

# Prevención de Pérdidas y Control de Mermas de Inventarios en el Mercado Detallista

Autor: C. P. Enrique Daniel Ledesma González

## I. Antecedente y Objetivo

Existen fenómenos que por su naturaleza dificultan su medición y control, lo que en muchos casos puede llevarnos a ignorar las verdaderas dimensiones del problema. Tal es el caso de la merma de inventarios en el comercio detallista, la cual mayormente sólo puede ser detectada a través de la diferencia de inventarios. Sólo el 29% del total es plenamente identificada (mercancía dañada, blisters vacíos etc.).

Identificada	29%
No Identificada	71%

Dentro del "argot" o jerga del comercio detallista, el hablar de prevención de pérdidas (Loss Prevention) se concentra principalmente en la merma de inventarios de mercancías (shrinkage), que se ha convertido en un importante tema de atención en los últimos tiempos.

En los años sesenta los detallistas llamaban "Seguridad" a los departamentos que estaban relacionados con la prevención de pérdidas. En esos tiempos había muy poca comunicación entre los encargados de la seguridad y los Gerentes. Las pérdidas continuaban y comenzaron a entender el valor de la prevención, modificando a un enfoque proactivo en lugar de reaccionar a lo sucedido. A través de los setentas los detallistas comenzaron a cambiar el nombre del departamento de Seguridad a "Prevención de Pérdidas".

Los ejecutivos de Prevención de Pérdidas aprendieron a relacionar su actividad al incremento de utilidades.

Los profesionales de estas funciones continuaron entregando resultados y obtuvieron reconocimiento. Algunos de estos departamentos fueron

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2005

**C.P. Ricardo Ancona Sánchez**

Presidente

**C.P. Eduardo Vargas Priego**

Presidente del Consejo Técnico

**IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera**

Secretario CDN y Director General IMEF

---

**INTEGRANTES**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE  
SEGURIDAD SOCIAL**PRESIDENTE**C.P. Alfonso Salvador  
Gomez Cardoso

---

**INTEGRANTES**

Lic. Fernando Alcántara Hernández

C.P. Arturo Arteaga Magallón

Lic. Federico José Buitier Viviers

Lic. Julio Cancino y León

Ing. Aroldo de Rienzo Betancourt

C.P. Victor Escalante Torres

Sr. Pierre Francois Streit

Ing. José Gazca Aguado

Act. José Antonio Gómez Urquiza de  
la Macorra

Mat. Xavier González Gamio

Lic. Javier Hernández López

C.P. Enrique Daniel Ledesma González

C.P. Raúl Márquez Guerrero

C.P. Daniel Novoa Villaseñor

C.P. Enrique Ochoa Baez

Lic. Antonio Olivo Farías

Lic. Gerardo Pinto Urrutia

Act. Agustín Polanco Ibañez

Lic. Javier Ramírez Mendoza

C.P. José Alberto Ramírez Rebolledo

Sr. Eduardo Riveroll Nava

Lic. Juan Carlos Sierra Boche

---

Lic. Rodolfo Velázquez Martínez

Coordinador del Comité

Técnico Nacional

de Administración de Riesgos

renombrados otra vez a "Protección de Recursos" con un alcance más amplio y envolvente.

Hoy más que nunca es una necesidad incrementar la inteligencia, estrategias y formas más efectivas para proteger los activos. El acceso a los datos, y análisis permiten la utilización de los resultados para mejorar en la productividad así como en la eficiencia para detectar el robo potencial, fraude y otras formas de pérdidas.

Actualmente se observa una tendencia de cambio de cultura donde se contemplan las conductas, la información, el control interno, la selección de personal, la logística, etc. Aspectos entre otros que merecen no sólo la atención de prevención de pérdidas sino de la participación de los especialistas en estos temas.

Se ha hecho necesario un programa de trabajo interdisciplinario con las diferentes áreas de la organización donde, el eje de aplicación, sea el departamento de prevención de pérdidas.

Existe un gran interés en el tema debido a las dimensiones que alcanza la merma de inventarios (a costo) que llega a representar el 1.72% de las ventas, y puede ser igual y a veces mayor que la propia utilidad de operación; convirtiéndose en una gran área de oportunidad pues un mejor control redundaría en mejores márgenes en una época donde la competencia y el entorno cada vez los reducen más. Adicionalmente, las condiciones actuales del mercado, donde se vive una enorme competitividad exigen de las empresas estrategias que permitan mejorar el servicio y disminuir el costo. Identificar y administrar el riesgo puede brindar una ventaja competitiva, sobre todo en el mercado de los supermercadistas donde los márgenes de utilidad son reducidos.

