

MANUAL DE LA PÉRDIDA DESCONOCIDA

El Hurto Interno, el Hurto Externo, los Errores Administrativos,
y otras vías de Pérdida Desconocida en la Distribución Comercial

Benjamín García

Otras obras del autor

“*Manual de la Pérdida Desconocida*”. Libro con el mismo nombre que el presente al tratarse de la primera versión, publicada en papel por Orbis-30. Es el primer libro sobre el tema escrito en España (1996).

“*Manual del Consultor en Pérdida Desconocida*”, un exhaustivo checklist-auditoría de factores implicados en la pérdida desconocida.

“*Manual del Mystery Shopper*” (1998), guía práctica para la realización de acciones de control mediante la técnica del “Mystery Shopper” (comprador misterioso) basada en la observación participativa.

Coautor del estudio “*Et. en Origen: La opinión de los Grandes de la Distribución*” (1998), interpretación de la encuesta realizada al Grupo de Usuarios de la Radiofrecuencia, que agrupa a más de la mitad de la distribución comercial española.

AVISO LEGAL

Este archivo y el texto que contiene, no puede ser reproducido, ni total, ni parcialmente en ningún tipo de soporte sin previa autorización por escrito del Autor. Todos los derechos reservados. Esta obra está registrada.

© Benjamín García 2005, 2016

ÍNDICE DE MATERIAS

CAPÍTULO 1. LA PÉRDIDA DESCONOCIDA

- 1.1 ¿Qué es la pérdida desconocida?
- 1.2 La pérdida desconocida en España
- 1.3 Pérdidas en otros países
- 1.4 Aspectos interesantes
- 1.5 Cambios organizativos
- 1.6 Cambios sociales: Cultura de la satisfacción
- 1.7 Características especiales de la distribución
- 1.8 Costes de la pérdida desconocida
- 1.9 De la resignación al cambio
- 1.10 Aplicación de medidas
- 1.11 Rentabilidad de los sistemas

CAPÍTULO 2. LA DIFERENCIA DE INVENTARIO

- 2.1 ¿Para que sirve?
- 2.2 ¿Qué se pierde?
- 2.3 Análisis de resultados
- 2.4 Correlaciones
- 2.5 Medida del stock físico
- 2.6 Coste del inventario
- 2.7 Procedimiento de inventario
- 2.8 El stock teórico
- 2.9 Cálculo del stock teórico básico y exhaustivo
- 2.10 Recursos canalizados
- 2.11 Recursos intangibles

CAPÍTULO 3. EL HURTO INTERNO

- 3.1 Condiciones necesarias
- 3.2 ¿Qué empleados delinquen?
- 3.3 Síntomas de sospecha
- 3.4 Tipologías de hurto y fraude internos
- 3.5 Aplicación de medidas
- 3.6 Medidas humanas y de gestión
- 3.7 Medidas físicas
- 3.8 Medidas restitutivas

CAPÍTULO 4. EL HURTO EXTERNO

- 4.1 Condiciones necesarias
- 4.2 Tipología de hurtadores
- 4.3 Propensión al hurto y fraude externos
- 4.4 Tipología general de hurtos y fraudes externos
- 4.5 Aplicación de medidas
- 4.6 Medidas humanas y de gestión
- 4.7 Medidas físicas
- 4.8 Medidas restitutivas

CAPÍTULO 5. OTRAS VÍAS DE PÉRDIDA

- 5.1 Errores administrativos
- 5.2 Mermas naturales
- 5.3 Pérdidas accidentales

CAPÍTULO 6. COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN

- 6.1 Planificación
- 6.2 Coordinación interna
- 6.3 Coordinación externa
- 6.4 Evaluación

CAPÍTULO 7. LEGISLACIÓN

- 7.1 Introducción
- 7.2 Pena
- 7.3 Leyes

CAPÍTULO 8. REFERENCIAS

- 8.1 Bibliografía
- 8.2 Guías
- 8.3 Revistas
- 8.4 Videos
- 8.5 Instituciones

PRÓLOGO

Este manual es una guía para los responsables de empresas de distribución comercial que quieran soluciones prácticas con las que resolver el problema de la merma de inventario. Incluye valiosos consejos con los que detectar, disuadir y corregir el hurto y sus problemas derivados, así como los errores administrativos y otras vías de pérdida propias del sector.

El contenido parte de un enfoque global y sistemático que afronta las implicaciones de la pérdida desconocida desde un análisis multidisciplinar: Económico, sociológico, psicológico y estadístico.

Los contenidos expuestos en este manual siguen el esquema lógico de una lista de comprobación de todos los factores implicados en el problema de la pérdida desconocida: Forma de medir la pérdida, tipologías de infractores, síntomas de sospecha, etc.; y se exponen las medidas aplicables en cada caso: Medidas físicas, humanas, de gestión, restitutivas, etc. Siga en orden los epígrafes de la lista y compruebe los enunciados con su situación concreta. Adopte sólo aquellos sistemas que necesite y que mejor se adapten a su situación.

Espero que este manual le sirva de herramienta para aumentar la rentabilidad y competitividad de su negocio, solucionando posibles disfunciones y evitándolas en el futuro.

Me daré por satisfecho si con su lectura descubre al menos una nueva idea que pueda aplicar de forma rentable en la lucha contra la pérdida desconocida.

Benjamín García
bgreche (at) gmail.com

1. LA PÉRDIDA DESCONOCIDA

“Conseguir los objetivos de ventas no implica necesariamente una mejora de los beneficios, pues a su vez dependen también del ‘precio’ pagado para alcanzarlos”. Emilio Tovar. MCP Consultores.

1.1 ¿Qué es la pérdida desconocida?

1.1.1 Concepto

La pérdida desconocida, en su concepto básico, es la diferencia entre el stock teórico y el stock real de las mercancías con las que se comercia, calculados al final de la auditoría de existencias.

En su concepto más amplio, la pérdida desconocida es también la desaparición o devaluación no registrada de otros bienes y recursos de la empresa fuera del circuito de bienes comercializados, como pueda ser el mobiliario de la oficina.

Y por último, entendiendo el término en toda su amplitud, también es el resto de pérdidas causadas por la imprudencia o deshonestidad de empleados y clientes que no han llegado a ser identificados o registrados, más allá de los fenómenos del hurto o los errores administrativos. Ej.: Pérdidas accidentales, sabotajes, etc. En estos casos, igual que sucede con el hurto, quedan los efectos pero nadie sabe quién o qué los ha causado. Estos efectos negativos lo serán también en coste de oportunidad.

Mal invisible

Lo que distingue a la pérdida desconocida es el hecho de ser, por propia definición, un mal invisible para muchas empresas. Es la parte de las mermas que no ha podido ser identificada con causas conocidas, por lo que a efectos contables, ocupa un epígrafe común.

Diferencia respecto a las pérdidas conocidas

Los hurtos detectados, los robos cuantificados, las pérdidas accidentales registradas, y en general, cualquier pérdida manifiesta y registrada, no se contabilizan como pérdida desconocida, sino como pérdidas conocidas. Sólo cuando no se identifican y no se registran correctamente sus efectos, pasan a engrosar el apartado de la pérdida desconocida.

1.1.2 Componentes de la pérdida desconocida

La pérdida desconocida está compuesta por: Hurto externo, Hurto interno y Errores administrativos. En esta ponderación las Mermas naturales no contabilizadas y las Pérdidas accidentales no registradas se incluyen dentro del epígrafe de Errores administrativos por ser pérdidas no contabilizadas.

Hurto externo

Lo constituye principalmente el pequeño hurto de mercancías por parte de los propios clientes o de bandas organizadas, actualmente en auge.

Hurto interno

Es el hurto cometido por los propios empleados de la empresa, así como por empleados ajenos relacionados laboralmente, lo que se entiende también como hurto interno porque proveedores y subcontratados a menudo cuentan con los mismos privilegios de acceso que los propios empleados de la empresa.

Estadísticamente existen menos hurtos o fraudes por vía interna que por vía externa; pero al tratarse habitualmente de cuantías elevadas, la cifra global aumenta considerablemente.

Otras vías de pérdida

Errores administrativos: Son aquellas pérdidas causadas por errores de apreciación cuantitativa o cualitativa no intencionales, siempre que pasen desapercibidos.

Mermas naturales: Son aquellas pérdidas causadas por efectos naturales y que no han sido tomadas en consideración.

Pérdidas accidentales: Al igual que ocurre con los errores administrativos, las pérdidas accidentales las forman por definición accidentes no intencionados cuyas causas o efectos no han quedado registrados.

1.2 La pérdida desconocida en España

1.2.1 Barómetro Europeo del Hurto (ERB)

El *Center for Retail Research*, con el Profesor **Bamfield** a la cabeza, publican este año su cuarto Barómetro europeo del hurto en la distribución, donde se estudia la pérdida desconocida en los diferentes países de Europa.

Según el Barómetro del 2004 los componentes de la pérdida desconocida en España son los siguientes:

Hurto Externo: 50,0%.

Hurto Interno: 26,5%

Hurto de Proveedores: 7,5%

Errores Administrativos: 16,0%

1.2.2 AECOC

AECOC (*Asociación Española de Codificación Comercial*) realiza encuestas periódicas a la distribución comercial española sobre pérdida desconocida. En 1993 publicó “El Hurto en la Distribución Comercial Española”, posteriormente vinieron “La Pérdida Desconocida en la Distribución Comercial Española” (1997, 98 y 2000).

1.2.3 Cifras preocupantes

Según el Barómetro Europeo del Hurto, la pérdida desconocida significa para la distribución comercial española un 1,36% de su facturación (ERB, 2004).

AECOC estima que la pérdida desconocida supone un 1,25% de las ventas netas de la distribución comercial española (año 2004).

Si tomamos este último índice de pérdidas, considerando que la distribución española factura alrededor de 120.000 millones de Euros al año, los costes por pérdida desconocida se situarían en 1.500 millones de € anuales, lo que equivale al 0,2% de PIB, y eso sin contar los costes indirectos.

Teniendo en cuenta lo reducidos que han quedado los márgenes comerciales, cada comercio en cuestión debe incrementar notablemente sus ventas para recuperar dicha pérdida.

Los costes indirectos

Los profesores José Luis Nueno y Pedro Videla* en su estudio **“Impacto de la Pérdida Desconocida en la Distribución Comercial Española”**. (IESE & Checkpoint Meto) demuestran mediante modelos econométricos la importancia que tienen los costes indirectos en el montante total de la pérdida desconocida. Consideran que los costes indirectos multiplican por 4 el coste de la pérdida desconocida directa, expresada en las estimaciones anteriores.

Si aplicamos dichos costes indirectos a la pérdida desconocida estimada por AECOC (1,25%), nos encontramos con una pérdida desconocida de 6.000 millones de € en el último año.

Para hacernos una idea de la trascendencia que tienen dichas cifras, valgan unas comparaciones: 6.000 millones de € significan:

Dos veces el Fondo de Cohesión que recibimos de la UE en el año 2003.

Un incremento de 6\$ del precio del barril de petróleo.

Algo más del 40% del Saldo Financiero español con la UE.

El presupuesto del Ministerio de Economía en el año 2003.

Casi 1,5 veces el total destinado a I+D en el año 2003.

Más de la mitad del gasto en seguridad ciudadana.

El 100% de la aportación del Estado al Fondo de Reserva para Pensiones.

1.2.4 Ránking por sectores productivos

Como podrá observarse, la pérdida desconocida es un problema común en mayor o menor medida al resto de empresas no comerciales:

De mayor a menor importancia

Comercio detallista: Es el sector productivo más afectado por este fenómeno. A los efectos del hurto interno se suman los del hurto externo, a los que queda expuesto por tratar directamente con el cliente final.

Distribución mayorista: La distribución mayorista ocupa el segundo lugar; aunque hay opiniones que la sitúan a la cabeza de la pérdida desconocida, por encima del comercio minorista.

Aseguradoras: Tienen una pérdida desconocida muy elevada debido a los fraudes no demostrables cometidos por los asegurados. Es una actividad muy propensa al fraude que tiene también pendiente una regularización del problema; mientras no se solucione, el importe de los seguros seguirá subiendo.

Resto del sector servicios y fabricación: El resto del sector servicios sufre la pérdida desconocida pero en otro nivel, puesto que su exposición al hurto no es tan elevada como la del comercio.

El sector fabricación es el que sufre menos pérdida desconocida, algo lógico, puesto que sus existencias las componen en buena medida productos semielaborados que, salvo excepciones, no tienen cabida en el mercado de productos robados. Es un sector donde no hay muchos productos donde escoger.

1.2.5 Por tipo de establecimiento

La pérdida desconocida es sectorial y depende altamente del modo de venta y de su volumen de negocio. Ser un establecimiento grande o pequeño trae con sus particularidades una serie de ventajas e inconvenientes relacionados con la pérdida desconocida. Existe una relación estadísticamente significativa entre pérdida desconocida y volumen o superficie de ventas: A mayor volumen de ventas existe una tendencia a mayor pérdida desconocida.

Yves Puget aporta un nuevo matiz a esta comparación: En los establecimientos grandes el empleado está sometido a más controles y es más difícil robar, pero la gran masa de clientes que acuden hace más difícil controlar el espacio y sus movimientos; por ello, en este tipo de establecimientos es más importante el hurto externo que el interno (Ej.: Hipermercados). Mientras que en establecimientos pequeños la actividad comercial necesita, por sus especiales características, depositar toda la confianza en los empleados, y el hurto interno es mayor que el externo (Ej.: Tiendas tradicionales).

1.2.6 Estimaciones

La gran variabilidad de estimaciones sobre pérdidas propias ofrecidas por los diferentes responsables de distribución comercial nos indica la reticencia a reconocer el problema por parte de algunas empresas, y el desconocimiento de los datos reales en otras.

1.2.7 Dicotomía empleados-clientes

¿Quién hurta más, los empleados o los clientes? Las especiales características de los fenómenos que causan la pérdida desconocida dificultan considerablemente una estimación exacta de su composición. El hecho de que sólo se detecte el 10% del hurto interno y el desconocimiento del restante 90% no detectado puede hacer pensar, para quien no conozca sus implicaciones reales, que se trata de un problema de importancia menor. En ese caso, el hurto de empleado puede fomentarse inconscientemente por el hecho de que la dirección crea que el hurto de cliente contribuye mucho más a las pérdidas, por el orgullo a no reconocer el problema, o por su desconocimiento.

1.3 Pérdidas en otros países

1.3.1 Panorama en Europa

Según el Barómetro Europeo del Hurto (ERB) en la edición de 2004, la pérdida desconocida en Europa fue del 1,34% de la facturación comercial, lo que equivale a 30.783 millones de €.

1.3.2 Francia

La pérdida desconocida en Francia es del 1,40% de su facturación comercial (ERB, 2004).

Según el ICC, cada día ocurren no menos de 100.000 hurtos en los comercios franceses. Los costes de los sistemas de protección suponen para la distribución francesa el 0,5% de su facturación.

1.3.3 Reino Unido

En el Reino Unido tienen una pérdida desconocida del 1,59% de la facturación comercial (ERB, 2004).

En los cálculos del British Retail Consistorium, la pérdida desconocida en el Reino Unido suma 2.050 millones de dólares, más que todo el presupuesto de investigación no militar del país. Sin la pérdida desconocida los beneficios comerciales habrían sido un 23% superiores. Esto representa un coste anual a cada economía familiar de 120€ /año.

En Gran Bretaña hubo cinco millones de casos de media anual donde los distribuidores constataron que habían sido víctimas de hurto externo; de ellos, los acusados son designados culpables por el tribunal sólo en 116.000 casos. Según el British Retail Consistorium el ratio de arrestos es de uno sobre diez, lo que da una idea de la seriedad del problema.

1.3.4 Estados Unidos

Según datos de la National Association of Chain Drug Stores (NACDS), la pérdida desconocida supone, para el sector detallista de EE.UU., 36.000 millones de dólares al año (6 billones de las antiguas pesetas). El porcentaje medio de pérdida desconocida es del 1,81%. La mayoría de los expertos, están de acuerdo en que EE.UU. tiene la proporción más alta del mundo en hurto interno.

En un estudio realizado entre estudiantes de una universidad americana que trabajan o habían trabajado en establecimientos comerciales, el 84% declaraba haber robado alguna vez en su trabajo.

El IV informe anual del London House y el Food Marketing Institute sobre el hurto de empleados en supermercados reflejaba que: El 90% de la plantilla había estado involucrada en conductas deshonestas, el 32% reconocía haber comido alimentos sin pagar, el 29% decía no haber declarado el gasto de material de la tienda, el 22% había trabajado lentamente a propósito, el 17% se ausentó sin excusa legítima y el 50% había simulado una lesión o enfermedad (Ej.: Excusa de la gripe). La media de hurto para todos los empleados alcanza 1,75€ / empleado / semana, lo que anualmente representa 91€ por empleado.

La Cámara de Comercio de EE.UU. estima que el 30% de todos los fracasos comerciales están relacionados con algún tipo de hurto interno. El fraude en general cuesta la economía estadounidense entre el 2 y el 5% del PNB, lo que puede llegar a convertirlo en el crimen del siglo XXI.

