deben sumar las ventas realizadas por cada hora en el que el establecimiento esta en funcionamiento y comparar los resultados.
- Venta por canal: se deben definir los canales de venta del salón de belleza y realizar la suma de ventas por cada canal, al obtener los resultados se deben comparar para identificar los canales que generan más ventas para el negocio.

Indicadores de desempeño laboral

- Productividad: para medir que tan eficiente es un trabajador del salón de belleza se puede medir el número de clientes atendidos, la cantidad de ingresos generados o el número de servicios realizados en un periodo determinado, según sea la necesidad del salón de belleza.

- Asistencia y puntualidad: como se observó en el resultado de las entrevistas aplicadas en este proyecto, muchos de los colaboradores de los salones de belleza no cuentan con un contrato formal o están vinculados por prestación de servicios, lo cual no los obliga a cumplir un horario; sin embargo, es importante conocer que empleados asisten de manera frecuente y puntual a su lugar de trabajo.
- Calidad del servicio: este indicador se puede medir mediante encuestas aplicadas a los clientes donde se les pregunte a cerca de la atención recibida indicando el nombre del colaborador. También, es posible contabilizar el número de quejas de los clientes por trabajador en un periodo determinado. Por otra parte, para los cargos con funciones administrativas u operativas distintas a la atención al cliente, es posible medir la calidad de su trabajo revisando el cumplimiento de los estándares establecidos para cada procedimiento.
- Eficacia: se compara el trabajo solicitado con el avance por parte del trabajador, de modo que, sea posible identificar la velocidad y el cumplimiento de objetivos planteados.

Indicadores de satisfacción del cliente

- Tasa de retención de clientes: este indicador se calcula contabilizando los clientes que regresan al salón de belleza luego de su primera visita, por lo que si este porcentaje es alto significa que los clientes están satisfechos con la atención y los servicios prestados.
- Valoración del servicio: se pueden emplear encuestas de satisfacción para medir el valor que perciben los clientes respecto a los servicios prestados. En este caso se puede emplear la escala de Likert que presenta el nivel de acuerdo o desacuerdo del cliente frente a una afirmación.

- Quejas de los clientes: contabilizar el número de quejas que emiten los clientes y diferenciar el motivo de la queja, de modo que, se desarrollen estrategias para mitigar las falencias del salón de belleza.
- Tiempo de espera: es posible calcular el promedio de minutos que espera un cliente para ser atendido, de lo cual se infiere que a mayor cantidad de tiempo en espera menor es la satisfacción del cliente.

Indicadores de la situación financiera

- Rentabilidad: este indicador consta de restar todos los costos generados por el salón de belleza a los ingresos totales del mismo, de modo que, se conozcan las ganancias reales del micronegocio y así determinar su viabilidad.
- Productividad: se calcula la cantidad de dinero generado por el salón de belleza por cada hora transcurrida.
- Margen de beneficio: este indicador permite conocer el porcentaje de beneficio que conserva el salón de belleza por la venta de sus servicios. Es decir, se calcula así $(\text{Ingresos} - \text{gastos}) \times 100$.
- Punto de equilibrio: este indicador es indispensable para el salón de belleza, pues, permite conocer el nivel de ventas requerido para cubrir todos los costos. Se calcula de la siguiente manera

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio de venta} - \text{Costos variables}).$$

En síntesis, los indicadores permiten a los salones de belleza conocer diferentes situaciones por las que atraviesa, de tal manera que, sea posible desarrollar estrategias para mitigar las falencias identificadas a través de los resultados. Finalmente, es importante aclarar que existen

múltiples indicadores adicionales a los mencionados, los cuales debe definir cada salón de belleza de acuerdo con sus necesidades.

5. Políticas y procedimientos

Diseño de políticas

Son de carácter obligatorio en su cumplimiento, diseñadas para llevar a cabo el buen funcionamiento de los salones de belleza y peluquería, es necesario que al momento de realizarlas estas estén claras para todas las partes interesadas, pues esas ayudan a mantener un buen entorno laboral y profesional y garantizan la satisfacción de los clientes en salones de belleza y peluquería.