## *II. Análisis Técnico*

En los últimos años tres corrientes han moldeado la prevención de pérdidas en el mercado detallista: la medición, la predicción y el benchmarking.

### **Medición**

La captura y análisis individual de datos de pérdidas a nivel de tienda viene a ser rutina hoy en día, pero originalmente representó importantes avances para ayudar a los gerentes de Prevención de Pérdidas demostrar la efectividad de sus programas y justificar su presupuesto anual. Aunque de manera simple, la medición y comparación del ROI año con año, de los cambios en el costo de prevención con la baja de las pérdidas se convierten en argumentos para lograr una mayor inversión en el área de la prevención.

## Predicción

"Predicción del crimen", basada en la mezcla de datos criminalísticos y socioeconómicos con estadística. Tales herramientas permiten a los profesionales de prevención dirigir sus programas y participar de manera significativa en procesos corporativos como la selección de artículos, departamentos y plazas con mayor incidencia, así como horarios críticos.

## Benchmarking

El benchmarking se define como un proceso de medición y comparación de las acciones tomadas y resultados alcanzados contra un estándar o referencia. La meta del benchmarking es la mejora continua dirigida por el deseo de identificar, adoptar o probar, medidas y estrategias que produzcan los mejores resultados comparativamente.

El benchmarking interno es quizás el método intuitivamente más aplicable y más efectivo para identificar la efectividad de las medidas de seguridad de la organización en determinado lapso de tiempo.

El benchmarking de la industria o sector considera la colaboración voluntaria de compañías con las mismas características, para determinar en una escala más amplia lo que sí funciona o lo que no, en un esfuerzo para determinar las mejores prácticas.

## Razones Financieras de la Merma

Con la intención de observar los efectos financieros de la merma se han tipificado los siguientes factores de desempeño:

Razones Financieras (a costo)	No Perecederos	Perecederos	Total
Merma sobre Ventas	1.50 %	4.50%	2.0%
Merma sobre Utilidad de Operación	20 %	25 %	45 %
Rotación de Inventarios	5 veces	23 veces	7 veces
Merma sobre Inventarios Promedio	8%	130%	13%
Costo de Prevención de Pérdidas sobre Ventas	. 30%		

## Factores de Desempeño

Para calcular el total de la merma sobre ventas hay que tomar en cuenta la mezcla de ventas entre Perecederos y No perecederos, ya que de cada peso que se vende en el mercado de autoservicios 20 centavos son de Perecederos y 80 centavos de No Perecederos,

de ahí que aunque el porcentaje de merma de Perecederos es mayor al de No perecederos al ponderar ambas mermas a las ventas Totales el porcentaje final sea del 2%. Dado lo anterior, solamente la merma sobre la utilidad de operación viene de una misma base y es posible sumarla directamente para obtener el resultado global. Esta diferenciación es importante ya que la naturaleza de cada tipo de mercancía implica características específicas lo que tiene una gran influencia en su propensión a experimentar merma.