Según una estadística realizada por el FBI, los individuos arrestados por sospecha de fraude se han más que duplicado desde 1980 hasta la actualidad. En esta misma estadística se indica un dato asombroso: La cantidad de dinero conseguida por los autores de los “white collar crimes” (jefes y oficinistas) es 100 veces superior a la conseguida por crímenes callejeros, y la proporción sigue aumentando.

1.4 Aspectos interesantes

1.4.1 Desarrollo de la imaginación

Encontrar vías de pérdida no conocidas hace necesaria la utilización de las mismas armas que utilizan los empleados o clientes deshonestos: Pone en juego la imaginación. Los modos en que pueden malversarse dinero u otras propiedades de la empresa sólo están limitados por el ingenio de los ladrones o defraudadores. Ese será el ingenio que tendrá que aplicar para descubrir, analizar y atajar el problema.

1.4.2 Repercusión sobre la rentabilidad

La pérdida desconocida tiene una repercusión directa sobre la cuenta de resultados, y no es inusual que pueda llegar a superar los beneficios netos. El 1,36% de pérdida desconocida indicado por el ERB resulta una cifra preocupante si tenemos en cuenta que los márgenes de beneficio de las empresas de distribución se han reducido considerablemente y se sitúan entre el 2 y el 3%. Esto significa que se está perdiendo buena parte de ese margen por falta de control efectivo de los productos, lo que hace que cualquier mejora se traduzca inmediatamente en incremento del beneficio neto, convirtiéndose así en una nueva vía de ingresos. El control de la pérdida desconocida supone, por tanto, una necesidad básica para las empresas que desean aumentar sus beneficios.

1.5 Cambios organizativos

1.5.1 Del mostrador al autoservicio

El hurto en distribución es tan viejo como el mismo comercio; pero aumentó dramáticamente desde que en 1879 a Frank W. Woolworth se le ocurrió la idea de quitar el mostrador y exponer libremente las mercancías como una forma de ahorrarse trabajo y mejorar las ventas. En ese momento hubo un cambio radical en el sector: Aparece el autoservicio.

El autoservicio es claramente una evolución muy positiva del merchandising: La caja registradora colocada sobre un pilar ocupa mucho menos espacio que el mostrador, y los lineales o las mercancías pueden etiquetarse con información del producto. Las mercancías se ponen en los lineales, donde los clientes pueden verlas, tocarlas y cogerlas; no obstante hay un inconveniente: El libre acceso a los productos también facilita el hurto.

¿Quién no recuerda la típica tienda familiar con mostrador, donde quien atendía tenía memorizados todos los productos y dónde los guardaba? Rara vez existía la segregación en el personal que controlaba la tienda. Desde que entraba hasta que salía, el cliente acaparaba toda la atención del dependiente. El hurto en tales circunstancias se hacía más difícil.

1.5.2 Automatización

La implantación del autoservicio trae consigo una modernización y mecanización de los procesos, así como una reducción del personal necesario para llevar el negocio. Se impone la especialización: El tendero (aquel que atiende y asesora) deja paso al cajero (aquel que cobra).

La informática ha cambiado muchas de las formas de trabajo, llegando a afectar a todas las áreas de la empresa, con las implicaciones que ello conlleva. El más claro ejemplo de la informatización experimentada por la distribución comercial lo constituye la implantación general del código EAN, una excelente herramienta que ha permitido la reducción de los errores administrativos.

La mecanización mejora la labor de supervisión contable. La información se recoge y procesa mucho más rápido; pero también aumenta la exposición al fraude en muchos aspectos. Dependiendo de los huecos concretos que haya en el sistema de supervisión, la misma tecnología que lo hace todo más fácil hace también más fácil el acceso no deseado a la información, abriendo la puerta a nuevos riesgos. La modernización sólo supone una escalada en las contramedidas. Avanzan los medios defensivos, pero también lo hacen paralelamente los medios delictivos a partir del aprovechamiento de las mismas ventajas tecnológicas.

1.5.3 Proceso de concentración creciente

Toda Europa ha experimentado un paulatino proceso de concentración en las empresas de distribución comercial. La creación de un potente mercado de capitales ha provocado un paulatino incremento en el volumen de las empresas.

Las empresas familiares han ido cediendo terreno ante la forma jurídica de las sociedades anónimas. Aparece un cambio radical respecto a la antigua forma de llevar los negocios: El jefe deja de ser el propietario. Ya no es quien está detrás del mostrador o del negocio, realizando directamente las operaciones y velando por la integridad de la empresa.

Los empleados de dirección no tienen el tiempo necesario para realizar las tareas de retroinformación que permitan controlar el día a día del desempeño de la actividad en primera línea, por lo tanto han de delegar el poder hacia el personal contratado. Lo que se une al hecho de que el organigrama de las empresas se simplifica mediante la paulatina supresión de los mandos intermedios, que eran quienes, entre otras tareas, velaban por la buena marcha de la empresa efectuando los controles pertinentes.

No obstante, también hay otras sinergias positivas: El agrupamiento de las empresas de distribución en torno a centrales de compra permite un aumento en la escala de la distribución que ayuda a concentrar y profesionalizar las medidas de seguridad, aprovechando las ventajas de la unión de esfuerzos y experiencias.

1.5.4 Reducción de márgenes comerciales

“Cuando nos llaman oportunistas lo consideramos un cumplido”. Martin Taylor, vicepresidente de Hanson S.A., respondiendo a unas críticas contra su empresa. Publicado en The Independent on Sunday (29 julio 1990).

“Sin competencia no hay incentivos para cambiar ni mejorar el servicio, y el consumidor sale perdiendo. Normalmente, se limita la competencia para favorecer los intereses de los proveedores de servicios, que pueden así vivir más fácilmente y asegurar sus beneficios, pero es el consumidor el que pierde y paga”. James Birrell, director ejecutivo del Halifax Building Society, refiriéndose a los beneficios de la competencia. Publicado en The Daily Telegraph (4 mayo 1989).

El incremento de la competencia está provocando una paulatina reducción de los márgenes comerciales. La reducción del beneficio neto trae un aumento de la importancia relativa del fenómeno. Dicha reducción del margen neto lleva a una necesaria reducción de costes para mantener la competitividad.

1.5.5 La era de la información

Según el profesor Peter Drucker, gurú en la dirección de empresas y la consultoría empresarial, el management del futuro traerá un importante cambio en las estructuras empresariales: La información pasará a ser el núcleo a partir del cual se creará el valor añadido. La información es un bien útil y valioso puesto al servicio de un objetivo: Lograr la ventaja competitiva. Ej.: A través de la toma de las decisiones más eficientes y acertadas. Información para evitar pérdidas. Información para vender mejor sin aumentar la exposición al fraude.

1.6 Cambios sociales: Cultura de la satisfacción

Hoy en día a casi nadie escapa el hecho de que vivimos en la cultura de la satisfacción. El valor del consumo ha desplazado a los valores morales. La publicidad, cada día más agresiva, incita a poseer determinados bienes como símbolo de bienestar aún a personas cuyo poder adquisitivo no se lo permite, por lo que en cierto modo se “invita” a poseerlos por los medios que sean, y en muchos casos no serán los más honestos.

Las nuevas generaciones necesitan muchos más elementos que las anteriores para constituirse en “individuos satisfechos”, y ello se suma al hecho de vivir en una sociedad que estimula la especulación y el dinero fácil en lugar de premiar el esfuerzo y el trabajo para acceder a los bienes de consumo. En la cultura del “pelotazo” se admira a los ladrones de guante blanco.

1.7 Características especiales de la distribución

La distribución se caracteriza por acumulaciones de dinero y mercancía, así como por el flujo de reposición constante. Tal movimiento de valores la convierte en la tierra de crianza perfecta para el hurto, representando al cabo del tiempo una oportunidad y tentación difíciles de ignorar si no se toman las medidas adecuadas.

1.8 Costes de la pérdida desconocida

La multiplicidad de delitos y errores posibles, con todas sus definiciones tipológicas, se resumirán finalmente en dos efectos: Disminución y/o destrucción de recursos.

La pérdida desconocida esconde un problema de eficiencia que no sólo afecta a los distribuidores finales, sino que se transmite a lo largo de toda la cadena de suministro, con importantes repercusiones para fabricantes y consumidores, ya que en ocasiones se repercute sobre el precio de determinados productos un margen destinado a paliar su alto índice de hurto.

La pérdida desconocida es una carga preocupante que somete a la empresa a un coste sin contrapartidas. Hay costes que aportan a cambio beneficios, pero el hurto no aporta ninguno, sólo perjuicios. Dado que en el ambiente extremadamente competitivo de hoy cada Euro cuenta, recortar los costes innecesarios o no productivos debería ser el primer paso a realizar.

1.8.1 Coste del trabajo del hurtador

Aunque parezca irónico, no lo es tanto si tiene en cuenta que en la mayoría de las ocasiones usted está pagando ese tiempo y trabajo, para perder además por la vía del hurto.

1.8.2 Coste del trabajo defensivo del hurtado

“Tiende siempre a la simplicidad, conténtate con la mitad o con un tercio de los gastos normales”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Super López, más allá de sus memorias” (julio de 1993).

El coste defensivo puede considerarlo como un mal menor y como una inversión razonable si cumple sus objetivos con eficiencia.

Coste de las medidas preventivas y correctivas

Más de la mitad de los distribuidores (un 60%) sitúa su gasto en seguridad entre un 0 y un 0,2% sobre su cifra de ventas, le sigue el intervalo del 0,2 al 0,8% respondido por el 23% de las empresas, y en los extremos tenemos un 13% de las empresas que afirman no gastarse nada en seguridad, y un 4% afirma gastarse más de un 0,8%. (AECOC, 2000).

Costes legales

Son los costes derivados del comienzo y desarrollo de un proceso legal. Ej.: Abogados, asesoría, tiempo dedicado a las gestiones.

1.8.3 Coste por desajuste de inventario

El inventario no es más que un coste más derivado del desajuste provocado por la pérdida desconocida, un desajuste que hace necesaria una comprobación física porque el inventario permanente queda desajustado. Si no hubiera pérdida desconocida no sería necesario realizarlo porque correspondería al teórico. Ej.: Al registrar la devolución fraudulenta se actualizarán erróneamente las cifras del inventario.

1.8.4 Destrucción del producto en el acto del hurto

Cuando el hurto pasa, quedan los restos. En el mejor de los casos se encontrará con alimentos medio comidos o sólo con las envolturas. En el peor de los casos descubrirá que su establecimiento se ha convertido en una “casa de repuestos”.

1.8.5 Coste de reemplazo

Es el gasto provocado por la manipulación adicional de productos que supone el proceso de reposición. Ej.: Gasto del transporte de productos adicionales. El bien o artículo hurtado debe ser reemplazado, lo que posiblemente deba realizarse en condiciones de compra diferentes a aquellas en las que se adquirió.

Reposición por la vía comercial

La reposición por la vía comercial significa pagar el importe del bien o artículo hurtado con el beneficio neto obtenido por la venta de productos adicionales. Esta es la forma natural de reposición de la pérdida desconocida. Descubrir lo costosa que puede ser le servirá de acercamiento al esfuerzo real que supone la pérdida desconocida:

Ejemplo 1. El “inocente almuerzo”: Un empleado cada día a la hora del almuerzo coge una lata de conservas, bebida, o cualquier otro producto por valor de 1€, realiza esta actividad durante todo el año. Contando 204 días de trabajo, este pequeño hurto mantenido continuadamente se convierte en 200€ de pérdida (contando un beneficio neto del establecimiento del 2%) por lo que deberá vender 10.000€ en productos ¡Sólo para compensar la pérdida! Expresado en latas, supondría tener que vender ¡10.000 latas más! Y lo peor de todo es que este trabajo en vano se realiza en favor del beneficio del hurtador, frecuentemente protegido por la complicidad y aprobación de los compañeros que no conocen las implicaciones del problema.

Ejemplo 2. Hurto externo: Si cada día una persona hurtase un artículo por valor de 10€ y suponemos que el establecimiento está abierto durante 200 días al año, el establecimiento dejaría de ingresar 1950€ al año, teniendo en cuenta el margen del producto, un 2,5% por ejemplo. La cantidad de producto adicional a vender para recuperar los ingresos perdidos sería 78.000€, es decir, 7.800 unidades más del producto en cuestión.

1.8.6 Coste público

Sociedad en general

La Administración Pública deja de ingresar los impuestos correspondientes a la facturación empresarial desaparecida, el capital o mercancías desviados rara vez pagarán impuestos, al ser beneficios ocultos. La economía del país, en su conjunto, pierde competitividad al aumentar los costes de la empresa.

Carga a los clientes

Directa: Cuando el cliente sufre directamente las consecuencias de un hurto o abuso. Ej. 1: Cajero que entrega al cliente menos cambio del correspondiente. Ej. 2: Cuando el cliente observa, al llegar a casa, que faltan piezas del producto en blíster que ha comprado, con la consiguiente pérdida de tiempo en su devolución.

Indirecta: Cuando la pérdida desconocida desencadena un incremento del precio.

1.8.7 Coste de competitividad

El incremento de costes derivados del hurto llega a reducir los recursos de la empresa así como su competitividad respecto al precio. Una competencia que haya solucionado aceptablemente el problema puede causar estragos comerciales mientras usted se dedica a cubrir costes. En muchos casos, la pérdida desconocida puede suponer la diferencia entre el éxito o el fracaso de un negocio.

1.8.8 Costes de marketing

Coste de surtido

El alto riesgo de hurto de algunos artículos de elevado valor hace muy difícil su exposición abierta o desprotegida en establecimientos de autoservicio, lo que imposibilita su comercialización masiva.

Costes de merchandising

Se crean barreras que obstaculizan el contacto directo del cliente con el producto. Ej.: Vitrinas, mostrador. La falta de contacto directo con el producto frena las compras impulsivas. Además, encerrar los productos obliga a ocupar tiempo del personal en hacerlos accesibles.

Costes de Imagen

Hacia los inversores: Una pérdida desconocida descontrolada, o incidentes deshonestos que han tomado revuelo y publicidad, pueden afectar gravemente a la credibilidad de la empresa cara a los inversores, perdiendo prestigio como valor sólido, aunque se trate más de intuiciones que de problemas reales. Algunos inversores pueden llegar a interpretar el buen o mal control de la pérdida desconocida como un indicativo de buena o mala gestión.

Hacia los empleados y sindicatos: Las empresas que empleen las medidas correctivas antes que las preventivas podrán ver cómo se deterioran sus relaciones con los empleados y sindicados. Ej.: Cuando se dan situaciones de despido motivadas por el hurto interno, o cuando se sienten controlados en exceso, los empleados pueden perder la moral, fomentándose así el espíritu de revancha.

Hacia los clientes: En el proceso de aprehensión de un hurtador pueden darse situaciones que perjudiquen la imagen del establecimiento ante los clientes. Para evitarlo, aplique los pasos recomendados para la detención de un hurtador.

1.8.9 Coste de oportunidad

El coste de oportunidad es el coste derivado de las posibles ganancias que hubiera podido generar el capital desviado si se hubiera invertido en otra actividad diferente a la reposición de pérdidas.

1.8.10 Coste del fabricante

Con frecuencia, el fabricante se ve obligado a realizar descuentos especiales de material sin cargo, a cuenta del porcentaje de hurto que sufre el detallista. Incluso, en algunas ocasiones, las cadenas de distribución únicamente abonan las unidades efectivamente vendidas y controladas por su sistema logístico-informático, dejando que el riesgo recaiga íntegramente sobre el fabricante.

Los fabricantes se encuentran a menudo con que, los establecimientos de autoservicio principalmente, declinan la distribución de productos con alto riesgo de hurto. Ej.: Productos cosméticos: Alto precio, escaso tamaño, tentación al hurto.

1.9 De la resignación al cambio

La consideración tradicional de tratar la pérdida desconocida como algo inevitable, o con pocas soluciones que merezcan el coste pagado, ha facilitado que el hurto detallista siga siendo uno de los “delitos” más habituales en España. Incluso se le considera un “mal asumido” para evitar enfrentarse con sus desagradables sobresaltos; pero si lo ignora llegará a darse cuenta de que lo que está haciendo es promocionarlo, por no tomar medidas correctivas adecuadas.

A menudo la pérdida desconocida se convierte en un problema no divulgado por miedo a perjudicar la imagen de la empresa. Tal actitud es perfectamente comprensible; pero llega a ocultar o sesgar su trascendencia real en las encuestas realizadas. Sólo reconociéndolo y tomando las medidas necesarias, adecuadas para su prevención y control, estaremos en el camino de solucionarlo. Actualmente se está tomando poco a poco conciencia real del problema, y eso ya es la mitad del todo en su solución.

1.10 Aplicación de medidas

Existen diferentes sistemas para prevenir y detectar tanto el hurto externo como el interno, algunos de ellos basados en la tecnología y otros en sistemas de control o vigilancia. Cada sistema permite unas determinadas funciones de protección y de detección, y por lo tanto, varía su grado de utilidad en función de la finalidad. Un 73% de las empresas afirma poseer algún sistema de protección.

Los sistemas de prevención y protección más utilizados por las empresas encuestadas son la contratación de Personal de seguridad externo y los Controles a la salida por parte de los cajeros, utilizados por un 50 y 48% respectivamente. Un 45% tiene instalación de Circuito cerrado de TV y un 36% utiliza para sus productos Etiquetas electrónicas con detectores en caja de salida. Le sigue el Personal de seguridad interno (20%) y las Etiquetas electrónicas con detector en la salida del establecimiento (19%), el Control por el personal de la tienda (12%) y la utilización de Empresas asesoras de gestión (10%) entre otros.