A continuación, se presenta un ejemplo de algunos componentes que a modo general se debe incluir en las políticas y procedimientos en los salones de belleza y peluquería.

Tabla 31. *Ejemplo de políticas para salones de belleza*

N°	Componente	Política
1.	Retraso	<p>Para garantizar que los clientes reciban el servicio que reservan, es necesario llegar a tiempo a la cita previa. Si, por el contrario, llega con un retraso de 5 minutos, el cliente recibirá el servicio de manera satisfactoria, pero, si el cliente llega con más de 15 minutos de retraso al salón de belleza y peluquería, no podrá brindar el servicio que agendó con anterioridad.</p> <p>Esto con el fin de dar un buen servicio al cliente, puesto que, si se atiende al cliente que ha llegado retrasado, el servicio debe de realizarse de forma muy rápida en menos tiempo, debido a que hay más clientes agendados y esto no garantiza un buen servicio.</p>

2.	Tecnológico	Se restringe el uso del celular para estar en comunicación con amigos o familiares en el momento de brindar un servicio al cliente. Esto garantiza una calidad en el servicio prestado, debido a que el empleado no está distraído.
3.	Colaboradores	Es importante una norma que especifique los horarios de entrada, salida, descansos, uso de los uniformes y presentación personal.
		Es vital la limpieza de los utensilios o herramientas de trabajo antes y después de la atención a cada cliente.
		Para la prestación del servicio, el personal debe utilizar guantes, gorro o mascarilla según el servicio que se preste al cliente, esto para la protección de bioseguridad de los colaboradores.
		El administrador es quien da apertura al salón de belleza y peluquería, además de velar por la buena convivencia de los colaboradores y el buen funcionamiento del salón de belleza.
4.	Protección de datos personales	No divulgar información a terceras personas sobre clientes, proveedores, bienes o servicios del salón de belleza. Además, se

		restringe información de alta confidencialidad administrativa al personal operativo.
5.	División de áreas	Definir las áreas de trabajo, responsabilidades y operatividad de los colaboradores.
6.	Sanciones	El contrato laboral se da por terminado cuando presente una mala conducta de agresión ante un cliente o compañero de trabajo.
		Es causal de suspensión una semana de trabajo por presentarse a laborar en condiciones de haber ingerido alcohol o consumo de sustancias alucinógenas, además, al ser tres veces suspendido por la misma causalidad se da por terminado el contrato laboral.

Elaboración propia.

El reglamento sirve para especificar y determinar la manera cómo funciona el salón de belleza y peluquería, define las áreas de trabajo, regula a los trabajadores y clientes para llevar a cabo un buen servicio y brinda seguridad para todas las partes involucradas al tener políticas claras que llevan a que los clientes tengan confianza. La anterior tabla presenta algunos ejemplos de políticas que deben establecer los salones de belleza y peluquería para contribuir a una mejor eficiencia y eficacia del control interno.