## Concepto de Merma en detallistas

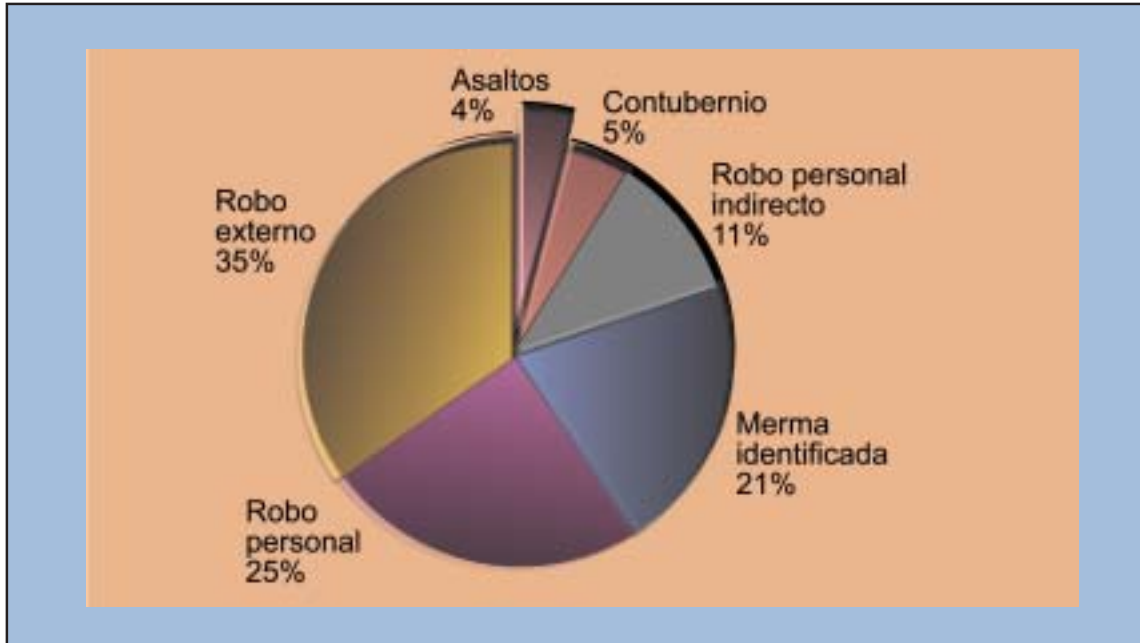
### Merma Tolerada

La merma tolerada es aquella que puede considerarse inherente al proceso de comercialización "merma estándar". La merma tolerada o estándar representa lo que teóricamente se da por los procesos normales de comercialización, esto quiere decir que lo que sobrepase a este estándar, debe ser considerado como ineficiencia de operación. Es conveniente recordar que no es posible hablar de tolerancia cero, ya que el traslado, recepción y exposición para la venta representan un riesgo intrínseco de la comercialización y del espíritu de poner la mercancía al alcance del cliente. En este marco es recomendable hacer un estudio técnico y específico para determinar la merma que se considere parte del costo de la comercialización.

## Merma General

Los causas que provocan merma general se encuentran principalmente en la delincuencia, destacando la deshonestidad de personas ajenas a la organización (robo externo) y la interna (personal de la tienda y personal no contratado directamente por ésta). De esta forma es posible analizar las causas de la merma y enfocar así los esfuerzos en aquellas donde se presentan las incidencias más altas.

### Causas de la merma:



Identificación de los artículos más robados, por su volumen y su valor:

### Autoservicio :

Por volumen

Lugar	Artículo
1°	Vinos y licores
2°	Pilas
3°	Shampoo
4°	Cartuchos y rastrillos
5°	Ropa interior damas

Por su valor unitario

Lugar	Artículo
1°	Vinos y licores
2°	Pilas
3°	Shampoo
4°	Cartuchos y rastrillos
5°	CD's y DVD's

### Departamentales:

Por volumen

Lugar	Artículo
1°	Blusas dama
2°	Cosméticos
3°	Ropa interior dama
4°	Pantalón Dama
5°	Pilas

Por valor unitario

Lugar	Artículo
1°	Cosméticos
2°	Pantalón dama
3°	Camisa caballero
4°	Celulares y fichas
5°	Pilas

En todos los casos es sencillo notar que éstos productos son también de fácil colocación dentro del comercio informal.

## Cadena de Suministro

Durante mucho tiempo se manejó la idea de que la merma se daba solamente en la tienda; ya fuera en piso de venta o en bodega. Actualmente se ha abierto la visión hacia los eslabones en la cadena de suministro.

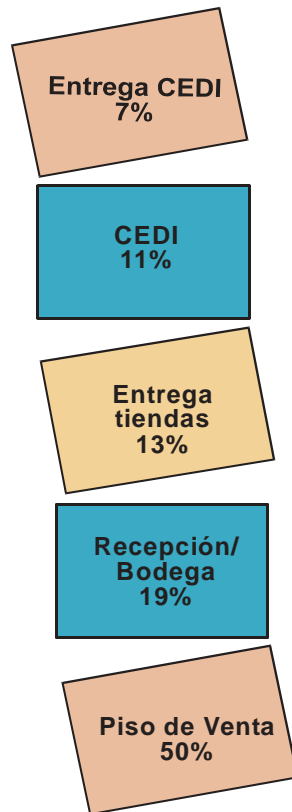
Sorprende descubrir que un 31% de la merma de productos no perecederos sucede antes de que la mercancía llegue a la tienda.

La cadena de suministro se presenta en la prevención de pérdidas como un nuevo reto. Tradicionalmente el 95% del personal de prevención de pérdidas estaba desplegado en el piso de venta.

La cadena de suministro es una ruta con alto riesgo de pérdidas, desde el manejo del proveedor hasta el robo organizado al transporte y el robo en el cross docking. La Cadena de Suministro esta compuesta por diferentes eslabones como son: la Entrega al Centro de Distribución que puede ser hecha por el proveedor, por la misma cadena o por terceros. La recepción y almacenamiento en el Centro de Distribución es el segundo eslabón. El tercer eslabón es la Entrega a las tiendas que también puede ser hecha por el proveedor, la misma organización y/o terceros. El cuarto eslabón se ubica en la Recepción en la bodega de las tiendas, donde pueden afectar actividades relativas al almacenamiento,

como la estiba y el mal manejo, la falta de refrigeración o la caducidad. Y como último eslabón se encuentra el piso de venta de las tiendas.