Aunque los distintos sistemas de seguridad no se destinan en exclusiva a un tipo de hurto u otro, algunos se utilizan en mayor medida para la prevención y protección del hurto externo y otros para el hurto interno, ya que sus características y prestaciones los hacen más adecuados para uno u otro caso.

No existen soluciones globales únicas. No existe una piedra filosofal mágica que ataje el problema de raíz y que sea válida para todos los casos. El problema tiene implicaciones en muchas áreas, y las soluciones han de contemplar tales implicaciones. Existen muchas combinaciones, muchas decisiones posibles, y solo una es la mejor. Cada tipo de establecimiento tiene sus particularidades, con sus propias y únicas áreas de riesgo, con una causa y una solución adaptada diferente.

1.10.1 Exhaustividad y compatibilidad

Sistema integral

Todo buen sistema de seguridad ha de contemplar todas las posibles vías de pérdida, no debe dejar huecos de supervisión. Ej.: Si intentamos tapar una corriente de agua con una tabla, el agua pasará por los costados a mayor velocidad.

Sistema integrado

Todo buen sistema de seguridad debe ser compatible con los demás objetivos de la empresa. Ej.: Objetivos de marketing, de merchandising, de imagen, etc.

1.10.2 Necesidad de profundización

Se necesita una profundización en el estudio del problema como única forma de llegar a las claves de su control: Se parte de un análisis como una articulación de los factores implicados, con el fin de facilitar su estudio, y se llega a las causas. Se trata de analizar profundizando hasta encontrar las causas primeras del delito para así poder atajarlo de raíz. Hay que entender mejor las causas del problema para elegir y aplicar las medidas idóneas en cada caso.

Evitar paliativos

Un análisis sin la profundidad suficiente sólo trae paliativos. Ej.: Detección de falta de interés en el trabajo: Una decisión impulsiva sería el despido del trabajador sin detectar cuál es el motivo de su actitud; en cambio, una valoración analítica puede señalarnos una falta de motivación en el trabajo por la existencia, por ejemplo, de un superior problemático.

Evitar decisiones impulsivas

“A mí no me preocupa en absoluto la rigidez del mercado laboral. No me preocupa porque esa no es la causa de los problemas. En cada caso hay que analizar las causas. El que más protesta, el que va pregonando por ahí que tenemos un sistema de empleo muy rígido, después analizas su situación y, a lo mejor, es que tiene un sistema de mejora de la productividad que es caduco o un sistema de implicación del personal que no funciona. Entonces, de las tres variables, hay dos que están totalmente fuera de orden, pero echa la culpa a la más fácil”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Super López, más allá de sus memorias” (junio de 1993).

Demasiado a menudo se toman decisiones impulsivas con la intención de rectificar el problema, sin haber determinado su causa. Ej.: Caso real: Determinado establecimiento comercial tenía un alto nivel de pérdidas, por lo que se procedió a despedir a todos los empleados, incluido el director del establecimiento. Se contrató toda una nueva plantilla pensando que se habían librado del problema; pero con la nueva plantilla las pérdidas continúan produciéndose al mismo nivel. La adopción de una decisión impulsiva no solo no ha solucionado el problema, sino que ha generado problemas adicionales en forma de gastos de rotación y despido.

1.10.3 Prevención del hurto

Observación: ¿Qué se pierde? ¿Cómo se pierde?

Implicaciones directas: ¿Quién hurtá? ¿Qué elementos previos se han dado para que se produzcan tales pérdidas?

Planificación: Adopción de medidas según vulnerabilidades.

Formación: Plan integral de formación del personal.

Implementación: Realización coordinada tras período de prueba.

1.10.4 Hurto y restitución

Delito: Hurto interno o externo, Sabotajes.

Detección: Primeras evidencias que ayudan a descubrirlo.

Investigación: ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Por qué?

Informe: Relato detallado de los hechos, Testimonios.

Evaluación: Estudio de soluciones, Contrastación de costes.

Restitución: Devolución del importe defraudado o de los desperfectos ocasionados.

1.10.5 Impacto de las medidas

¿Y qué impacto pueden tener las medidas sobre el nivel de pérdidas? Según George Bates, Vicepresidente de Carson Price Scott & Co., la implantación de un buen programa de prevención de pérdidas puede reducir las mismas hasta un 80%.

Aplicación de ejemplo

Tenemos un establecimiento con unas mermas del 1% y un margen neto del 2%. Aplicamos una reducción del 80% en tales pérdidas. El inconveniente será la dificultad de encontrar las medidas que permitan esa reducción del 1% al 0,2% sin que el precio pagado sea superior al 0,8% de ahorro. Suponemos unos gastos del 0,4%. Tal reducción significaría un aumento de la rentabilidad del 20%.

La reducción relativa

Con pérdidas altas: Si su establecimiento tiene un índice de pérdida desconocida superior a la media, será relativamente fácil aumentar la rentabilidad del negocio con la aplicación de medidas de seguridad, al existir un amplio margen de mejora.

Con pérdidas standard: Con un nivel medio de hurto externo, una correcta utilización de las medidas propuestas contra el hurto externo podrían reducirlo sin incurrir en gastos excesivos.

Con pérdidas relativamente bajas: Partiendo de un nivel inferior de mermas, determinadas medidas sencillas, proporcionales al margen de pérdidas, podrían reducirlo aún más.

1.10.6 Aprovechamiento de los sistemas

Las empresas proveedoras de soluciones contra el hurto hacen hincapié en la necesidad de una correcta utilización de los sistemas para garantizar su rendimiento. Aunque parezca irracional desde el sentido común, el desaprovechamiento de recursos invertidos en prevención y control es alarmante.

Ejemplo 1: CCTV

Infrautilización: Cámaras desconectadas, mal situadas o que nadie mira. El elemento disuasión explícito queda constante, y el implícito (funcional) se reduce.

Ejemplo 2: Vigilantes

Personal de seguridad sin formación correcta. La gran mayoría de los vigilantes tienen como principal objetivo pasar las horas de trabajo lo más levemente posible, haciendo ver que vigilan. Esta actitud es culpa de los superiores que no han conseguido diseñar un plan variado y ameno de vigilancia que logre motivar al empleado. El vigilante puede pasarse toda la jornada circulando por el establecimiento creyendo que ese es el criterio de productividad, al tener un superior inmediato que valora más la presencia que la observación.

Ejemplo 3: Compradores misteriosos

Demasiado a menudo los “compradores misteriosos” son descubiertos por los empleados. Suelen ser detectados cuando utilizan un comportamiento demasiado específico en lugar de mezclarse con uno genérico, mucho menos identificable. Si los empleados no han sido avisados previamente de tales controles, su descubrimiento puede crear un mal ambiente además de anular su efectividad.

Ejemplo 4: EAS

Equipos EAS (Electronic Article Surveillance) desconectados para evitar falsas alarmas. También es habitual que los empleados de caja ignoren las alarmas EAS aceptando excusas del probable mal funcionamiento del sistema.

1.10.7 Formación

Es una herramienta fundamental para establecer mecanismos automáticos de defensa frente a la pérdida desconocida. La formación permite que los empleados de la empresa conozcan la existencia y naturaleza de la pérdida desconocida, así como las técnicas que permiten prevenirla. A este respecto es necesario que la empresa proporcione a sus empleados un manual de actuación que fije cuál debe ser el comportamiento adecuado en cada caso.

Por su parte, las compañías deben entender que la colaboración de sus empleados en la lucha contra la pérdida desconocida es imprescindible. Ellos son su mejor arma. De nada sirve disponer de un equipamiento adecuado si el personal no sabe o no está predisposto a utilizarlo de forma correcta. De ahí la importancia, no sólo de la formación, sino también de la motivación del personal, que debe integrarse en el saber hacer y en la cultura de la empresa, asimilando el problema de la pérdida desconocida como un problema propio en el que debe implicarse.

De los datos aportados por las empresas que han participado en el estudio de AECOC, se desprende que su interés por potenciar la formación de equipos humanos en esta materia no es todo lo significativo que debería. Algo más de la mitad de las empresas encuestadas, un 50,9%, desarrolla planes de formación, mientras que un 49% afirma no realizar ningún tipo de formación. (AECOC, 2000).

1.11 Rentabilidad de los sistemas

“Todo lo que suponga reducción de pérdidas es puro beneficio”. Richard Herst

1.11.1 Magnitudes a tener en cuenta

Tenga en cuenta las magnitudes implicadas por la pérdida desconocida para poder hacer valoraciones objetivas de las posibles soluciones. De todo ello saldrán las conclusiones que faciliten la toma de decisiones para la realización de proyectos concretos.

¿Cuántas unidades están afectadas por el problema de hurto? Ello tendrá implicaciones por ejemplo en el número de protectores y su coste.

¿Cuál es el porcentaje de hurto del producto que quiere proteger? Habitualmente un bien con alto porcentaje de hurto deberá contar con una mayor protección. Ej.: Deberá determinarse una protección superior en cantidad (más etiquetas) o en calidad (cambiar las etiquetas blandas por tags).

¿Cuál será el gasto de personal? Valore los costes que tendrá el personal extra que necesitará para llevar adelante los proyectos de seguridad planeados.

¿Cuál será el periodo de retorno de la inversión? Calcule el periodo de amortización del proyecto. No debería arriesgarse con periodos demasiado largos si no está completamente seguro de la efectividad del sistema. La inversión realizada en seguridad habrá de tener un retorno positivo en un plazo de 3 a 5 años.

¿Me conviene sólo alquilar los equipos? Téngalo en cuenta en aquellos casos en los que el desarrollo tecnológico hace predecible una reorientación de la inversión.

Diferencia entre Eficacia y Eficiencia:

Eficacia: Es la capacidad en términos absolutos que tienen unos medios de cumplir unos objetivos. Ej.: Es lo que sucedía con la Administración Pública tradicional.

Eficiencia: Es la relación que toman los objetivos cumplidos respecto a los costes de los medios utilizados para tal fin. Es el ideal de la empresa privada.

1.11.2 Supuesto inicial de no aplicación de medidas

Antes de entrar en la valoración de la eficiencia de los sistemas, hemos de contemplar el supuesto de la situación generada por la no aplicación. Según un informe del Comité del Senado de EE.UU., la diferencia de inventario en ausencia de medidas en los establecimientos comerciales oscilaría entre el 4 y el 7%.

1.11.3 Dirección de los esfuerzos

Para que se haga una idea de la importancia que tiene centrarse allí donde están los mayores problemas, considere la norma universal del 20-80% que es plenamente aplicable a los establecimientos de alimentación: El 20% de la mercancía, el 20% de la superficie comercial y el 20% de los empleados y clientes son responsables del 80% de las pérdidas.

En pérdida desconocida hablamos de una proporción todavía más radical: El 4% de las referencias de un establecimiento medio puede suponer el 80% de la pérdida desconocida. Hemos de tener en cuenta algunas excepciones: En establecimientos de bricolaje el 65% de los productos pueden ser hurtados, y en establecimientos de ocio electrónico y textil-modas el hurto puede llegar a abarcar el 100% de los productos a la venta.

1.11.4 Justificación objetiva de gastos

“Los negocios son el arte de dar significado a un esfuerzo con el menor desgaste posible”. Georges Doriot, de la Harvard Business School.

“No hay que perder de vista que no es la seguridad lo que cuesta caro, es la inseguridad”. Jean-Jackes Pertus. Consejero de Seguridad de los establecimientos Casino.

Nadie está dispuesto a gastar un duro para ahorrar cuatro pesetas. Todo proyecto empresarial se valora, entre otros parámetros, por el económico. Todo gasto debe ser justificado si no quiere que la solución se convierta en un problema añadido. A menudo las soluciones se adoptan, más como una justificación de haber tomado medidas con el fin de justificarse ante los superiores, que como instrumentos al servicio de la rentabilidad por la reducción de pérdidas.

Todo gasto se realiza para obtener unos beneficios, y esta norma sigue siendo válida para inversiones en seguridad. La norma básica que ha de cumplir cualquier sistema de seguridad es que la reducción de pérdidas ha de superar netamente todos los costes derivados de su implantación. Según George Bates, Vicepresidente de Carson Price Scott & Co., si se toman las decisiones acertadas, el coste de las medidas será tan solo un 20% del valor recuperado. El quiz de la cuestión, más que reducir pérdidas, es hacerlo de una forma eficiente. Ej.: Es preferible reducir sólo un 20% de la pérdida desconocida adoptando medidas de bajo coste, que reducirlas en un 80% habiendo gastado otro tanto en medidas de seguridad. Tampoco hay que perder de vista que una política de seguridad severa incurre habitualmente en costes de marketing paralelos.

Aunque no existe la solución perfecta, porque es casi imposible erradicar el problema por completo, sí se ha demostrado posible aplicar medidas que reduzcan el hurto hasta niveles compatibles con la viabilidad o mejora económica de la empresa. Tome como principio fundamental que cualquier inversión en seguridad debe justificarse por la recomendación de un estudio previo que estime su rentabilidad. Cuando el presupuesto se reduce y hay un estrecho margen de maniobra para solucionar el problema, es importante prestar especial atención a la rentabilidad de los gastos.

2. LA DIFERENCIA DE INVENTARIO

Para conocer la pérdida desconocida es necesario calcular la diferencia entre el stock teórico (lo que nos dice la contabilidad que debe haber) y el stock real (lo que nos dice el inventario que hay). De ahí viene el término “diferencia de inventario”.

La diferencia de inventario es la “radiografía” que le permitirá evaluar el alcance de la pérdida desconocida en su negocio mediante una contrastación de los datos teóricos con los datos prácticos. En caso de no realización de dicho cálculo, la pérdida desconocida no será manifiesta, sino latente.

La diferencia de inventario se calcula al final de la auditoría de existencias, restando a la recopilación contable del stock teórico de existencias (y de otros bienes y recursos si se utiliza el concepto exhaustivo) el resultante del inventario del stock real.

2.1 ¿Para que sirve?

La diferencia de inventario es información real sobre el hurto y otros elementos de pérdida que nos ayuda a identificar las pérdidas. Una vez identificados los artículos que sufren mayor pérdida, podrá marcar las modificaciones necesarias sobre los sistemas de prevención y control.

La pérdida desconocida provocará los correspondientes ajustes a posteriori en la contabilidad del inventario teórico: El conocimiento del importe de la pérdida desconocida servirá para extraer el asiento contable correspondiente que nos sirva para cuadrar las cuentas de existencias y bienes con los datos revelados por el inventario físico.

2.2 ¿Qué se pierde?

La información deberá poder calcularse desde el nivel más pequeño (artículo-centro) hasta el más amplio (índice total de la empresa). El objetivo de la segregación de pérdidas es poder comparar puntualmente la situación y mejora de los índices en las diferentes dimensiones.

2.3 Análisis de resultados

Es importante realizar un estudio a partir del análisis pormenorizado de los resultados extraídos. Una vez sepa cuáles son los productos más hurtados, pregúntese, ¿Cómo están protegidos? ¿Por qué desaparece este producto y no otro? ¿Existen disminuciones inexplicables en las ventas? Si contesta con profundidad a la preguntas puede llegar a encontrar detalles que no había entrado a valorar.

2.3.1 Identificación de tendencias

Espaciales

Cuando se enfrenta a un problema de mermas, debe determinar ¿Dónde las estoy experimentando? ¿En qué parte del establecimiento están localizados los artículos afectados? ¿Cuáles son las áreas de pérdida más costosas?

Temporales

Hay que tener en cuenta los refuerzos necesarios para las temporadas en las que la gente lleva más ropa y es más fácil ocultar productos.

Las decisiones en la implantación de medidas habrán de tomarse no solo por el estudio presente de los datos, sino también por las gráficas de tendencia. Ej.: El hurto de perfumes ha crecido constantemente en cada inventario trimestral desde hace cuatro años, por lo tanto, si no pensamos intensificar las medidas de seguridad para dichos productos, es probable que no deje de crecer hasta que cambie la tendencia al hurto de los ladrones, que por lo observado parece haberse estancado en un incremento leve pero estable.

2.3.2 Ejemplo 1: Producto junto a caja

Se nos plantea el problema de que desaparece especialmente la crema facial X, que se encuentra junto a caja. ¿Por qué desaparece tanto ese producto?

Piense en la posibilidad de no registros por parte de los empleados de caja, porque la práctica, avalada por las estadísticas, nos dice que los productos que se encuentran junto a caja tienen un índice de hurto externo considerablemente inferior que si se encuentran en otras áreas del establecimiento. El hurto es inferior por la “vigilancia natural” que impone la cercanía del cajero.

2.3.3 Ejemplo 2: Producto de importe no fraccionado

Nos encontramos con un caso curioso que no llegamos a entender: ¿Por qué desaparece especialmente en este establecimiento el producto X (de precio no fraccionado), si en otros establecimientos es un producto poco hurtado?

Puede suceder que en otros establecimientos su precio sea fraccionado, por ejemplo, de 9,86€., lo que descorazonará a los empleados que intentan un no registro, por el hecho de tener que entregar el cambio al cliente, con los consiguientes riesgos de descuadrar caja si luego no introduce el importe exacto del cambio entregado al cliente. Aún si el cliente entrega el importe justo, la cantidad es más engorrosa de apuntar y de retirar de caja, con el riesgo añadido de quedarse entonces sin cambio.