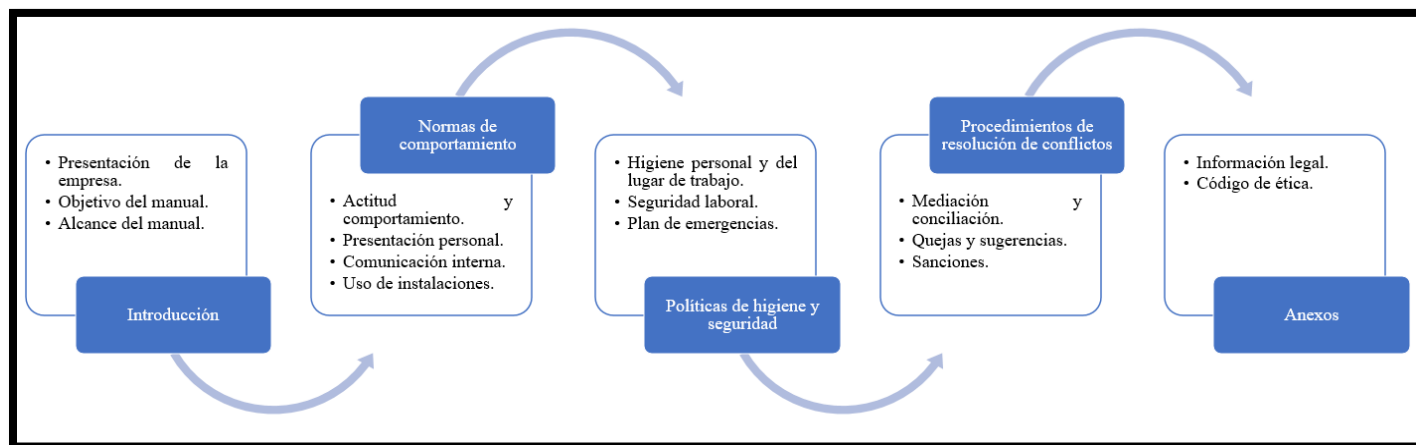
Manual de convivencia

Los salones de belleza y peluquería deben garantizar un excelente clima laboral a sus colaboradores, con el fin de promover un adecuado funcionamiento del micronegocio. Por ende, se sugiere el desarrollo de un manual de convivencia que facilite el cumplimiento de este objetivo. De este modo, se presentan los siguientes pasos que sirven de base para la construcción del manual de convivencia por parte de cada salón de belleza:

- Definir el objetivo del manual.
- Realizar una revisión exhaustiva de la normatividad aplicable.
- Redactar el contenido del manual.
- Realizar el proceso de revisión del manual por parte de un experto para garantizar el cumplimiento de las leyes y normas.
- Monitorear y actualizar el manual de manera constante.

Por otra parte, es importante conocer la estructura general de un manual de convivencia por lo cual se sugiere la siguiente:

Figura 13. *Estructura de manual de convivencia*



Elaboración propia.

Capacitación del personal

Es necesario capacitar al personal en temas asociados al control interno y su importancia para el funcionamiento del salón de belleza, por lo cual se sugiere tomar como referencia el modelo de capacitación propuesto en el apartado de control de activos, en el cual se presenta un cronograma de actividades y un esquema para planear y organizar el desarrollo de la capacitación a ejecutar. En este sentido, es importante que los empleados sean capacitados en temas como:

- Supervisión de activos: control de acceso, manejo de efectivo e inventarios.
- Precisión de la información financiera: registro de transacciones, preparación de informes.
- Eficiencia en las operaciones: mejora continua y estándares de trabajo.
- Normatividad: leyes laborales y normas de seguridad.

Así mismo, es importante que cada salón de belleza identifique las necesidades de conocimiento respecto al proceso de control interno que requieren sus colaboradores, con el propósito de diseñar capacitaciones con temas específicos.

Definición de valores organizacionales

Los valores organizacionales guían de forma moral a la organización, puesto que, permiten tomar decisiones y generar interacciones entre las partes de forma adecuada. Por esta razón, los salones de belleza y peluquería deben contar con valores que fomenten su éxito y excelente imagen ante el público. Así las cosas, en cada salón de belleza se requiere la definición de valores que se ajusten a sus características y objetivos, por lo cual es importante que al momento de definirlos se sigan los siguientes pasos:

- Definir y/o revisar la cultura interna, la misión y la visión del micronegocio.

- Involucrar al personal en la definición de valores, por medio de reuniones y encuestas que permitan contar con la opinión de estos.
- Definir y priorizar los valores más importantes para el salón de belleza.
- Comunicar y difundir de manera formal los valores con todos los integrantes del micronegocio.
- Realizar el seguimiento y evaluación periódica a los valores establecidos, para garantizar su efectividad en el tiempo.

De este modo, a pesar de que cada salón de belleza debe definir sus propios valores, es importante que tengan en cuenta los siguientes: honestidad en el desarrollo de toda operación, trabajo en equipo, respeto por el cliente y los colaboradores, calidad humana para prestar los servicios de forma adecuada.