### Distribución porcentual de la merma de acuerdo a los eslabones de la comercialización:



### Deshonestidad

El problema de la deshonestidad y la respuesta del comercio a ejercer acción legal, se muestra de acuerdo a los siguientes resultados sobre los casos que se han presentado:

Merma	Denunciados	Acción penal
Externa	10 %	3%
Interna	17%	3%

Esto demuestra el efecto de la impunidad en el sentido de que para tener éxito en la denuncia de los casos redunda en la mayoría de ellos en una pérdida de tiempo y dificultad para comprobar contundentemente el agravio, por lo que los comerciantes detallistas en el caso de robo externo denunciaban sólo el 10% y de éste únicamente al 3% se le sigue una acción penal. Con relación al robo interno o del personal la denuncia sube al 17% siguiendo la acción penal también sólo al 3% de ellos.

### Sistemas y Herramientas

En el índice de uso y evaluación de los sistemas de prevención de pérdidas destacan, dentro de los tradicionales, la toma de inventarios, auditoría y policías. Por su efectividad se señala el uso de reportes de excepción, la interfase circuito cerrado de televisión (CCTV) y la etiqueta electrónica. Es importante mantenerse informado sobre los avances tecnológicos ya que hay desarrollos en etiquetas que van más allá de ser solamente sistemas de prevención de pérdidas como es el caso de la tecnología Auto-ID o RFID que aporta importante información para el control de inventarios, resurtidos, compras e información del producto a lo largo de toda la cadena de suministro. Con relación al uso de la etiqueta electrónica ha habido un conflicto en cuanto a la unificación en el uso de las tecnologías, entre la electromagnética y la radio fre-

cuencia, todo esto en aras de desarrollar un etiquetado de origen bajo una misma tecnología a través de los proveedores, que sea aplicativo en cualquier tienda de las cadenas existentes.

Todo sistema o herramienta depende del manejo que haga de ellas el recurso humano, por lo que dar atención a la capacitación técnica de éste, será primordial para tener éxito en sus aplicaciones. El desarrollo de una cultura de prevención pérdidas es fundamental dentro del clima laboral, donde cada colaborador sea un protector del patrimonio de la empresa.

En la práctica se observan ciertas constantes como es el hecho de que a mayor costo de la herramienta o sistema exista mayor resistencia por parte de los empresarios a ocuparla, independientemente de su efectividad (CCTV punto de venta) y viceversa a menor costo mayor aplicación tendrá (toma de inventarios, guardias uniformados), esto es por la desconfianza o falta de comprobación del retorno de las inversiones hechas en recursos para prevenir las mermas.

### *III. Conclusión*

Se puede contar con los mejores sistemas y herramientas de control pero es el recurso humano quien opera y da resultados con ellos. Es este importante factor quien toma un lugar preponderante, por lo que las variables de: rotación de personal, selección, inducción, capacitación, evaluación, reconocimiento e incentivos deben analizarse y mejorarse. El alto índice de rotación de personal hace que los esfuerzos en sensibilización y capacitación queden anulados y convierte esta tarea en un reto que requiere de creatividad y esfuerzo para optimizar los resultados.

El arma más efectiva contra del robo son los ojos y los oídos de los empleados de la tienda.

La combinación de malas políticas en el trato y reconocimiento económico al personal resulta en la alta rotación de personal. Los ladrones son los beneficiados al reemplazar constantemente a los empleados existentes de la tienda, pues las pocas oportunidades de reducir el robo de mercancías reconociendo al ladrón se anulan ya que quien lo reconocería no está en la tienda. La capacitación en general no es útil si los empleados tienen una alta rotación.

El desarrollo de una Cultura de Prevención de Pérdidas en el comercio detallista ha ido evolucionando a través del tiempo hasta llegar, hoy en día, al concepto de identificarla como un concepto de la Administración de Riesgos. Es notorio este cambio de visión, pasando de un enfoque de seguridad y vigilancia, al de un aumento de valor en los procesos que permita evitar, reducir, transferir y aprovechar los riesgos de la merma en inventarios, como ventaja competitiva.

Prevención de Pérdidas ha sido probada como una disciplina dinámica, una de las que más ha aumentado su importancia entre los detallistas a través del mundo. Su función es la de integrarse en los niveles de alta gerencia de hoy, predeciblemente en el futuro será parte del consejo directivo particularmente al nivel del comité de auditoría.

1 Fuente de información estadística - Octavo Censo Nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas en el Mercado Detallista, 2004 de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C. (ANTAD).

## **ESTIMADO SOCIO**

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín, favor de hacerlo llegar directamente al autor. C.P. Enrique Daniel Ledesma González  
e-mail: [lylasoacidoss@prodigy.net.mx](mailto:lylasoacidoss@prodigy.net.mx)