Y puede suceder también que en su establecimiento ese producto cueste 10€. El hecho de que un precio sea poco fraccionado aumenta la probabilidad de que los clientes entreguen el importe justo, aumentando en la misma proporción la tentación del cajero de realizar un no registro al no tener siquiera que abrir caja para entregar el cambio.

2.3.4 Ejemplo 3: Producto pesado o voluminoso

¿Cómo ha podido desaparecer el Televisor panorámico X que pesa más de 80 kilos?

Por muy mal que esté la situación del control del hurto o robo externos, es bastante difícil que se haya realizado por esta vía sin que quede alguna prueba, como una cerradura rota o una ventana dejada abierta. Se tratará casi con total seguridad de un caso de hurto interno. El producto puede haber sido hurtado mediante un mero no registro en caja o bien fuera de horas de trabajo, cuando no hay testigos.

2.3.5 Ejemplo 4: Producto pequeño

Nos enfrentamos a un suceso bastante cotidiano: ¿Cómo ha podido desaparecer de forma tan importante este pequeño producto X?

Al ser un producto pequeño los clientes pueden esconderlo fácilmente. También será fácil de esconder para los empleados, pero el hurto interno no depende tanto del tamaño del producto, al estar sujeto a menor vigilancia y por contar con mayores oportunidades para robar. Si el producto X es de importe no exacto, razón de más para pensar en una importancia determinante del componente externo.

2.4 Correlaciones

2.4.1 Temporal

El objetivo de la correlación temporal es permitir la comparación entre el inventario teórico y el físico. Las mediciones del inventario físico y del teórico han de realizarse sobre el mismo periodo contemplado. El corte que determina lo que queda dentro o fuera del inventario ha de ser de una precisión total.

Es conveniente que ambos inventarios se realicen el mismo día con el fin de agrupar el trabajo y evitar confusiones. Ej.: Exclusión en el recuento de inventario de artículos vendidos y facturados, pero no enviados. Todos los registros teóricos y movimientos físicos deben quedar completamente actualizados.

2.4.2 De bienes contemplados

Es obvio que los bienes contemplados en el inventario teórico han de corresponder exactamente a los observados en el inventario físico, con el fin de encontrar la correspondiente diferencia de inventario con exactitud.

Ejemplo 1

Si ha entrado una partida de existencias pendiente de contabilizar, será imposible el cálculo de la diferencia de inventario de esa partida hasta que no se encuentren disponibles los datos en el inventario teórico.

Ejemplo 2

Si tiene dos productos iguales, como pueden ser dos cortadoras de carne, si quiere inventariar su estado de funcionamiento o desgaste individual, habrá de comprobar que correspondan las anotaciones con los números de serie, no bastará con saber que hay dos cortadoras, sino que además tendrá que identificarlas.

2.5 Medida del stock físico

El inventario físico es la contabilización de las existencias en stock. La disminución del stock físico es principalmente la huella de actos deshonestos. Ej.: Un no registro equivale a una ausencia del género no registrado, puesto que la caja sigue cuadrando.

La adopción del concepto exhaustivo implica la contabilización de todos los activos físicos, más allá de las existencias. Ej.: Inventario de todo el mobiliario de la empresa, comprobando sus números de serie originales o marcados, así como su tasación.

Históricamente el inventario físico se realizaba con el propósito de avalar informes financieros. Era una medida global, en la que no se realizaba una adecuada segregación de productos porque no había una utilidad en tal segregación de mercancías. Actualmente la modernización en los registros de operaciones facilita la contabilización separada de cada producto, empleándose como instrumento para calcular la correspondiente diferencia de inventario por productos y categorías.

2.6 Coste del inventario

Realizar el inventario físico completo puede significar una tarea extraordinariamente difícil, costosa y engorrosa. Habitualmente la realización del inventario ocupa un día completo, ello implica el cierre del establecimiento al público durante ese día. Cuando el conteo se alarga más allá de la jornada habitual, tendrá el coste de horas extras del personal; y dependiendo de la envergadura y complejidad del inventario, necesitará de la contratación temporal de personal especializado.

Para recomendarlo o no en circunstancias particulares tenga en cuenta el coste total del inventario como suma de todos los costes implicados, en relación a su utilidad. Cuando el coste de su realización sea razonable es aconsejable proceder sólo si la información que se obtiene es suficientemente valiosa y compensa del esfuerzo realizado, lo que dependerá de las características particulares del establecimiento y del histórico de pérdida desconocida.

2.7 Procedimiento de inventario

En la mayor parte de los casos el procedimiento de inventario suele ser realizado por la propia empresa, ya sea mediante Lectores ópticos (37%), o Manualmente (30%). Le siguen las Auditorías externas manuales (31%), y por último, las Auditorías externas con lectores ópticos, con un 10%. (AECOC, 2000).

2.7.1 Precisión

“El gran obstáculo para el progreso no es la ignorancia sino la ilusión del conocimiento”. Daniel Boorstin.

Por supuesto, realizar el inventario físico no serviría de nada si no se puede realizar correctamente y con la precisión necesaria en cada caso. Si así fuera, sería preferible no realizarlo ante el peligro de dar por válidos datos que sólo servirían para sembrar la confusión, provocando errores por exceso o por defecto que darían pistas falsas para la solución del problema. Ej.: Confusión de etiquetas de diferentes inventarios, contabilización de unidades diferentes, conversiones erróneas de medidas de peso o volumen, etc. El proceso de inventario es muy serio, porque un pequeño error puede dar al traste con todo.

2.7.2 Orden

Procure que el establecimiento esté ordenado antes de comenzar el inventario. El orden evita confusiones y simplifica el recuento, al estar la mercancía correctamente agrupada y apilada. Compruebe que no existe ningún hueco entre los productos apilados que forman parte de un bloque macizo. Para comprobar la integridad del inventario, abra algunas cajas y compruebe que no faltan productos.

2.7.3 Medición cuantitativa

Es la cantidad medible en unidades de conteo. Los sistemas automatizados de contar productos (lectura óptica) permiten la realización del inventario físico de forma cómoda y con mayor rapidez, lo que es una gran ventaja teniendo en cuenta que durante la realización del inventario físico se debe paralizar el movimiento de la mercancía. La auditoría externa o la combinación de auditoría externa e interna evitarán errores y fraudes.

Otra opción es la “Etiqueta Inteligente”, que puede recoger hasta 96 bits de información y permite controlar en todo momento dónde se encuentra cada producto mediante un pad que los lee a distancia.

Por peso

Número o cantidad medible en unidades de peso (Kg.). Ej.: En las auditorías de consumo de establecimientos en los que se sirven bebidas, habitualmente se utilizan básculas electrónicas para determinar el contenido exacto de las botellas empezadas a partir de la aplicación del peso a la densidad del líquido sin la tara. Más que por el líquido en sí, la medición se realiza para detectar la existencia de no registros.

Por volumen

Número o cantidad medible en unidades de volumen (litros). Existen varios sistemas medidores automáticos de volumen que pueden facilitar considerablemente el trabajo:

Cubas de nivel: Suelen utilizarse para muchos tipos de productos a granel; aunque los resultados más exactos se obtienen con productos líquidos o semilíquidos. Ej.: Tubo con gradación visual o de contactos, tipo probeta gigante.

Tamaño de los vasos: En los bares, un área de preocupación es la medición de la bebida consumida. El ajuste mínimo de los vasos respecto a la medida standard establecida como consumo reducirá el margen de error en la cantidad de la bebida servida, evitando así excusas de desaparición por el hecho de medir a ojo al llenar los vasos, lo que podría ocultar posibles no registros.

Medidores electrónicos de ondas: Permiten conocer el volumen libre de un habitáculo con sólo apretar un botón. Estos aparatos los utiliza la policía para la detección de alijo de droga en los barcos: Se calcula el volumen exterior y se compara con la suma del volumen de los habitáculos, que sería muy difícil de medir de otra manera.

2.7.4 Medición cualitativa

En la medición cualitativa se comprueba la condición en que se encuentran los bienes o existencias contabilizados.

Ejemplo 1 - Valor de uso (Cortadora de carne)

Aunque siga estando en su sitio, si no funciona o no lo hace correctamente y se desconoce el causante de la avería, entonces la disminución de precio en la tasación del producto será pérdida desconocida.

Ejemplo 2 - Apariencia (Mueble)

Un desperfecto visible y de difícil reparación en un mueble de madera noble puede rebajar su valor de tasación de forma considerable. Si cumple con la premisa de no conocerse el causante del deterioro, la reducción del precio de la tasación también formará parte de la pérdida desconocida.

Ejemplo 3 - Integridad (Zapatos)

Si se ha perdido un zapato, el otro pierde su valor pese a estar en perfectas condiciones. El nuevo valor nulo de tasación del zapato que queda habrá de hacerse constar en el inventario y significará una pérdida de dos zapatos, pese a que todavía quede uno.

2.7.5 Periodificación

Un 51% de las empresas lleva a cabo inventarios de forma anual, el 18% lo realiza de forma semestral, el 8% trimestralmente, y un 10% lo realiza de forma mensual. El 28% utiliza el inventario permanente. (AECOC, 2000).

Los inventarios anuales o semestrales suelen ser insuficientes para disuadir o corregir con rapidez el hurto o abuso de determinados productos caros y/o vulnerables. Cuando la evaluación del responsable de la pérdida está lejana en el tiempo, la responsabilidad se diluye, y eso no es bueno para la correcta concienciación del problema. Realice, por tanto, inventarios frecuentes, mensual o bimensualmente. Creará una importante disuasión a través de la corrección periódica de pérdidas.

Otra opción interesante es el ciclo segregado de recuentos parciales. Consiste en hacer cada día el recuento de sólo determinados productos, consiguiendo así un inventario total al cabo de uno o dos meses. El inconveniente de este sistema es que habrá de seguir una estricta política de reorganización diaria de los lineales para no caer en el sesgo provocado por productos desubicados.

2.7.6 Objetividad

Mantenga una normativa escrita que pueda servir de guía única en caso de dudas en la realización del inventario físico. La función de la normativa es servir de “manual del inventario” que permita ahorrar sesiones previas de organización cada vez que se realiza. Ej.: Criterio de redondeo de datos, Sistemas de medición adoptados, Normas de medición, Forma de calibrado, Unidades de medida, Forma de marcaje y separación de productos deteriorados, Criterios para considerar un producto como deteriorado u obsoleto, etc. Reúna y coordine a todo el personal que va a tomar parte en la realización del inventario de manera que todos reciban la misma formación detallada sobre los procedimientos.

Procure que las personas responsables de cada área no sean las mismas que cuentan los artículos de su propia sección. Cambie el personal entre secciones o establecimientos para realizar los recuentos. Si aún así no está seguro de evitar errores o malversaciones y necesita conocer con exactitud la diferencia de inventario, puede utilizar la técnica del doble conteo. Esta técnica consiste en que los mismos productos los cuentan personas distintas. Cada persona o grupo de conteo no sabe el resultado obtenido por el otro grupo o individuo. Si lo han hecho bien, las cifras habrán de coincidir. Si no coinciden puede tratarse de un intento de deshonestidad o de poca pericia en el conteo. De esta manera detectará qué empleados tienen dificultades en el recuento de artículos para así hacer una selección de los mejores cuando realice inventarios sin doble conteo.

2.7.7 Coordinación

Global

El director de inventario será el coordinador y consultor del inventario global. Habrá de tener la suficiente experiencia como para responder todas las dudas que puedan ir surgiendo sobre la marcha.

El director de inventario debe disuadir cualquier tentación de manipulación de datos realizando verificaciones personalmente. Las revisiones habrán de seguir un criterio aleatorio o personal. Ej.: Síntomas de sospecha.

Por secciones

Establezca un responsable de coordinación de la contabilidad para cada sección y manténgalos comunicados con el director de inventario.

De horarios

Programe el proceso de realización del inventario y los horarios dedicados a cada una de las operaciones.

2.7.8 Contabilización

Defina claramente cuáles son las existencias o bienes que van a ser objeto de contabilización en el inventario físico. Marque todos los bienes excluidos del inventario. Ej.: Mediante adhesivos rojos.

El inventario de la superficie de ventas deberá separarse del inventario del almacén interior. Los productos en stock situados en el almacén interior guardan un formato diferente que reduce el proceso de inventario a la verificación de la integridad de los embalajes de transporte y a hacer cálculos según su disposición.

Evite cualquier movimiento de mercancía durante el inventario. Así evitará posibles confusiones durante el conteo. Lo ideal es que cierre todas las puertas exteriores, con ello disminuirá la complejidad del control y reducirá la posibilidad de errores. Ha de especificar el periodo exacto durante el cual permanecerá cerrado el establecimiento.

Proceda a un registro ordenado de todos los recursos físicos inventariables, comprobando que no quede mercancía sin contabilizar. Ej.: Debajo de los estantes, en las repisas más altas, en los ángulos no visibles (huecos y rincones).

Sistema de etiquetas de inventario

Las etiquetas de inventario constituyen el sistema más cómodo de separar los productos contados. Pegadas a la pila de productos facilitan la separación inequívoca de la contabilización.

Las etiquetas de inventario deben ser adhesivas para poder ser adherirlas de forma segura e inequívoca a la mercancía contada. Deben tener una parte desprendible, no adhesiva, donde consten los datos por duplicado, ello permitirá dejar constancia de contabilización de los artículos, evitando así la doble contabilidad. Las etiquetas han de estar marcadas con bandas de color azul no fotocopiable para dificultar su falsificación y deben ser de diferente color en cada inventario realizado, para permitir distinguirlas fácilmente, impidiendo la confusión con etiquetas de inventarios anteriores.

Cuando todos los montones de mercancía estén contados por los operarios, el contable pasará retirando la parte desprendible de las etiquetas y sumando los datos. No tire la parte desprendible de las etiquetas, guárdelas hasta el inventario siguiente. El guardar las etiquetas de inventario permite dar a entender a los empleados la responsabilidad que supone el conteo. Avise muy seriamente de la prohibición de tocar los adhesivos de inventario. Recupere todas las hojas que no han sido utilizadas para el inventario, así evitará la posibilidad de manipulaciones posteriores.

Realice una preenumeración secuencial de todas las etiquetas de inventario a utilizar, así sabrá cuando falta alguna. Cada etiqueta habrá de ir marcada con la fecha y número del inventario. Anote los intervalos de hojas preenumeradas que entrega a cada sección, con ello localizará el responsable de la zona en la que faltan etiquetas de inventario, evitando así mayor confusión. En cada etiqueta ha de aparecer el nombre de la persona que ha realizado el recuento, así como la información necesaria para identificar correctamente el producto de forma inequívoca, ya sea por conteo, por peso o volumen. Ha de hacerse constar el tipo de unidad en que se ha realizado la medición. Ej.: Unidades, Kilos, Litros, Paquetes de 10, Cajas de 100 de paquetes de 10, Estado en que se encuentra el producto o mercancía, etc.

2.8 El stock teórico

El objetivo del stock teórico básico es calcular lo que debería haber teóricamente en el stock de existencias de mercaderías; mientras que el objetivo del stock teórico exhaustivo es la contabilización de otros bienes y recursos de la compañía más allá de las existencias. Ej.: Mobiliario.

El inventario teórico permanente persigue mantener un cálculo instantáneo de mercancías, lo que se calcula restando automáticamente los registros marcados en las entradas por EDI (Electronic Data Interchange) a las salidas realizadas por EAN (código de barras).

El inventario teórico servirá, no solo para su comparación periodificada con el inventario físico, sino también para posibilitar auditorías aleatorias segregadas. Este sistema permite una mayor inmediatez en la detección de hurtos o errores, si se realizan inventarios físicos parciales de forma aleatoria o movida por síntomas de sospecha, y así poder tomar decisiones antes de que se agraven los problemas.

2.8.1 Procedimiento de inventario

El stock teórico o inventario teórico se extrae de la contabilidad, donde habrá de sumar todas las entradas y restar todas las salidas y pérdidas detectadas.

El control por familias de productos impide un análisis preciso de las pérdidas, al imposibilitar una correcta segregación de productos. En cambio, un control unitario total facilita un análisis preciso. Para que sea posible es imprescindible tener una identificación inequívoca para cada uno de los artículos.

Realice un registro de salidas del almacén interior hacia la superficie de ventas. Deberán anotarse los números de registro y la situación espacial de los bienes inventariables en el stock físico, para lo que ha de mantener un registro exhaustivo de todos los movimientos de mercancías, así como su descripción teórica.

2.9 Cálculo del stock teórico básico y exhaustivo

2.9.1 Sumas

Bienes adquiridos durante el periodo.

Registros físicos del período anterior.

Mercancía recuperada de los hurtos internos y externos.

Mercancía del escaparate.

Mercancía ausente del inmueble por reparación o préstamo.

Mobiliario adquirido: Cada vez que compre nuevo mobiliario debe marcarlo con sus características iniciales y sumarlo al inventario teórico correspondiente.

2.9.2 Restas

Ventas y otras salidas de stock de existencias realizadas en el período observado.

Mobiliario desecharo: Anote las bajas cada vez que se desprenda de mobiliario, tal como sucede con las ventas en el inventario de existencias.