7.3.2.4 Información y comunicación

La información es el canal de acceso para el conocimiento de funciones y protocolos de las empresas, pues, facilita la toma de decisiones en los momentos cruciales de los salones de belleza.

A continuación, se presenta los elementos principales que debe implementar los salones de belleza:

Tabla 32. *Información y comunicación*

Elementos		Descripción
1	Acceso a la información	Los salones de belleza y peluquería pueden recopilar la información financiera, contable, la gestión de relación con los clientes, políticas y procedimientos para que estén

		disponibles de manera clara y concisa a los colaboradores.
2.	Calidad de la información	La información debe ser eficiente, clara y concisa para que exista una alta calidad de información, para lograrlo se debe; implementar una revisión rigurosa antes de relacionarla a quien corresponda o según sea el caso; es necesario que quien lleve estos controles se encuentre capacitado para cumplir la función acorde a las especificaciones con el fin de mantener un calidad alta de la información; es necesario que los salones de belleza y peluquería realicen controles de seguridad para garantizar una buena calidad de la información; supervisar que la información que se le facilita al contador sea de fiabilidad, esto aporta a la calidad de la información.
3.	Comunicación	Los salones de belleza deben diseñar e implementar canales de información, esto facilita el buen funcionamiento de esta, además de ser oportuna y con el fin de que la información no sea filtrada a quien no corresponda; establecer políticas confidencialidad de los datos para los colaboradores.

Elaboración propia.

7.3.2.5 Supervisión y seguimiento

Dentro de la planeación general del negocio y enfocado en control interno se debe establecer mecanismos de monitoreo periódico para el cumplimiento, eficiencia y eficacia de este.

A continuación, se presenta un relacionamiento de la supervisión y seguimiento:

Tabla 33. *Supervisión y seguimiento*

Elemento		Recomendación
1	Auditoria y evaluaciones periódicas.	Los salones de belleza deben diseñar una planeación de evaluación de auditorías de manera continua, ya que, les ayuda a identificar riesgos expuestos.
2.	Definición del perfil del auditor.	Se les recomienda a los salones de belleza contar con el perfil profesional de un contador público que les ayude a las auditorias.

Elaboración propia.

7.3.3 Ruta de control de riesgos

Tras el análisis de los riesgos y la teoría del modelo coso y sus 5 componentes se sugiere a los salones de belleza se sugiere seguir una ruta básica.

Figura 14. Ruta de control de riesgos



Elaboración propia.

Es necesario identificar los riesgos y enfrentarlos en los salones de belleza y peluquería. De esta manera y tal como se presenta en la ruta de control de riesgos en la gráfica anterior con sus respectivos los siguientes 5 componentes; es necesario identificar los riesgos en los salones de belleza y peluquería por medio de herramientas que posibilite la información adecuada; Evaluar los riesgos a través de la herramienta mapa de calor, facilita la comprensión clara de los riesgos que son de alta, media y baja incidencia en los salones de belleza, con el fin de priorizar los niveles o el alto impacto; general controles ayuda a mitigar el alto impacto de riesgos que presentan los

salones de belleza y peluquería, pues, minimiza los riesgos, en algunos casos los contrae y soluciona; general controles, permite el buen funcionamiento de los salones de belleza y peluquería, en esta etapa, los salones de belleza supervisan que funcionen de manera correcta; monitorear los controles, garantiza el buen funcionamiento de los mismos y se garantiza la protección de activos, la información y transparencia en los procesos de control.

En resumen, la ruta de control interno para los salones de belleza establece etapas puntuales para que el micronegocio tenga una mejor eficiencia y eficacia para el cumplimiento de objetivos.

