

Taller Cómo enfrentar la merma Interna

Las compañías deben profundizar al máximo los niveles de comportamiento ético implementando controles, realizando auditorías y monitoreando en forma constante procesos clave.



Las mermas en el retail es un tema que preocupa a las empresas del sector y lograr reducir las es un desafío que requiere que toda la compañía esté alineada con este objetivo en común.

De acuerdo al Estudio de Mermas en el Retail 2016, realizado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes –como resultado de la alianza entre la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y Grupo Alto, la pérdida operativa anual en 2015 ascendió a US\$521 millones, los que corresponde al 1,89% del total de las ventas.

Así lo presentó el gerente de Estudios de la CCS, George Lever, quien detalló que el análisis se realizó encuestando a 22 cadenas, que concentran a alrededor del 85% de las empresas del sector, que representan US\$20 mil millones y operan en conjunto 3.253 tiendas a lo largo del país, lo que equivale –aproximadamente– a 3.860.000 metros cuadrados dedicados a la venta de mercaderías.

Lever explica que el porcentaje de 1,89% representa una disminución respecto del 2% registrado el año anterior, lo que se debe –de acuerdo a las empresas encuestadas– a factores como la reorganización o consolidación de las gerencias de pérdida, lo que revela un mayor profesionalismo y formalidad de estas áreas, estandarización de procesos internos, capacitación e implementación de tecnologías de automatización de procesos y protección de activos.

Cabe señalar que en la composición de la pérdida operativa, el 72% corresponde a pérdida desconocida, donde la primera variable corresponde a hurto interno, con un 45%; seguida por el robo externo con un 34%, error administrativo con el 14% y error de proveedores con un 7%.

Las principales causas de pérdida por factores internos son robos al interior de las empresas por parte de los empleados, seguido por clientes que roban en complicidad con colaboradores internos y externos, robo interno por parte de personal externo, proveedores o colaboradores que comenten robos o hurtos en la etapa de recepción de la mercadería, uso o consumo de productos en la tienda por parte de empleados, o por parte del personal externo.

El estudio determina que la mayoría de los encuestados tiene una percepción de impunidad de los delincuentes y de un bajo accionar del sistema penal para aplicar condenas. La mayor tasa de denuncia en el retail se concentra en los casos de robo/hurto externo, donde el 58% de los encuestados reporta el incidente entre el 75% y el 100% de los casos. Sin embargo, la denuncia sobre el robo/hurto interno se mantiene en niveles muy bajos, dada la complejidad de los procesos judiciales laborales en estos casos.

En relación a las medidas en contra del infractor interno, la mayoría de las empresas tienen procedimientos para sancionar al que comete un delito en sus dependencias, pero no siempre se realiza una denuncia. Los entrevistados declaran que este procedimiento es complejo y costoso, y que no siempre se logra una adecuada condena en el ámbito laboral.

Es necesario tener un modelo global de prevención de delitos internos

Considerando que la principal fuente de mermas de las empresas se produce a nivel interno, Sebastián Valenzuela, gerente Legal de Alto, propone una aproximación “más sofisticada e integral” al problema. Explica que el hurto y el robo internos son los delitos con mayor peso estadístico, cuya intensidad dependerá del tipo de formato de la empresa. Otra fuente importante de mermas es el error administrativo y de proveedores, que puede estimarse en un 20%, pero que también puede estar relacionado a problemas internos, o a colusión de los empleados.

Las principales mermas se concentran en el área de ventas con un 60%, seguida por bodega, pero en múltiples casos su origen está en los servicios de seguridad externa en colusión con delincuentes, por ejemplo, en casos de robo violento.

“En el caso del hurto, que es apoderarse de algo ajeno, pero sin uso de la fuerza, la legislación chilena lo considera más grave cuando es cometido por un colaborador interno y las penas aumentan en un grado, por ejemplo en vez de 60 días serán 541, por defraudación de la confianza. Pero aun así nos quedamos cortos, ya que estamos hablando de normas que tienen 150 años de antigüedad”, explica Valenzuela. El profesional añade que en el caso de robo o estafa, el que sean cometidos por personal interno no implica una sanción mayor.

Valenzuela destaca que un problema en nuestro país es el que no se sancione la corrupción privada. “Si alguien en el área de compras se colude con un proveedor y le otorga una licitación a cambio de un beneficio –y el proveedor cumple con lo solicitado– desde el punto de vista penal ese acuerdo irregular, no termina constituyendo delito. Es un déficit de nuestra legislación, en comparación con otros países de la Región”.

También menciona la incertidumbre en materias de regulación laboral y penal. “Hay casos en que la Dirección del Trabajo no ha permitido solicitar un certificado de antecedentes, aún para transporte de valores, porque no le parece justificado. Aunque eso ha ido cambiando”. También menciona que no está permitida la revisión de correos electrónicos “que se consideran del ámbito privado, a pesar que se usen los equipos de la empresa. Tampoco existen criterios muy claros en cuanto a revisión física de trabajadores, aunque se usen sistemas aleatorios”.

Valenzuela apunta a la necesidad de que las empresas enfatizen máximos niveles de compartimiento ético a nivel de toda la organización implementando controles, realizando auditorías y monitoreando en forma constante procesos clave. “Hay que conocer las alertas, detectar patrones excepcionales de comportamiento –por ejemplo– en la gestión de notas de crédito”. Recomienda contar con un canal eficiente de denuncias, que garantice el anonimato. “En general los operados por terceros, que asesoren a la empresa, son los más eficientes”.

También menciona el uso de herramientas tecnológicas, como instalar un control de transacciones riesgosas en los POS, que analiza las transferencias y alerta cuando ocurren excepciones en una caja, que pueden deberse a colusión con falsos clientes, cuando está siendo operada por un trabajador en particular.

Prevenir las pérdidas es tarea de todos

“Prevenir las pérdidas es tarea de todos”, es el lema estratégico de Walmart para empapar a toda la empresa de una verdadera cultura para reducir las pérdidas. Así lo explica Oscar Pradenas, gerente de Excelencia Operacional y Productividad

de Walmart, quien señala que la pérdida se encuentra en toda la cadena de valor de la compañía (en los centros de distribución, en el despacho a los locales y en las tiendas).

Agrega que en Walmart Chile el hurto es mayor al de Argentina o México, cuyas tasas de pérdida son un cuarto de lo que se pierde en nuestro país. “Hay muchos factores y uno de ellos tiene que ver con el marco legal”, asegura.

Pradenas explica que Walmart en Chile cuenta hace dos años con un plan de trabajo llamado “Ambiente de Control” que consiste en “generar la sensación en la tienda, en los centros de distribución y en el transporte, de que sabemos lo que tenemos, sabemos cuál es nuestro inventario, generamos la sensación de que no es fácil sacar algo de un camión, de un local o de un centro de distribución sin que no ocurra una consecuencia”.

Agrega que este plan está sustentado en cinco pilares de trabajo: un equipo de protección de activos en tienda, simplificación de los procesos, inversión en tecnología, un plan potente de comunicación y marketing interno, y estar alineado con el equipo de ética y recursos humanos.