Salidas y cambios contabilizados: Reste del inventario teórico las mermas cuyas causas legítimas o ilegítimas conoce exactamente. Sólo así conseguirá calcular qué diferencia de inventario corresponde a la pérdida desconocida y cuál pertenece a la pérdida conocida (que también es un dato valioso).

Errores administrativos detectados, comprobados respecto a las causas exactas que los provocaron, y valorados respecto del daño ocasionado. Ej.: Devoluciones no registradas, Errores de marcaje con registro inferior al correcto, etc.

Mermas naturales y pérdidas accidentales que haya podido constatar y calcular respecto a las causas exactas que los provocaron, valoradas respecto del daño ocasionado. Recuerde que han de ser pérdidas no intencionales para no entrar en el apartado de “sabotajes” internos o externos.

Productos deteriorados. Ej.: Artículos rotos, Mobiliario deteriorado o roto. Diferencia de tasación respecto a las características iniciales.

Consumo de productos: Reste los productos utilizados o consumidos. Ej.: Cualquier utilización directa de productos por empleados de limpieza, como líquido limpiador, etc.

Robos: Importe desaparecido en los robos manifiestos así como los daños causados.

2.10 Recursos canalizados

La diferencia de inventario de recursos canalizados tiene el objetivo de detectar fugas de energía y recursos provocados por causas diversas. Ej.: Accidentes no detectados, Hurto de recursos, Derroche voluntario o involuntario, Averías en los aparatos de consumo, Averías en el contador del recurso.

La auditoría que determina la diferencia de inventario de los recursos canalizados, tales como la electricidad, el agua, el gas o el teléfono, tiene la particularidad de poder ser determinada instantáneamente, lo que es posible gracias a la existencia de contadores que nos muestran el “inventario real”.

Si los contadores funcionan correctamente, cualquier diferencia de inventario del recurso correspondiente podrá calcularse de la siguiente manera: Cierre o apague los terminales de consumo. Observe que no se mueve el contador general. Realice esta operación periódicamente. Esta comprobación deberá realizarse con mayor o menor frecuencia dependiendo del riesgo o de los síntomas de sospecha detectados.

Contraste la lectura del contador y su importe teórico con el recibo que le envía la empresa proveedora del recurso consumido. Compare los recibos de agua, gas electricidad y teléfono con el gasto real en caso de poderlo calcular teóricamente.

2.11 Recursos intangibles

“Lo que se mide, se hace”. Adagio popular.

La pérdida desconocida no solo afecta a los productos físicos de su empresa; los intangibles también están sujetos a pérdida desconocida. Igual que hay empleados que hurtan y no sabe quienes son, también los hay que causan pérdidas económicas con su actitud, pero no sabe quienes son.

Cuando no se cumplen las exigencias objetivas de comportamiento hay una pérdida desconocida intangible; por ello hemos de observar la acción del empleado respecto de tales exigencias y no fijarnos en el resultado que pueda tener su no cumplimiento ¿Por qué?: Es conveniente concentrarse en el origen de los problemas antes que lamentarse por sus consecuencias cuando ya es demasiado tarde.

Ejemplos de Infracciones generales de las exigencias: Encargado de rotación de stock que mantiene productos caducados en el lineal, Incumplimiento de los procedimientos de seguridad, No verificación de la identidad del cliente al pagar con tarjeta de crédito, Cajero que vende tabaco o alcohol a menores de edad, etc.

Ejemplos de exigencias de Calidad del servicio ofrecido a los clientes: Llevar el uniforme, Llevar la corbata, Saludar con el vocablo consignado, Dar bolsa en caja, Entregar el ticket de compra, Entrega del cambio correcto tras la compra, Conocimiento exigible del producto, Información de promociones según criterios consignados, Ofrecimiento de ayuda al cliente en los casos consignados y Otras variables de atención y trato al cliente.

“Para cualquier empresa, una solicitud de información no satisfecha no sólo genera problemas en la imagen de la organización, sino que también implica el riesgo de pérdida de ventas”. Jackes Gautier. Ejecutivo del grupo Bull.

Ejemplos de exigencias en el Servicio a clientes internos (empresa): Cumplimiento de las obligaciones respecto a otros empleados, Condiciones de cumplimiento de las normas internas del empleado, Registro correcto de las ventas, Verificación de los bolsos o de los carros por los cajeros, Cumplimiento de la jornada laboral.

La diferencia de inventario de recursos intangibles tiene como objetivo detectar el grado de cumplimiento de normas exigidas explícitamente en los Contenidos de la formación, en el Contrato laboral y en la Normativa del empleado, y que por tanto, teóricamente deberían estar cumpliéndose. Es la diferencia entre el cumplimiento exigido por la empresa para los niveles de calidad objetiva del servicio (equivalente al inventario teórico); y la medida objetiva de esos niveles (equivalente al inventario “físico”).

2.11.1 Definición del Baremo ISOC

Los recursos intangibles son un bien inventariable objetivamente mediante técnicas de medición inferenciales, como puede ser la observación participativa (mystery shopper). El resultado de dicha medición inferencial es el ISOC (Índice de Satisfacción Objetiva del Cliente), basado en el cumplimiento de los aspectos que la Dirección ha encontrado claves para la satisfacción de los clientes, tanto internos (empresa y resto de empleados) como externos (clientes).

Las variables elegidas son indicadores de calidad en la medida en que su cumplimiento coincide con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Normalmente no resulta práctico comprobar cada uno de los sucesos de venta o de otras funciones de la empresa, por tanto hay que realizar la medición sobre una muestra representativa. Se trata de que la elección de individuos dentro del universo para formar parte de la muestra se realice en igualdad de condiciones favorables para ser elegidos.

2.11.2 Fórmula de medición del ISOC

Se elegirá el universo haciendo un listado de todos los empleados que van a formar parte de grupo a medir. Ej.: El universo de empleados a medir para atención al cliente está compuesto por todos aquellos que prestan algún servicio cara al público.

Teniendo en cuenta el tipo de medición a realizar, el muestreo aleatorio simple se presenta como el más adecuado para poblaciones pequeñas y plenamente identificables. Un requisito del muestreo aleatorio simple es que en las posteriores mediciones se siga la elección aleatoria sin repetición hasta agotar todo el universo, y se comience de nuevo el ciclo con reposición total sólo una vez sondeado todo el universo y repitiendo entonces el mismo proceso.

Para saber cuál es el tamaño necesario que ha de tener la muestra para medir el ISOC de un establecimiento, es necesario determinar:

Escala

Utilizaremos la escala del 0 al 10, por ser la más popular.

La cuasivarianza muestral (σ^2)

Es una medida de la dispersión poblacional, estimada mediante un estudio piloto en el que se determinará el grado de heterogeneidad del universo.

$$\text{Fórmula de la cuasivarianza: } \sigma^2 = \frac{\sum x_i^2 n_i}{N} - \left(\frac{\sum x_i n_i}{N} \right)^2$$

Donde:

x = Suceso.

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño del universo.

σ^2 = Cuasivarianza de la población.

Estudio cualitativo para elección de variables: Han de elegirse las variables que tienen importancia para los clientes reales, mediante una encuesta u otros medios de valoración cualitativa.

Realización de controles: Ej.: En cinco controles se obtienen los siguientes ISOC's: Empleado nº1 = 9 puntos, Empleado nº2 = 6 puntos, Empleado nº3 = 6 puntos, Empleado nº4 = 7 puntos, Empleado nº5 = 4 puntos.

Aplicación de la fórmula

$$\sigma^2 = \frac{\sum x_i^2 n_i}{N} - \left(\frac{\sum x_i n_i}{N} \right)^2$$

$$\sigma^2 = \frac{218}{5} - \left(\frac{32}{5} \right)^2 = 2,64 \text{ (Esta es la cuasivarianza necesaria para estimar la media).}$$

Nivel de confianza

El nivel de confianza hace referencia a la probabilidad de acertar la predicción matemática expresada en el resultado, partiendo de la distribución normal de una curva de Gauss. Para calcular el área bajo la distribución normal se utilizará la unidad de desviación estándar, representada por la letra K.

Opción 1 (K=±1): Poner en la fórmula K=±1 significa solicitar que el resultado obtenido tenga una probabilidad de acierto del 68,26%.

Opción 2 (K=±2): Significa solicitar que el resultado obtenido tenga una probabilidad de acierto del 95,44%, ofreciendo con ello mayores garantías de acertar la estimación. Este es el valor recomendado para la aplicación de la fórmula.

Margen de error

Mediante el margen de error, representado por la letra e, indicamos a la fórmula cual será el error máximo permitido en la estimación. El máximo margen de error que aceptaremos del resultado será de ±0,5 puntos sobre 10.

Fórmula para estimar la muestra

$$n = \frac{NK^2 \sigma^2}{Ne^2 + K^2 \sigma^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño del universo.

K = Nivel de confianza.

σ^2 = Cuasivarianza de la población.

e = Margen de error.

Aplicación a un ejemplo

Tenemos un hipermercado con 30 empleados de caja. Un equipo de mystery shoppers se prepara para realizar una serie de mediciones de las variables seleccionadas a los empleados. ¿Cuántos controles será necesario realizar para saber el ISOC del establecimiento? Procedemos a la asignación de valores:

Margen de confianza: 95,44% => k=±2.

Tamaño del universo: N=30.

Margen de error: e=±0,5 puntos sobre 10.

Cuasivarianza: Cogemos la del ejemplo anterior => $\sigma^2=2,64$.

$$n = \frac{NK^2\sigma^2}{Ne^2 + K^2\sigma^2}$$

$$n = \frac{30 \times 2^2 \times 2,64}{30 \times 0,5^2 + 2^2 \times 2,64}$$

$$n = \frac{316,8}{18,06} = 17,54 \cong 18 \text{ (Será necesario realizar 18 controles aleatorios).}$$

2.11.3 Presentación de resultados

La presentación de los datos ha de seguir los mismos criterios que la observación-inferencia: Precisión, Pertinencia y Objetividad. Los objetivos de la presentación son: Presentar resultados globales y personalizados, Destacar prioridades en la mejora.

El conocimiento del ISOC sirve para que los empleados aprendan a acercarse al modelo óptimo, concentrando la atención en los puntos más importantes. La seriedad en la obtención de los resultados, así como el haber sido consensuados y refrendados por todo el personal, llevará a que respeten lo que se extraiga de ellos. El ISOC se convierte en un instrumento que propicia la comparación y la competitividad.

El conocimiento de los resultados es una inestimable ayuda a la dirección en la valoración del trabajo realizado y la toma de decisiones; no obstante, un mystery shopper no es un juez, es tan solo un observador. La dirección del establecimiento será la que interprete, según su política de empresa, los datos observados. Un gráfico comparativo permitirá percibir fácilmente las tendencias.

La información de los empleados tiene como objetivo el conocimiento por parte del empleado de la labor realizada, comunicándole su ISOC y entregándole una tarjeta recordando los puntos de examen.

Cuanto más corto sea el periodo desde la medición a la presentación de resultados, mayor será el efecto motivación. Una opción es mostrar los resultados en la misma semana, aunque sean parciales. Esto puede permitir atajar de raíz tendencias negativas, o bien premiar en el momento tendencias positivas de los empleados con el fin de potenciarlas inmediatamente. A la mayoría de los empleados les interesa saber cual es el criterio de valoración objetiva de su empresa.

3. EL HURTO INTERNO

“El mayor riesgo al que se enfrentan muchos de los hurtadores de distribución es de henniarse al cargar con la mercancía”. Ron Jennings, CPA.

El valor medio de la mercancía recuperada en los incidentes incluidos en el concepto de hurto interno es superior al de hurto externo, lo que puede llegar a convertirlo en la vía de pérdida desconocida más importante. Especialmente en aquellos casos en que los empleados no están sometidos a control y tienen pleno acceso al dinero y la mercancía, lo que les permite prepararse hurtos de mayor envergadura.

Pese a que el hurto interno tiene numerosos puntos en común con el externo, también los definen otras tantas particularidades que hacen necesario un análisis separado en consideración y metodología. El hurto interno es una vía de pérdida muy espinosa y se necesita mucho tacto para enfocar y tratar el problema de forma correcta.

Cuando más del 90% del hurto interno no llega a detectarse nunca, es síntoma de que algo no funciona. El hurto interno es muy difícil de detectar por todas las implicaciones que conlleva. Por sus características especiales, a menudo será más que difícil encontrar pruebas inculpatorias claras. Habitualmente sólo unos pocos indicios servirán para localizar a los culpables. Su descubrimiento y la obtención de pruebas de los delitos dependerán de la adopción de medidas de seguridad convenientes.

El hurto interno no afecta de igual manera a las diferentes categorías de establecimientos. Según estadísticas de hurtos internos, el formato comercial con mayor índice de hurto interno es el Gran Almacén, le sigue el Hipermecado y por último el Supermercado.

Como en el caso del hurto externo, la identificación de las localizaciones en las que se da un mayor índice de hurto interno constituye un dato muy interesante para determinar en qué puntos situar las medidas de control y corrección oportunas.

3.1 Condiciones necesarias

Los elementos condicionantes del hurto interno han sido ampliamente estudiados, y definidos en lo que se ha dado en llamar “triángulo del hurto”: Oportunidad, Necesidad y Racionalización.

Según criminólogos, los empleados robarán sólo cuando se den los tres elementos de dicho triángulo.

3.1.1 Primer elemento: La oportunidad

La oportunidad subjetiva es la percepción de realizar un acto deshonesto sin miedo a ser descubierto; mientras que la oportunidad objetiva es la probabilidad real de realizar un acto deshonesto sin ser descubierto.

La oportunidad libre de riesgo es el factor básico que mueve al hurto. La mejor manera de evitar robos consiste en evitar que exista la oportunidad. Normalmente, si el hurtador no tuviera clamorosamente a su favor las posibilidades de salir impune, no hurtaría. Si reduce la oportunidad reducirá las pérdidas. La oportunidad provoca que empleados previamente honestos se sientan atraídos a hurtar. En síntesis, la oportunidad libre de riesgo es el iniciador en todo planteamiento de hurto. El hurto se expresa en términos de riesgo / oportunidad aún en mayor medida que en términos de deshonestidad.

A menudo la oportunidad hace al ladrón. Ej.: Un empleado que pasa por el departamento de contabilidad se encuentra en el suelo un billete de 50€. Sabe que es de alguien del departamento porque allí no entra nadie más, pero pese a ello se lo queda. Una oportunidad tan clara cataliza inmediatamente en una justificación que permita el acto casi instintivo de recoger disimuladamente el billete.

El hurtador no piensa en las posibles consecuencias personales de su acción, puesto que una oportunidad tan clara condiciona los elementos de racionalización y planificación. Hace que en los planes no se contemple la posibilidad de ser descubierto. Ej.: ¿Quién no ha oído más de una vez a un empleado sorprendido en un acto deshonesto intentando descubrir cuáles serán las consecuencias de su acto, porque no había pensado en ellas al no imaginarse que iba a poder ser descubierto?

Generadores de oportunidad

Exceso de confianza: Un exceso de confianza es un generador habitual de oportunidad. El tiempo en la compañía, El buen trabajo realizado, Un alto grado de tolerancia, son elementos generadores de confianza. Quedar fuera de sospecha es una motivación añadida cuando trae un aumento de oportunidades libres de riesgo para hurtar. Tales elementos generadores de confianza posibilitan involuntariamente un aumento de oportunidades para el hurto.

Determinados tratos de favor pueden ser contraportivos desde el punto de vista de la seguridad, cuando generan una relación de confianza que debilita los controles. Los tratos de favor pueden ser además ser percibidos por los otros empleados como una diferencia de privilegios que menosprecia a quien no los tiene cuando la equiparación es posible.

Conocimiento de la empresa: Los empleados tienen entre sus ventajas un acceso privilegiado tanto físico como informativo: Los horarios, las costumbres de control, los sistemas de seguridad (que a menudo ellos mismos activan y desactivan), etc. Los empleados deshonestos pueden calcular sus riesgos de responsabilidad a partir del conocimiento del terreno y del acceso al dinero y la mercancía que corresponde a cada uno.

Control exclusivo: El control exclusivo aparece cuando un empleado monopoliza varios pasos administrativos, sin control ajeno. El robo de los empleados se dispara cuando llegan a percibir que pueden coger algo sin que nadie se entere. Ej: Empleado solo en la empresa. No hay testigos, no hay pruebas, sabe que nadie vigila porque conoce la empresa. Hurtar parece más un mero trámite que un acto deshonesto.

Falta de control: El empleado puede argumentar que “en tanta cantidad sin control una pequeña falta será imperceptible”. Puede ser por desidia de los directivos, cuando los responsables están desprevenidos respecto al robo del empleado, sin preocuparse de si se han podido robar ciertas cosas. Ej.: “El jefe no se entera”. Las muestras de falta de rigidez el cumplimiento de las normas de honestidad propicia el que los empleados se imaginen el hurto como algo leve.

Sistemas enfocados al hurto externo: La mayoría los sistemas de seguridad de los centros de la distribución no previenen robo interno. Aún significando una vía de pérdida todavía mayor que la del hurto externo, la mayoría de sistemas de seguridad instalados en centros de distribución no han sido pensados o instalados para prevenir o corregir el hurto interno.