Conclusiones

Los hallazgos revelan que la implementación del control interno es fundamental para los salones de belleza y peluquería, ya que, tras el análisis de todos los aspectos relacionados al control interno se identificaron falencias en los procesos administrativos, operativos y financieros, de manera que se determinan las siguientes conclusiones:

- Tras la aplicación de las encuestas y entrevistas, en los hallazgos de la mano con el análisis de la FODA, se logró identificar falencias en el control interno, puesto que, su aplicación no es de manera correcta debido a la falta de conocimiento de este. De esta manera deja claro que, los salones de belleza y peluquería no cuentan con procesos que aporten al crecimiento económico, debido al desconocimiento del control interno y lo representativo que puede ser para maximizar la productividad, ganancias, administración y operatividad de la organización.
- En cuanto a los factores para determinar el perfil de contratación se encontraron falencias, tales como, baja exigencia con el perfil laboral, ausencia de un organigrama para determinar las áreas y funciones específicas de cada colaborador, se detecta ausencia en las políticas y procedimientos, todo esto, se resume a un inadecuado proceso de control interno, Lo anterior, deja expuesto la realización de tareas administrativas, operativas de los empleados al no contar con el perfil calificado y direccionado en la ejecución de las funciones en los salones de belleza y peluquería. Por lo tanto, la implementación de políticas claras de procesos contribuye significativamente a la eficiencia operativa y al mantenimiento de la calidad del servicio.

- Después detectar e identificar los factores del control interno, en los salones de belleza y peluquería, se concluye la existencia riesgos administrativos, operativos y financieros, por tal razón, los mecanismos de control internos aplicables al salón de belleza y peluquería son: segregación de funciones, revisiones periódicas; control de activos, medición del cumplimiento de objetivos y procesos; políticas y procedimientos. Con el fin, de que los salones de belleza implementen estas actividades del control interno para mejorar la ejecución de funciones administrativas y operativas, además de, integrar un control interno adecuado a las necesidades de la organización para la maximizar la productividad, eficiencia, eficacia y esto genere el logro de objetivos.
- Teniendo en cuenta que el proceso de control interno es amplio y rigurosamente estructurado y tras el análisis de la información, queda demostrado que, los salones de belleza no solo carecen de un control, sino, de las dificultades que presentan para implementarlo al ser específicamente negocios pequeños. Razón por la cual se deduce que los salones de belleza y peluquería de sectores barriales deben esforzarse mucho más de lo normal para implementar procesos de control internos a cabalidad.
- Por último y a modo general, se concluye que, la matriz DOFA permitió identificar y aprovechar las oportunidades y fortalezas, y al mismo tiempo reconocer y enfrentar las amenazas y debilidades del entorno competitivo. Esto con el fin de dar alcance a analizar a profundidad los elementos que tienen a mejorar para mitigar los riesgos.

- Por otro lado, es fundamental el cumplimiento de los perfiles de los colaboradores, porque esto consolida una buena ejecución en sus actividades, permitiendo así tener aceptación y comprensión respecto a los controles de gestión, y, por ende, se fomenta un ambiente laboral disciplinado y una comunicación efectiva. Así mismo, la implementación de controles internos abarca desde la gestión financiera hasta la satisfacción del cliente, empleando sistemas integrados, soluciones contables, protocolos estandarizados y programas de capacitación continua que garantizan la actualización de competencias.
- A modo general la investigación presentada subraya la importancia de una serie de actividades de control interno que, aunque no es exhaustivo, son fundamentales para el crecimiento y la eficiencia sostenible de estos establecimientos. Además de la importancia de contar con capacitaciones periódicas, gestión financiera y programas de fidelización bien estructurados, los salones de belleza y peluquerías pueden asegurar su éxito continuo y satisfacer las necesidades de su clientela de manera efectiva.

Recomendaciones

Se enfatiza el hecho de que la presente investigación ha proporcionado información útil para futuras investigaciones se recomienda:

- Aplicar una investigación más amplia, es decir, a salones de belleza y peluquería de barrios populares y barrios más exclusivos para realizar un contraste del funcionamiento del proceso de control interno.
- Adaptar procesos de modelo interno, pero no con la rigurosidad de una estructura completa del proceso de control interno, dado que los salones de belleza y peluquería de barrio son muy pequeños y no es posible adaptar el proceso a cabalidad, pero sí, los 5 componentes que ayudan al buen funcionamiento del micronegocio.
- A emprendedores del sector de belleza y peluquería se recomienda, tener en cuenta los procesos del control interno para llevar un mejor funcionamiento del micronegocio. Puesto que, ayuda desde un inicio a llevar una rigurosidad de manera administrativa, operativa y financiera.