El hurto de empleado puede fomentarse inconscientemente por el hecho de que la dirección crea que el hurto de cliente contribuye más a las pérdidas, por el orgullo a no reconocer el problema interno, o por su desconocimiento. Psicológicamente es más fácil pensar en la existencia de un enemigo exterior que en la posibilidad de una quinta columna. Sólo puede concebirse lo contrario cuando existan síntomas de comportamiento evidentes, algo que no siempre ocurre. Además, se suele dar la circunstancia de que el personal de seguridad interior está tan ocupado con casos externos que el robo del empleado frecuentemente pasa inadvertido.

Delegación de poder: Realice una cuidadosa selección tenida en cuenta desde el sentido común a la hora de delegar responsabilidades. Las situaciones de mando y control tienen las mayores oportunidades de fraude.

No realizar controles al organigrama directivo es un error. El acceso privilegiado a la información es el elemento clave diferencial. A menudo son quienes mayor información conocen y controlan, pero además suelen ser los menos controlados. Los directores deshonestos pueden llegar a significar un gran problema para el departamento de seguridad porque pueden tener la posibilidad de evitar toda la estructura de mando interior.

Por ello se recomienda en el apartado de medidas que el jefe de seguridad o el “controller” tenga todo el poder para realizar cualquier tipo de control; siempre que quede suficientemente justificado, con el objeto de evitar herir susceptibilidades.

Los “desfalcos” de la dirección son delitos difíciles de detectar y evitar, ya que paradójicamente suelen ser los empleados menos sometidos a procesos de control. Aunque se producen menos hurtos por los empleados con responsabilidad respecto del resto, la cuantía de lo substraído puede causar pérdidas mucho mayores que el resto de vías de pérdida.

Tecnología obsoleta: En determinadas circunstancias es preferible renunciar a períodos de amortización o aprovechar el final del período de alquiler de sistemas, con tal de permitir modernizaciones que provean de un incremento rentable de efectividad. Un incremento de amortización futura puede traer un aumento de beneficios si viene compensado por una disminución importante de la pérdida desconocida. Realice los cálculos precisos de costes derivados del cambio de sistemas y márgenes de reducción de pérdidas.

Establecimientos pequeños: Al tratarse de establecimientos con muy pocos empleados, adolecen de falta de segregación en el proceso de contabilidad, que suele recaer en una sola persona. Además, estos negocios típicamente carecen de los controles de seguridad básicos de los que disponen las grandes superficies.

3.1.2 Segundo elemento: La necesidad

La necesidad se define como un deseo material o psicológico. Antes de desear hurtar un producto, el empleado suele tener un motivo para querer ese producto. Tenga en cuenta esta pista porque puede darle las claves para orientar las investigaciones.

Vectores base

A continuación los elementos que sintetizan las determinantes en un mantenimiento o cambio de actitud:

Fuerzas interiores: Son la suma de las experiencias y valores que conforman la actitud del empleado, que se resumen en: Motivos ideológicos, Motivos psicópatas, Motivos egocéntricos. Ej.: Actitud ante la vida, Actitud ante el trabajo, Actitud ante la comunidad, Actitud ante la ley.

Fuerzas exteriores: Son tensiones circunstanciales que atenazan al sujeto en cualquiera de los ámbitos de su vida profesional o privada. Cuando el empleado se ha metido en una situación financiera desesperante en la que no ve salida honrada factible. Ej.: Deudas, Falta de recursos para cumplir las aspiraciones, Falta de recursos para las obligaciones.

La necesidad por endeudamiento puede incluso provenir de una necesidad legítima y desesperada de dinero: La operación de un hijo, Los libros para el colegio de los niños.

Combinación impredecible

Los criterios cambian al igual que cambian las circunstancias o el contexto. Los motivos últimos que mueven al hurto sólo pueden explicarse por una impredecible combinación de factores circunstanciales y personales. Recuerde que por encima de cualquier tipología previa que haya podido construir sobre sus empleados, ha de contemplar la posibilidad de elementos sobrevenidos que propicien un cambio de actitud.

La fidelidad a la empresa tiene mucho más que ver con una actitud que evoluciona con el tiempo que con una identificación fija asignada a un empleado.

3.1.3 Tercer elemento: La racionalización

“El que no quiere trabajar siempre tiene excusas. Que si como la fábrica no es mía, para qué voy a trabajar para otros... Que si para lo que me pagan... Que trabajen los directores, que para eso cobran... Que me están chupando el sudor... y todo lo que uno quiera añadir”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Super López, más allá de sus memorias” (marzo de 1972).

La racionalización es un mecanismo mental que permite justificar el hurto, es la habilidad y manera de justificar actos deshonestos. Es la llamada “justificación”, que permite anular o eludir la conciencia convirtiendo en aceptables actos comúnmente reprobables. La racionalización, como forma desarrollada de justificación, cumple para el delincuente la función de expiación del sentimiento de culpabilidad o de riesgo, viene de la elaboración de una coartada que hace razonable la aparición de una oportunidad clara. Ej.: -“En el cambio de turno no hay vigilancia, aprovecho esos cinco minutos para escaparme al coche con aquel producto, pero también.. etc.”.

Elementos favorecedores de la racionalización

Tan solo podremos hablar de elementos favorecedores, que estarán siempre condicionados por la percepción que cada uno tenga de la situación.

Contactos sociales negativos: Los contactos sociales formales e informales constituyen una importante influencia negativa facilitadora de justificaciones deshonestas. Tienen el efecto contrario que los contactos sociales positivos de interiorización de normas éticas, disuasivas de los actos de deshonestidad.

El aprendizaje de procedimientos deshonestos ayuda a hacer concebible la impunidad en la realización del acto deshonesto. El retroceso de los valores éticos en pro de los valores consumistas facilita la racionalización de los actos deshonestos. El deterioro ético está detrás de la mayoría de las situaciones de deshonestidad que afectan a los establecimientos comerciales.

Dificultad para identificar los bienes con el propietario: El empleado deshonesto suele identificar a la compañía como un ente impersonal, con fondos suficientes para asumir pérdidas. Raramente llegan a imaginarse que están hurtando bienes a personas.

Ejemplo genérico: Cuando se recibe un mensaje de propiedad difuso o poco claro sobre un bien concreto de la compañía. La cesión temporal de bienes de la empresa para uso personal crea un peligroso precedente que ayuda a confundir los bienes de la empresa con los bienes personales, provocando posteriores efectos indeseados.

Ejemplo concreto: El uso temporal de un coche de la empresa para uso personal puede ser interpretado por el empleado como un aumento de sueldo en especies, lo que puede traer problemas en el caso que se retire tal privilegio.

El sentimiento de menosprecio, traición o injusticia: Cuando los trabajadores no están orgullosos de la organización ni con el trabajo realizado en la empresa, aparece la inevitable desmoralización. Una percepción negativa de los superiores de la empresa suele ser la piedra angular en la justificación de la deshonestidad, al promover un revanchismo que suele traducirse en justificación de hurtos, abusos y sabotajes. Ej.: Tiempo de trabajo extra no apuntado. Esfuerzo por encima de las obligaciones sin recompensa paralela. Creer que existe el derecho de enajenar pequeñas cantidades sintiéndolas como propias cuando se ha trabajado duro en el pasado.

Los empleados sienten justificado el tomar propiedades de la compañía cuando perciben que han sido tratados muy injustamente de forma subjetiva o en relación a otros empleados, o que se merecen un sueldo superior.

A menudo se razona el hurto como una compensación del rico para con el pobre, de la gran compañía que “no lo notará” al trabajador modesto, aludiendo a una representación mental del empresario como un avaro que les está explotando injustamente.

Falta de incentivos para evitar el hurto: Si no se ha realizado una buena campaña de concienciación de los empleados para detectar y evitar el hurto, la posición por defecto más probable será la de indiferencia cuando se presencien delitos o se tenga conocimiento de ellos.

La Teoría de Gary Becker

Matiza la Teoría Clásica del hurto con una nueva aportación de conceptos para el análisis: Según Gary Becker, premio Nobel de economía de 1992, la mente del delincuente es racional respecto al delito. Según Becker, los delincuentes realizan un cálculo de costes y beneficios, lo que se traduce en probabilidades de hurtar.

El premio se materializa en los beneficios materiales o psicológicos esperados por el hurtador tras la realización del acto deshonesto. La severidad del castigo viene definida no por su valor absoluto sino por su valor relativo a la importancia del acto reprendido. Becker llama “costes esperados” al castigo que el empleado deshonesto pueda prever según su propia percepción. Ej.: Una falta de medidas punitivas supone una eliminación del coste esperado del delito.

Se entiende por impunidad la que se observa cuando otros empleados hurtan sin consecuencias. La impunidad se traduce en oportunidad percibida.

La probabilidad de ocurrencia viene de la multiplicación inversa de los índices de premio y castigo. La probabilidad de ocurrencia del delito será alta con un premio subjetivo alto y un castigo subjetivo bajo. Será baja con un premio subjetivo bajo y un castigo subjetivo alto.

La función general respecto a la variable bajo control sería que aumentando la multa disminuye aquello que se penaliza.

3.2 ¿Qué empleados delinquen?

Según Bryan Hylans, ex-inspector general del Ministerio de trabajo de EE.UU., el 25% de los empleados roban habitualmente, otro 25% no robará bajo ningún concepto, y el 50% lo haría si tuviese oportunidad.

La edad se correlaciona con la propensión al hurto al igual que sucede en el caso del hurto externo. Un 82,85% de las empresas opina que el grupo que concentra un mayor riesgo de hurto es el de jóvenes de 18 a 30 años, seguido por el de menores de 18 años, mencionado por un 20%. Sólo un 2,85% de las empresas considera que los empleados de más de 50 años son un grupo de riesgo alto. Por tanto, el personal joven, que suele llevar menos tiempo en la empresa y tiene un nivel menor de compromiso con ella es el más susceptible a cometer hurto.

En relación a los cargos que desempeñan los empleados dentro de la empresa, el 73% de las compañías opina que el puesto en el que se da un mayor riesgo de hurto es en el de los Cajeros, seguido de Personal de Tienda y Personal de Almacén, nombrados por un 60% y 46% respectivamente. Estas cifras se explican, en el primer caso, porque los cajeros son el personal que manipula el dinero que entra en caja (por ellas pasa toda la facturación de la empresa) y, en el segundo, porque los empleados de almacén tienen acceso libre a las mercancías en privado. (AECOC, 2000).

3.2.1 Importancia de la detección

Detectar de forma temprana al culpable de un delito es la mejor forma de evitar que se extienda la percepción de impunidad y de existencia de oportunidades claras de robo en la empresa. Ej.: En una empresa con 20 trabajadores, desaparece un producto valioso en la zona de empleados. ¿Quién ha sido? La culpa se difumina. Con seguridad ha sido uno de ellos, pero esa certeza no sirve, sólo sirve saber quien ha sido, y si no lo descubre, los otros 19 inocentes bajo sospecha se darán cuenta de lo fácil que es robar.

3.2.2 Tipologías de posibles hurtadores

Según Hollinger y Clark, dos investigadores que estudiaron a 9,000 empleados de EE.UU., es el descontento en el trabajo y no la búsqueda directa de dinero, la razón principal que lleva al hurto.

En la IV encuesta del FMI y el London House, sobre el hurto de empleados en supermercados, se encontró que el hurto era siete veces superior entre empleados descontentos con su trabajo o que pensaban abandonarlo.

Determinadas situaciones y actitudes favorecen la deshonestidad de los empleados:

Descontentos

Los que no están contentos en general con la organización para la que trabajan:

Quienes no están contentos con sus supervisores, por motivos diversos, ya sean éstos objetivos o subjetivos.

Quienes se rebelan contra la imposición de reglas y símbolos de autoridad, dando salida a sus hostilidades de dos formas: Mediante la falta de celo en el trabajo e intentando responder a la percepción de autoridad excesiva, retándola en un juego en el que la realización impune del acto deshonesto es la recompensa, como una forma de autoafirmación.

Enojados por despidos que consideran injustos o abusivos.

Los que se sienten explotados por exigírseles una productividad que consideran excesiva.

Los que se sienten agraviados. El percibir cualquier agravio comparativo respecto a otros empleados con méritos semejantes puede ser el origen de los problemas.

Descontentos con la falta de oportunidades para su promoción profesional.

Los que opinan que su retribución no se corresponde con el trabajo realizado. Los problemas con los sueldos van más allá de la necesidad de cubrir necesidades de acuerdo con el nivel de aspiraciones.

Descontentos con el reparto de vacaciones: Si quiere evitar que el reparto de vacaciones se convierta en un problema, contemple un criterio claro y equitativo.

Los ambiciosos no realistas: Son empleados con un nivel de aspiraciones superiores a sus posibilidades reales. Suelen volcarse en críticas por creerse injustamente tratados. Aquellos empleados que quieren más dinero y más poder sin pagar el precio correspondiente al esfuerzo objetivo necesario para conseguir tales mejoras de una forma legítima, más tarde o más temprano serán una fuente de problemas que puede tener su salida en conductas deshonestas.

Quienes abusan de la confianza

Se encontrará con desagradables sorpresas que probablemente nunca se hubiera esperado. Pensar que existen empleados de confianza que nunca cometerán fraudes puede ser algo correcto emotiva o espiritualmente. Pero será algo incorrecto empresarialmente si aumenta el riesgo de exposición a fraudes al relajar el control.

Los empleados con privilegios especiales en los sistemas de contabilidad, bancos de datos y archivos confidenciales son, a la vez que la base para su mantenimiento, también su mayor riesgo.

Evitar la confianza excesiva no es desconfiar, es una norma profesional encaminada a evitar la pérdida de legitimidad de los controles habituales. La solución ideal es mantener tanto los controles de forma rutinaria como la confianza.

El abuso de confianza es mucho más común de lo que muchos podrían llegar a imaginarse, o más exactamente, de lo que muchos “quieran” imaginarse. Recordemos el significado de la palabra “defraudar”. Defrauda quien comete un fraude hacia la confianza depositada, decepcionando las expectativas de honestidad. Solamente se puede defraudar cuando existe confianza.

Amigos y familiares: Si quiere evitar quebraderos de cabeza innecesarios, evite contratar familiares, amigos o “recomendados”. Por la misma razón, para determinados puestos, evite que sus empleados estén emparentados entre sí. ¿Por qué? Porque aumenta la probabilidad de acuerdos deshonestos.

Los que tienen poco que perder

Jóvenes sin responsabilidades: Los jóvenes solteros, sin personas a su cargo, con posiciones bajas o con poca antigüedad son uno de los grupos con mayor riesgo de hurto, por la sencilla razón que no se juegan demasiado si pierden su trabajo. En su gran mayoría viven en casa de los padres y suelen mantener aspiraciones superiores a las que podrían entrever trabajando como cajeros o reponedores. Si acceden a puestos que consideran claramente inferiores a su formación es difícil que lleguen a identificarse plenamente con la empresa.

Trabajadores poco remunerados: Empleados con baja remuneración o calificación sin posibilidades de promoción: Están en la escala más baja del mercado laboral y son conscientes de ello. Es muy difícil que lleguen a valorar su trabajo y suelen encontrar oportunidades para compensar su “injusta situación”.

Empleados a tiempo parcial: Se ha demostrado estadísticamente unos niveles de pérdida significativamente más elevados en aquellas compañías con alto índice de empleados a tiempo parcial. Según un estudio realizado en EE.UU., los empleados a tiempo parcial hurtan un promedio de un 39% más que los empleados contratados a jornada completa. Todas las investigaciones concluyen que los empleados a tiempo parcial tienen un índice de hurto (cantidad hurtada dividida entre horas trabajadas) superior a la mayoría de los empleados a tiempo completo. (Ver apartado “empleo a tiempo parcial”).

Quienes temen ser destituidos: En la IV encuesta del FMI y el London House, se encontró que el hurto de empleados era siete veces superior entre aquellos que sabían que iban a ser despedidos por la política de rotación, a pesar de haber observado una buena conducta y productividad laboral. Asimismo, se indica que aumentará en igual medida la probabilidad de tener un comportamiento contraproyectivo.

Los no identificados o comprometidos con la empresa

Cuando una empresa hace que sus empleados se sientan satisfechos tanto material como psicológicamente, haciendo que se sientan orgullosos del prestigio de la empresa, será mucho más difícil que aparezca la tentación al hurto.

Hurta principalmente quien por uno u otro motivo no se siente identificado con la compañía. Hay una diferencia importante de hurto interno entre las empresas que han conseguido involucrar a sus empleados en un proyecto común respecto a las que no lo han conseguido.

Por ello, como norma general deben favorecerse todas las fórmulas que permitan que el empleado identifique la empresa como “Su Empresa”.

La falta de compromiso: Quien no percibe una relación de compromiso por parte de la empresa o quien no llega a comprometerse con sus objetivos hacia los objetivos de la empresa.

Quien se considere un elemento externo a la compañía no se planteará cuáles pueden ser los perjuicios económicos o la pérdida de competitividad que ello pueda plantear, porque no considerará que le afecte directamente al no asumir la responsabilidad de los resultados de la compañía. *Ejemplo de identificación negativa:* “La desorganización, la desidia y el descontrol reinan en esta empresa. El hurto no queda fuera de lugar”.