Referencias

- Alcaldía de Medellín, A. (2014). *Marco Integrado de control interno Coso 2013*. Recuperado de:
https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_20/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2014/SEMControlAuditoriaInterna/COSO%202013%20-%20Marco%20Integrado%20de%20Control%20Interno_V2.pdf
- Cofae. (S. f). Control interno [presentación de diapositivas]. Recuperado de:
https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_uni_2.pdf
- Conexión Esan. (2019, 25 de enero). *COSO II: los sistemas para el control interno*. Universidad Esan. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno>
- Confecámaras – Red de Cámaras de Comercio. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. (Cartilla 14). Recuperado de:
https://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20lisis_Economico_N_14.pdf
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). Cengage Learning Editores. Recuperado de:
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria_Disenio_Organizacional.pdf
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2017). COSO ERM 2017 y la generación de valor [presentación de diapositivas]. Recuperado de:

<https://es.slideshare.net/YonathanCampusano1/presentacin-coso-erm-2017-oct-24pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020, 28 de mayo).

Micronegocios – Peluquería y otros tratamientos de belleza. [Informe ejecutivo].

Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/2019-ene-dic-informe-micronegocio-peluqueria-tratamientos-belleza.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023, 21 de mayo). *Encuesta de*

Micronegocios (EMICRON). [Boletín técnico]. Recuperado de:

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMICRON/bol-EMICRON-ITrim2023.pdf>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN. (2010). Sentencia de Control de

Constitucionalidad C-571 de 2010. Recuperado de:

https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/c-571_2010.htm

Electro Calima. (s.f). Sistema de alarma Gsm y Wifi Para casa o negocio. Recuperado de:

Estupiñán, R. (2021). *Control interno y fraudes* (4ª ed.). Eco ediciones. Recuperado de:

<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2021/11/9789585031968.pdf>

Fonseca, A. R. (2021). *Implementación del control interno que forma parte integrante de la gestión de Riesgos como herramienta de competitividad en el desarrollo empresarial de*

las PYMES. [Disertación doctoral, Universidad Santo Tomás]. Repositorio USTA.

Recuperado de:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/37864/2021AngelaFonseca.pdf?sequence=1>

Gómez, A. C. (2010). *Plan de negocio para sala de belleza y estética Carolina Gómez*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio UAO. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6504/T04493.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez, N., y Puerres, J. A. (2021). *Propuesta de mejora en los procesos administrativos del área de producción de la empresa Articolor ubicada en el corregimiento del Placer, municipio de el Cerrito*. [Tesis de pregrado, Institución Universitaria Antonio José Camacho]. Repositorio Uniajc. Recuperado de: <https://repositorio.uniajc.edu.co/bitstream/handle/uniajc/942/proyecto%20de%20grado%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gonzales, R. (2014). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III Manual del Participante. Recuperado de: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Guerrero, L. V., y Sánchez, M. I. (2023). La gestión del conocimiento y su contribución al control interno. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/26098>

Gutiérrez, A. (2022, 12 de julio). *El país es uno de los que lidera el sector belleza en la región, con \$11 billones anuales*. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/el-pais-es-uno-de-los-que-lidera-el-sector-belleza-en-la-region-con-11-billones-anuales-3401696>

Hernández, F. (2020). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/6792-direccion-de-recursos-humanos-en-bibliotecas-y-otras-instituciones>

https://www.electrocalima.com/MCO-911161206-sistema-de-alarma-gsm-y-wifi-para-casa-o-negocio-_JM

Leal, A. C. (2018, 10 de abril). *¿Por qué se quiebran las empresas en Colombia?* Siigo. Recuperado de: <https://www.siigo.com/blog/empresario/por-que-se-quiebran-las-empresas-en-colombia/>