El desfalcador

El malversador típico normalmente realiza el crimen en solitario y tiende a ser compulsivo. En general los desfalcadores se consideran en una posición de superioridad respecto a los jefes y empleados en intelecto y habilidad, e imaginan la malversación como un juego en el que gracias a su pericia tienen todas las de ganar.

Los desfalcos son un tipo de delito que se presta mucho a la imaginación del hurtador o “listillo”. La imaginación es requisito fundamental de todo desfalcador, algo que puede deducirse por la manera en que se realizan muchos de los fraudes.

3.3 Síntomas de sospecha

“Los negocios, más que cualquier otra ocupación, requieren un continuo trato con el futuro: un continuo cálculo y un instintivo ejercicio de predicción”. Henry R. Luce. Del libro “Business Quotations”, de Rolf White (1987).

“Para vender al detall hay que ser detallista”. James Gulliver, ex-presidente de Argyll Group. Publicado en You Magazine (11 septiembre 1988).

Si se mantiene alerta, puede descubrir pistas sutiles que le ayuden a desenmascarar a los empleados deshonestos. Ej.: ¿Quién ha salido beneficiado con el supuesto error administrativo? ¿Existen sospechas de colaboración?

Los síntomas de sospecha deben servir para localizar a ese aproximadamente 20% de empleados que constituyen el grueso de hurtadores crónicos.

3.3.1 Supuesto de racionalidad

Los motivos racionales son aquellos en los que existe un objetivo racional, ya sea ganancia económica o personal. Valorar como pistas válidas los síntomas de sospecha supone la adopción por parte de los empleados de una conducta racional, y como este supuesto es válido en la práctica totalidad de los casos con que se encontrará, puede dar por válidas las pistas conseguidas a partir de los síntomas de sospecha.

Los motivos irracionales son aquellos en los que la lógica brilla por su ausencia, y no se encuentra una conexión entre la acción y la meta, o bien la meta no es racional. Ej.: Piromancia, Cleptomanía.

3.3.2 Identificación de síntomas e indicadores

Cada síntoma de sospecha se traduce en la existencia de determinados valores respecto a variables clave. Son los llamados indicadores. Como es imposible mantener observados de igual manera a todos los empleados de una gran cadena que tenga decenas o centenares de tiendas, centrarse sólo en aquellos que muestren síntomas sospechosos permitirá orientar correctamente los esfuerzos y adoptar una política de control más realista y factible. Ej.: Empleados enfadados.

Todos los empleados sobre los que se han observado síntomas de sospecha son considerados inocentes hasta que no se demuestre lo contrario.

3.3.3 Inicio de investigación o entrevista

Los síntomas de sospecha han de considerarse como un manojo de globos: Hay un nivel crítico a partir del cual la acumulación de evidencias debería llevar a una investigación. Muchos fraudes podrían ser rápidamente detectados si se investigasen los síntomas indicativos de predisposición al hurto. La detección temprana de los síntomas de sospecha constituye una de las piedras angulares en la prevención y control del hurto interno.

Para contrastar sospechas, proceda a realizar entrevistas con los empleados sospechosos. Al valorar los posibles sistemas de investigación que permitan contrastar sospechas concretas, otorgue preferencia a aquellos que ofrezcan el máximo de posibles resultados con el mínimo coste: Ej.: Verificación de antecedentes, comprobación de documentos, entrevistas, recopilación de evidencias, determinados tipos de vigilancia, etc.

3.3.4 Listado de síntomas de sospecha

Abandono repentino del puesto de trabajo

Cuando un empleado desaparece sin dejar rastro, abandonando el puesto de trabajo, puede haber realizado un hurto posiblemente importante aún no detectado.

Actitud

Quejas sobre actitud: Sospeche cuando reciba numerosos indicios o quejas sobre el empleado. Los empleados descontentos suelen descargar en los demás su enfado y frustración. Tienden a experimentar tensión psicológica e interpersonal. Sospeche ante cambios repentinos en el comportamiento o desafíos de insubordinación. Ej.: Comportamientos y convencimientos antisociales. Carácter conflictivo.

Territorialidad: La territorialidad puede ser un síntoma positivo o negativo:

Positiva: Será un síntoma positivo cuando obedezca a motivos de responsabilidad y no de encubrimiento, cuando la intención que subyace es mantenerse en la propia responsabilidad de la integridad del inventario asignado en la sección, manteniendo la vigilancia ante clientes o empleados. Es el llamado “refuerzo territorial”.

Este es un efecto diferente al de sentirse identificado con la empresa, pero tiene una importancia equiparable a la hora de fomentar el control.

Negativa: Cuando lo que se pretenda con la territorialidad sea evitar el control. Cuando un empleado muestra síntomas de querer el control exclusivo de sus cuentas o de su área de trabajo, intentando evitar verificaciones o segregaciones de tareas y aislando de los demás, es probable que pretenda encubrir algún tipo de irregularidad, pues de lo contrario difícilmente mantendría tal actitud.

Sospeche cuando los recién llegados sean recibidos muy recelosamente por los demás empleados. Esta actitud puede significar que hay secretos inconfesables en un núcleo antiguo de trabajadores y temen que un nuevo empleado pueda descubrirlos o negarse a la utilización de sus métodos.

Tolerancia hacia el delito:

Quienes no conciben el castigo y se inclinan por la indulgencia.

Quienes permiten la presencia de un empleado robando: Este es un extraordinario indicador de la predisposición al hurto por falta de resistencia a la racionalización deshonesta. Mostrar tolerancia con el problema significa que el empleado no está suficientemente sensibilizado.

Quien imagina que la dirección será de todas formas indulgente y poco severa si le coge robando.

Racionalización del hurto: Los empleados que racionalizan y justifican el hurto ajeno disponen de una pre-racionalización potencialmente justificadora del propio delito, tendiendo a exagerar los niveles de impunidad.

Piensan o fantasean a menudo sobre posibilidades de hurto. Piensan como un ladrón. Atribuyen más hurto a los demás. Creen que la mayoría de la gente roba. Ej.: En una investigación realizada en pisos de estudiantes, pudo comprobarse que, quien demostró ser objetivamente el más tacaño, era quien más identificaba a los demás como tacaños.

“Cree el ladrón, que todos son de su condición”. Proverbio popular.

Concepción negativa del trabajo: Los empleados deshonestos acostumbran a tener una concepción negativa del trabajo. Tienen frecuentes pensamientos de abandonarlo.

“Si estamos convencidos de esta necesidad de trabajar según nuestras posibilidades, no existirán las pérdidas de calidad por trabajar con poco cuidado, ni las altas tasas de accidentes, ni el insostenible y vergonzoso porcentaje actual (en 1972) de absentismo”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Super López, más allá de sus memorias” (1972).

Absentismo: Según las estadísticas, un alto nivel de absentismo está relacionado con un incremento de la probabilidad de hurto. El estudio aconseja sospechar cuando el nivel de absentismo supere aproximadamente el 8%.

Los empleados que hayan engañado a la empresa simulando una baja están claramente predisuestos al hurto interno. Investigue la honradez de los empleados con alto grado de supuesta accidentabilidad, en el caso que haya sospechas infundadas de haber simulado bajas.

Llegar habitualmente tarde al trabajo también ha sido correlacionado con una mayor probabilidad de hurto, en cuanto que puede ser síntoma de desmoralización o falta de interés.

Debilidades de control: Anomalías en las apreciaciones. Ej.: Cuando no verifica el fondo del carrito de compra, no comprueba precios si tiene duda sobre ellos, no revisa el interior de los productos, etc.

Falta de naturalidad: Una actitud poco natural puede significar una voluntad de encubrimiento. Contemple en qué situaciones concretas se pone tenso. También debe sospechar si el empleado muestra siempre un carácter estresado; los empleados con ese perfil tienen más tendencia al hurto.

Curiosidad sospechosa: Sospeche cuando el empleado muestre demasiada curiosidad por el funcionamiento de los sistemas de seguridad, o cuando haya sido sorprendido de forma sospechosa, tal vez intentando manipular el correcto funcionamiento de alguno de ellos.

Acuerdos

Cliente-cajero:

Colas sin lógica en caja: Cuando un cliente se dirige hacia un cajero ocupado habiendo cajeros desocupados puede significar que prevé obtener un descuento ilegal pasando por determinada caja.

Familiares o amigos del cajero: Sospeche cuando vayan a comprar demasiado a menudo familiares o amigos del cajero. Los gerentes deben estar alerta de las operaciones que realiza un empleado que se muestra demasiado familiar con un cliente.

Relaciones sospechosas: Mantenga bajo control las situaciones en las que en un mismo establecimiento los empleados mantienen vínculos de pareja, familiares, de vecindad, etc. que pudieran favorecer acuerdos deshonestos.

Comisiones ilegales y manipulaciones: Debe sospechar cuando se perciben relaciones de confianza extrema entre los encargados de compras y los suministradores. Si un empleado recibe regalos de una empresa con la que se mantienen relaciones comerciales y se percibe que su coste es demasiado elevado para considerarlo regalo de cortesía, puede interpretar casi sin miedo a equivocarse que se intenta comprar un favor o se está pagando un favor ya realizado.

Desconfíe cuando se perciban relaciones de intereses directas o indirectas que puedan hacer pensar en posibles manipulaciones que contemplen los intereses relacionados. Ej.: Un director de compras que realiza sus pedidos a un proveedor del que es accionista.

Aparcamiento sospechoso

Investigue aquellos empleados que suelan aparcar el coche en lugares dudosos. Ej.: Junto a puertas de acceso semiocultas, Junto a los contenedores de basura.

Bolsos junto a caja

Cuando los empleados dejen junto a caja o al lado del puesto de trabajo en un lugar de acceso oculto, objetos personales como bolsos, carpetas, ropa u otros objetos cuya función normal sea de difícil credibilidad. Investigue la posibilidad de su utilización para ocultar mercancía.

Correlaciones estadísticas

Deduzca quiénes son los sospechosos de hurto comparando los días en que se ha detectado merma con los días de guardia de cada empleado. Puede localizar las características propias de un hurtador mediante la valoración de medias y varianzas estadísticas sobre una serie de indicadores clave.

Ventas: ¿Hay disminuciones inexplicables en las ventas?

Anulaciones: ¿Cuál es el promedio normal de anulaciones por cajero?

Integridad del pago (grado de fraccionamiento de los importes registrados): ¿Cuál es la integridad del pago registrado del total del establecimiento? ¿Y el de cada caja? ¿Qué resultados arroja respecto a otros períodos y cajeros?

Otras variables: ¿Qué otras variables pueden explicar variaciones deshonestas de la media?

Programas informáticos: Existen programas como el “Psicho-Trax” utilizado en EE.UU., que calculan automáticamente las desviaciones estadísticas sospechosas, sirviendo además como herramienta de control de la productividad.

Falsas alarmas

Las falsas alarmas del sistema de seguridad pueden ser provocadas por los empleados para aprovechar el hueco creado en la seguridad o bien el desvío de atención provocado.

Falta de testigos

Entrada / Salida a deshoras: Sospeche cuando los empleados utilicen cualquier excusa para salir los últimos del trabajo o cuando lleguen los primeros sin motivo aparente para ello.

Solo en la empresa: Sospeche siempre que se queden empleados solos sin testigos de sus actos.

Irregularidades contables

Investigue síntomas sospechosos en el método de contabilidad.

Pequeños hurtos

Prueba de los sistemas: Los pequeños hurtos suelen ser una prueba antes de intentarlo con cantidades más elevadas.

Localización de los sistemas: Sirven para saber los términos exactos de la revisión realizada, qué días se realiza y de qué forma.

Escalada: Cuando un empleado deshonesto, especialmente en una posición de confianza, comprueba lo fácil que puede llegar a ser hurtar en pequeñas cantidades, frecuentemente realiza una escalada en su comportamiento delictivo.

Pérdida de documentos

Cuando se pierde cualquier documento pregúntese ¿qué datos demostraba ese documento? ¿A quién beneficiaría su pérdida?

Rumores

Investigue los rumores para comprobar si tienen o no alguna base real.

Simulación de robo

Único testigo: El empleado es el único testigo del robo.

Coincidencia sospechosa: El empleado era el único que sabía cuando se produciría la máxima acumulación de efectivo y el mínimo riesgo (mes, día, hora).

Narración de los hechos:

Demasiado detallada: El empleado puede estar esforzándose en dar visos de realidad a su relato.

Demasiado fría: Un empleado está habitualmente nervioso cuando acaba de ser víctima de un atraco.

Vaga: Cuando intenta evitar descripciones para no entrar en contradicciones.

Grabación anterior al robo: En la visualización de la cinta VCR compruebe si el empleado tenía una expresión extraña o nerviosa incluso antes del atraco.

Situaciones personales

Presiones económicas externas: Las presiones económicas externas (créditos, facturas, etc.) pueden llegar a acuciar tanto al empleado que le lleven a un dilema en el que cualquier solución honrada sea sencillamente inviable.

Estilo de vida por encima de las posibilidades: ¿Ha notado la realización de gastos económicos importantes que no sean explicables por ningún ingreso concreto? ¿Aparece el cajero con ostentación de joyas o coche nuevo?

Drogadicción: Constantes descuidos, Carácter obsesivo, Forma de hablar tajante o en términos absolutos, Marcas de pinchazos, Llevar manga larga también en verano. Estos síntomas no son exclusivos de la drogadicción, pero pueden ser indicativos.

Síntomas de la adicción a la cocaína: Estos síntomas coinciden en gran medida a las adicciones a otras drogas: Comportamiento exaltado o hiperactivo, Llevar gafas de sol en lugares interiores, Palpitaciones, Sudores, Nariz enrojecida, Ojos fijos o muy abiertos, Ojeras, Respiración acelerada, Sed acuciante, Picores.

Ludopatía: Puede provocar el hurto de forma inconcebible en personas honradas y sin antecedentes. Es un fenómeno muy extendido en España, donde más del 5% de la población sufre de adicción al juego.

Sospecha de no registros

Deja pasar: Suele pasar con clientes que tienen prisa, cuando un cajero permite que se adelanten clientes en la cola, en contra de lo que dictan las normas, dejando éstos el importe exacto junto a caja. Esta situación puede ser aprovechada por el cajero para no registrar el importe correspondiente.

Importes exactos: Sospeche especialmente cuando los posibles no registros correspondan a cifras redondas. Retirar un importe no fraccionado es más cómodo para el cajero.

Marcaje manual: Sospeche cuando el cajero procede al marcaje manual en lugar de por el escáner, fuera de los supuestos lógicos. Puede significar la realización de un no registro parcial.

Exceso de aperturas de cajón: Cuando se abre el cajón de la caja registradora más veces de las teóricamente necesarias.

Anotaciones: El cajero realiza una contabilidad paralela mediante cualquier tipo de signos para saber exactamente cuánto dinero ha escamoteado.

Acumulación de monedas: Acumulación “fortuita” de monedas junto a caja que representan los billetes de 10 ó 20 que pueden retirar al final de la jornada con el cuadre realizado.

Anotaciones: Los signos pueden ser anotaciones en clave en un papel. Ej.: Si pone “11” significará 20€. ¿Por qué “11” y no “20”? Porque con un “11” es más fácil inventarse una excusa que si pone “20”, bastante más evidente.

Con la calculadora: Mediante una calculadora situada junto a caja con memoria numérica ocultable. Ej.: En cada presunto no registro el cajero marca la cifra en la calculadora, y después oprime la tecla de memoria más (M+). Entonces oculta la operación marcando cero (C), y al final consulta la suma de lo no registrado pulsando recuperación de memoria (RM).

Por la situación: Se aparta a un lado del cajón el dinero en efectivo no registrado.

Por marca: Se marcan con un lápiz los billetes no registrados.

Por el estado: Se doblan los billetes no registrados.

Registro paralelo de consulta: Sospeche cuando descubra al cajero con un registro de consulta de datos particular que no sepa explicar. El registro puede indicar precios exactos de determinados productos.

Imaginación: Tenga en cuenta cualquier otro dato que pueda ser de utilidad para contabilizar los no registros o alteraciones.

Rituales extraños: En general alértese ante cualquier ritual extraño.

No entregas: Sospeche cuando observe no entregas del ticket de caja o del cargo a tarjeta. Un no registro supone en la casi totalidad de los casos una no entrega de ticket.

Anulaciones: Sospeche cuando en el rollo interno de caja se observen numerosas anulaciones fuera de la lógica habitual. Sospeche especialmente cuando las anulaciones correspondan a cifras redondas. Retirar un importe no fraccionado es más cómodo para el cajero.

Como medio de justificación algunos cajeros conservarán junto a caja una recopilación de productos supuestamente anulados, pida detalles sobre los hechos. Sospeche cuando en el registro de anulaciones se menciona casi siempre el mismo motivo.

Incongruencia de los datos de la anulación: Sospeche cuando los datos personales del cliente que supuestamente ha realizado la devolución no cuadran entre sí o respecto a alguna base de datos en la que puedan comprobarse. Ej.: Guía telefónica.

Si el cajero se ha encargado de que los datos cuadren, e incluso se ha puesto de acuerdo con la persona objeto de la supuesta anulación, entonces habrá agotado esa vía de síntomas de sospecha.

Cuadre de caja sospechoso:

Cuadre de caja perfecto: Un cuadre de caja perfecto o ligeramente excedentario de forma constante, repetido a lo largo del tiempo, hace sospechar de la posibilidad de un cuadre artificial tras haber retirado el dinero escamoteado.