Lema, A. N., Zaldívar, E. A., Hidalgo, B. E., González, D. C., y Vacacela, L. J. (2020). Organizaciones sociales, desde una perspectiva administrativa. caso estudio: Convento Madre Dorotea, en la ciudad de Guayaquil. *Prohominum*, 2(1), 89-97. Recuperado de: <http://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/123>

López, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

López, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Mendoza, W. M., García, T. Y., Delgado, M. I., y Barreiro, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835/pdf>

Pereira, C. A. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad* (Vol. 1). IMCP. Recuperado de:

[https://books.google.com.co/books?id=xM_DDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es
&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=xM_DDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista electrónica educare*, 15(1), 15-29. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>

Pirani. (2014). *Conoce COSO, una visión 360° para gestionar el riesgo*. Consultado el 10 de diciembre de 2023. Recuperado de: <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo>

Pirela, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. *Revista Telos*, 7(3), 483-495. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318837010.pdf>

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2(1), 1-16. Recuperado de: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Ricoy, C. J. (2005). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. *Economía y Desarrollo*, 138(1), 11-47. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541308001.pdf>

Rodríguez, S. (2018). *Implementación de la matriz DOFA para el establecimiento del contexto, en el diseño del proceso para la gestión del riesgo en las empresas de seguridad privada*. [Tesis de especialización, Universidad Militar de Nueva Granada]. Repositorio Unimilitar. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17465/RodriguezAriasSergioGeovanny.2018.pdf;sequence=1>

Santa Cruz, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación Valor Contable*, 1(1). https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/832

Seguí, P. (s.f). Esquema vídeo cámaras circuito cerrado televisión. Ovance. Recuperado de: <https://ovacen.com/camaras-de-seguridad/>

Sierra, M. P., Calderón, M. E., y Ramírez, J. C. (2018). *Evaluación de la administración del riesgo financiero en la institución educativa técnica Joaquín París*. [Tesis de especialización, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio UCC. Recuperado de: <https://repository.ucc.edu.co/items/dc110ddc-3ded-44f1-9327-935abff97075>

Universidad de Kansas. (2023). *Desarrollar una estructura organizacional y los mecanismos de operación*. Consultado el 15 de noviembre de 2023. Recuperado de: <https://ctb.ku.edu/es/mejores-procesos-de-cambio/desarrollar-estructura-y-mecanismos-de-operacion/vision-general>

Universidad del Cauca. (S. f.). Concepto de control interno. Recuperado de: <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>


Urdanegui, R. (2018). El control interno en las empresas. *Review of Global Management*, 4(1), 13-13. Recuperado de: <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/911/881>

Urquiza, A. C. (2014). *El Control Administrativo y el cumplimiento de objetivos en la Industria y Textiles Pequeñín Cía. Ltda.* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20653/1/T2662i.pdf>

Veiga, J., De la fuente, E., y Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y seguridad del trabajo*, 54(210), 81-88. Recuperado de: <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v54n210/aula.pdf>

Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado - encuesta y entrevista



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ acepto participar en esta investigación denominada “Formulación de mecanismos de control interno en salones de belleza para el mejoramiento administrativo”, coordinada por Sandra Marcela Mercado Galera y Harold Santiago Patiño, estudiantes de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Declaro que he sido informado (a) que el objetivo de este estudio es, formular mecanismos de control interno en los salones de belleza y peluquerías que contribuyan en un mejoramiento administrativo, como parte del trabajo de campo del proyecto de investigación.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Sandra Marcela Mercado Galera o Harold Santiago Patiño, a los correos: sandramamerc@gmail.com, santiagopa0121@javerianacali.edu.co, respectivamente. Comprendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, en caso de solicitarlo, y tengo derecho de pedir información sobre los resultados de este proyecto cuando haya concluido. Como constancia de esto, firmo en la siguiente planilla el día _____ del mes _____ de 2023 en el municipio de Cali.

C.C.

Elaboración propia.