Exceso de caja no fraccionado: Sospeche especialmente cuando el exceso de caja sea de un importe no fraccionado. Ej.: El cajero puede no haber tenido oportunidad de retirar el importe no registrado del cajón de caja, o puede haber tenido dudas de hacerlo. De esta manera, intentará simular error administrativo.

Alteraciones en el rollo interno de caja: El hurto realizado por los cajeros puede también venir indicado por la ocultación de pruebas que demuestren el cuadre de caja incorrecto.

Pérdida: Desaparición del rollo interno de caja.

Rotura: Supuesto atasco del rollo, provocando su rotura. Desaparición de segmentos del rollo interno de caja. Un buen síntoma de que hay un segmento desaparecido es que la zona cortada no encaja físicamente o contablemente (por número de registro, hora, etc.).

No impresión: Aparición de partes de rollo sin imprimir. Este hecho puede ser síntoma de que el cajero ha utilizado la técnica de interposición de papel al cabezal impresor.

Sobreimpresión: Supuesto atasco del rollo, apareciendo unos registros encima de otros, siendo imposible comprobar nada.

Manipulación: Maniobras extrañas durante el cambio o consulta de rollo interno.

Firmas cruzadas: Los cajeros cruzan las firmas en los rollos de caja para promover la confusión y evitar responsabilidades legales.

3.4 Tipologías de hurto y fraude interno

Al igual que sucede con el hurto externo, existe un hurto interno ocasional o compulsivo y un hurto interno crónico.

3.4.1 Múltiples vías de pérdida

Son muchas las áreas que pueden quedar afectadas por la deshonestidad de los empleados. Las tipologías de pérdida son tan ilimitadas como la imaginación del empleado deshonesto.

Tipos de pérdida

Hurto de mercancía: El empleado enajena propiedades materiales de la empresa. El hurto en forma de mercancía supone el 55% del total de los hurtos internos. (AECOC, 2000).

Hurto de dinero: El empleado enajena dinero efectivo o nominal. El dinero en efectivo, o el nominal rápidamente convertible son los activos más propensos al hurto. El hurto en forma de dinero en efectivo supone el 31% de los hurtos internos. (AECOC, 2000).

Descuentos a familiares y amigos: Suponen un 9% del total de pérdidas por vía interna. (AECOC, 2000).

Abuso misceláneo: Esta categoría abarca todas las pérdidas causadas por empleados, no correspondientes a ninguna de las categorías anteriores.

Cajas y recepción: Máxima frecuencia

El hurto interno se produce en primer lugar en las cajas de salida del establecimiento, y en segundo lugar en el área de recepción de la mercancía.

3.4.2 Tipos de hurto y abuso interno

A lo largo del manual tendrá oportunidad de conocer formas de hurto interno que probablemente nunca había sospechado, así como soluciones para todas ellas. Los tipos de hurto interno, al igual que sucede con el hurto externo, son tan ilimitados como la imaginación de los empleados. No se alarme por contemplar un listado de formas de robar. Los empleados deshonestos los que van a preocuparse por quedar sus secretos al descubierto.

Abusos

Hurto de utilidad: El hurto de utilidad consiste en utilizar bienes o recursos de la empresa para fines diferentes a los establecidos en la normativa del empleado. Ej.: Cuando un empleado de seguridad utiliza un monitor de vigilancia para ver la televisión.

Del teléfono: Llamando a hurtadillas para asuntos no relacionados con la empresa: Ej.: Líneas eróticas, Líneas del horóscopo.

Aceptando llamadas a cobro revertido disimuladas como llamadas normales, evitando la sospecha de tener que marcar el número desde el establecimiento.

Del fax.: Enviando o recibiendo faxes con fines diferentes a los establecidos en la normativa del empleado.

De la fotocopiadora: Realizando fotocopias para con fines diferentes a los establecidos en la normativa del empleado.

De Internet: Utilizando el acceso a Internet de forma diferente a como se especifica en la normativa del empleado. Ej.: Utilizando Internet con fines lúdicos, Utilización del password de acceso a Internet desde fuera de la empresa.

Hurto de tiempo: “*No se trata de que haya que matarse a trabajar. No. Pero sí de que cada uno de nosotros aporte a la comunidad la cantidad de trabajo que sus posibilidades le permitan. No regateando, trampeando o escaqueando tiempo para hablar o fumar más de lo normal durante el período de trabajo*”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Superlópez, más allá de sus memorias” (hacia 1975).

El hurto de tiempo consiste en utilizar el tiempo de trabajo en la empresa para fines diferentes a los establecidos en la normativa del empleado. Ej.: Utilización del tiempo para dirigir un negocio personal externo, Llegando tarde, Descansos superiores a los permitidos en la normativa del empleado, Empleado que ficha por otro.

Baja fingida: La baja fingida consiste en simular dolencias para cobrar sin trabajar. Según estudio del Ministerio de Trabajo (Madrid, 1997), el 38,82% de las bajas laborales por Incapacidad Laboral Transitoria (ILT) son fraudulentas. Según la legislación actual (1997), los primeros 14 días de baja laboral los paga la empresa, a partir de entonces se hace cargo el Estado.

Es una forma de hurto que no es percibida socialmente como delito, al contrario, suelen ser admirados quienes tienen la capacidad para fingir bajas laborales impunemente.

Arreglos

Empleados con conocidos o familiares:

Devoluciones: El empleado hace una devolución monetaria correspondiente a un producto returnedo, sin recoger el producto devuelto, con lo que se embolsan el importe correspondiente.

Descuentos ilegales: Haciendo descuentos ilegales o no autorizados a los conocidos o familiares.

Distracciones: Tácticas de distracción de los empleados a otros empleados con el fin de facilitar el hurto de los conocidos.

Información privilegiada: Los empleados proveen información privilegiada con la que facilitar el hurto de los conocidos.

Fraude de salvoconducto: El salvoconducto es la señal de una venta cerrada y pagada, de manera que permite sacar legalmente productos del establecimiento: El empleado confecciona un salvoconducto falso para que dejen salir un producto o bien hace la “vista gorda” haciendo ver que comprueba un salvoconducto falso.

Arreglos entre empleados: Una de las tipologías de infractores más frecuentes es el hurto por invitación o presión de amistades dentro de la compañía. Los empleados intercambian productos de sus respectivas secciones, ya sea directa o indirectamente, dejándose hurtar unos a otros.

Artículos rotos o deteriorados

Simulación de rotura: Puede simularse, por ejemplo, la rotura de una botella de whisky aprovechando un casco vacío, o bien provocar la rotura parcial de una botella para quedarse con el contenido.

Simulación de recogida y vertido: Puede hacerse creer que ya se ha recogido el whisky del suelo si el encargado se interesa por los detalles.

Conocimiento del margen permitido: Los empleados saben que hay un margen de tolerancia de roturas que pueden aprovechar regularmente.

Cobro de horas extras no realizadas

Cuando no hay supervisión directa sobre: Tiempo de trabajo efectivo, Hora exacta de entrada y salida. Ej.: Ocultación como error de cálculo.

Consumo en el establecimiento

Más que el valor económico del consumo, lo peligroso es el precedente que crea. El hurto suele ser el siguiente paso al consumo habitual en el establecimiento. El consumo de productos en el establecimiento no suele estar visto como un delito entre los empleados. A ello se debe que sea tan común. Ej.: Cogiendo la comida para el almuerzo.

“Picar” alimentos: Hay empleados de secciones de productos perecederos que tienen por costumbre “picar” de los productos que venden. El hecho de que los propios empleados piquen de los productos a granel además da mala imagen a los clientes. Ej.: Sección pastelería.

Corrupción

La palabra corrupción es una metáfora de la degradación ética en los tratos.

Comisiones ilegales: Una comisión ilegal es básicamente el recibir el pago por un favor realizado o por realizar. Sus perjuicios son tantos como sus formas de comisión. El perjuicio para la compañía suele venir en un empeoramiento de las condiciones de compra por renunciar a una posible mejor oferta (coste de oportunidad). A menudo el pago de comisiones esconde una falta de competitividad del producto “colocado”.

Acuerdos entre proveedores: Fabricantes o proveedores se ponen de acuerdo para mejorar sus condiciones de venta, aumentando el precio del producto o servicio. Este tipo de acuerdos sucede especialmente en condiciones de monopolio o semimonopolio. En este caso se trata de una pérdida desconocida relacionada con un coste atípico no detectado.

Arreglos de empleados con suministradores: *“Entre dos productos de la misma calidad, la gente compra el de su amigo. Cuando los productos tienen distinta calidad, la gente aún seguirá comprando el de su amigo”*. Mark McCormack, presidente y consejero delegado del International Management Group.

Incluye todas las variedades posibles de acuerdos de comisión y alteración de albaranes y de sistemas de control.

Contratos de suministro “blindados”: Por amiguismo o relación familiar. Sirva un ejemplo que ilustrará cómo se articulan este tipo de relaciones:

Una recepcionista siempre llamaba a la misma compañía de taxis. Cuando las visitas solicitaban uno, no llamaba nunca a otra compañía de la competencia más barata y más cercana. Un día apareció el motivo por la puerta: Una enorme cesta de Navidad con una tarjeta que llevaba su nombre.

Puede que no fuera más que un gesto de gratitud de la compañía de taxis, aunque también es cierto que la compra de una decisión puede ser un dulce amargo para quien tenga que acabar pagando de su bolsillo, por desconocimiento, un taxi más caro.

Analice todas las situaciones en que se proveen producto o servicios a su empresa. ¿Quién toma las decisiones? ¿Qué criterios utiliza?

Derroche intencionado

Es uno de los múltiples efectos de la falta de identificación de los empleados con la empresa y de la creación de un mal ambiente de trabajo.

Desfalcos

Un desfalco es un hurto que se realiza aprovechando posiciones de privilegio en el control o manipulación del dinero nominal o efectivo. En el desfalco entra en juego el hecho de tomar para sí un caudal que se tenía bajo obligación de custodia, un aspecto que implica que los autores sean casi siempre directores, empleados de oficina o encargados.

Sueldos inflados: Cuando un directivo con poder para establecer sueldos, recompensa preferentemente a algún empleado sin que haya motivos profesionales para ello. Será un caso de favoritismo o confabulación cuando se reparte el dinero desviado.

Confusión de artículos destruidos: Se hurtan múltiples objetos valiosos almacenados en una sección propensa al incendio y se colocan en su lugar artículos que una vez calcinados dejan los mismos restos. Acto seguido se provoca un incendio que sirva para disimular el hurto. Este desfalco lo acabarán pagando el seguro o el establecimiento.

Alteración de los datos de stock: En este caso la persona responsable de la contabilidad del stock realiza un error voluntario en la contabilización, creando un excedente que pasa a ser mercancía “fantasma”. En caso de no ser detectado el error, se procede a retirar el excedente de mercancía aprovechando habitualmente el acceso privilegiado al recinto.

Confusión de stock y precios de compra: Cuando el encargado de compras confunde un lote de artículos comprados a un precio, con otro lote de artículos comprados a otro precio, manipulando las cifras de stock anterior y posterior y quedándose con la diferencia. Ej.: Se compra un cargamento de aceite. El precio sube considerablemente poco después. Ante esta oportunidad, el encargado de compras decide falsificar la fecha de compra, haciendo creer que ese aceite se compró poco después, confiando en que nadie comprobará esos términos o bien sobornando a quien sea necesario. Este tipo de desfalco es muy difícil de detectar si no se hacen controles más allá del cuadro general de cifras.

Pago a recepciones “fantasma”: Con un recibo falso obtenido mediante cualquier artimaña, se acuerda justificar el pago por parte de la empresa, de recepciones “fantasma”. El importe supuestamente cobrado por la empresa proveedora se repartirá entre quienes monopolicen la información. El montante de la factura pasará a ser diferencia de inventario físico si no se descubre el pastel.

Simulando un cobro de intereses inferior:

Acuerdo con el banco: Acordando intereses diferenciales con el banco. Este fraude también corresponde al apartado de comisiones ilegales.

Periodos de inactividad del dinero: Aprovechando los períodos de inactividad del dinero de caja, de nóminas, de cheques sin cobrar, etc., para invertirlo y cobrar los intereses correspondientes. Ej.: Simulando recaudaciones de caja inferiores en un periodo anterior, y superiores en un periodo posterior, hasta que llegue a cuadrar todo, con lo que se consigue un “préstamo” temporal al 0% de interés.

Huida: Escapando con todo el dinero al que se tiene acceso.

Hurto de valija: Cuando el encargado de llevar la recaudación ingresa en el banco menos que la suma de los importes recogidos. Si este hurto se basa en el abuso de confianza no se descubrirá hasta que algún día se hagan los cálculos para comparar cifras.

Nóminas:

Cobro de nóminas “abandonadas”: Retirar con firma falsificada el importe de nóminas no cobradas por confusión o engaño al empleado.

Cobro de nóminas de empleados ficticios: En compañías con muchos empleados puede suceder que las personas que monopolizan la información del área de nóminas se “inventen” un empleado para cobrar su nómina.

Alteración de los términos de las nóminas: Pago inferior al asignado en tarifa, número de horas, pluses, etc. Si al cabo del tiempo no es detectado el error, se retira el efectivo desviado, cuadrando las cifras generales.

Deterioro voluntario de artículos

Si la compañía tiene una política de posibilidad de compra por parte de los empleados de aquellos artículos que se hayan encontrado deteriorados por causas desconocidas, nunca podrá estar seguro de si el artículo se dañó fortuitamente.

Engaños al cliente

Alterando la factura o su cobro para que el cliente tenga que pagar más, amparándose en la posibilidad de errores al expedir la factura o al marcar las teclas.

Facturas electrónicas sin copia mecánica

Pueden realizarse facturas sin registrarlas, gracias al equipo informático. Ej.: Se imprime la factura directamente y se tiran las copias de carboncillo en caso de existir. Esto puede pasar cuando el programa informático de facturas permite imprimir sin registrar la factura, o bien cuando no existe un proceso de control lo suficiente restrictivo. Ej.: Falta de numeración en los impresos de factura, con lo que no se pueden pedir explicaciones si han desaparecido impresos entre compra y compra.

Fraude documental

Robo de activos a partir de la manipulación de la información que los identifica y delimita.

Falsificación de cheques

Se procede a la falsificación del cheque aprovechando la información o acceso privilegiados. Ej.: Acceso al talonario de cheques, sabiendo que el jefe no controla la numeración correlativa ni las conciliaciones bancarias.

Por observación de debilidades de control: Este delito lo realizarán habitualmente empleados que observen debilidades de comprobación, al existir confianza con el banco.

Falsificación de la cantidad consignada:

Raspada: Este es un fraude que se realiza aprovechando un cheque legítimo y procediendo al raspado del papel. Una vez borrado el importe original, se escribe la cantidad fraudulenta.

Añadida: Se añaden trazos imitando la caligrafía original. Los nuevos trazos indicarán una cantidad superior. Ej.: Añadiendo un uno delante de la cifra.

Falsificación de la firma: Se imita la firma con el objetivo de hacerla creíble al cajero del banco.

Gastos añadidos

Añadiendo justificantes de gastos para su cobro. Es habitual utilizar la tarjeta de crédito de la empresa para pagar gastos sin la suficiente justificación de utilidad para la empresa.

Hurto de caja registradora

La línea de cajas es un punto especialmente crítico del establecimiento: Grandes volúmenes de dinero pasan ante manos a veces inexpertas y otras veces poco remuneradas; por ello, la escena del crimen es frecuentemente la caja registradora, siendo la forma más sencilla y conocida de hurto de efectivo.

Vía de pérdida principal: El hurto de efectivo en caja registradora puede convertirse en la vía de pérdida por hurto interno más importante, por ello deberá ser el primer objetivo a controlar.

Hurto sin descuadre: Otro de los motivos que hace tan habitual el hurto de caja es el hecho de que las transacciones pueden manipularse sin afectar el balance diario. Los empleados deshonestos se preocupan de que cuadren los registros de caja. La comprobación tradicional de realizar un cuadre de caja al cabo del día no tiene prácticamente ningún efecto sobre la detección de no registros.

Confusión de pruebas: El hurto de efectivo es el más atractivo para los empleados porque en determinadas ocasiones es bastante más difícil de demostrar: La prueba del delito se confunde inmediatamente con el dinero propio.

Tipos de hurto en caja registradora

No registros: Un no registro es también un “hurto de información” puesto que el cajero oculta la realización de una venta. El caso más común de no registro consiste en introducir el pago de un cliente directamente en caja sin registrarla, aprovechando la apertura de otra compra.

El beneficiario del no registro no tiene por qué ser necesariamente el cajero, sino que puede haber acuerdos con personas exteriores.

Alteración del rollo interno de caja para no dejar pruebas: Extraviando o destruyendo el rollo interno de caja simulando accidente.

Cortando del rollo interno el segmento correspondiente al no registro.

Simulando un supuesto atasco del rollo.

Interponiendo un papel entre el cabezal impresor y el rollo interno.

Aprovechando el cambio de rollo interno.

Entrega de ticket no retirado: Tickets no entregados o no recogidos por el cliente, preferentemente de cantidades exactas, situados junto a la caja registradora. El cajero puede utilizarlos para ocultar un no registro cuando coincida que alguien compre por el mismo importe. El cliente creerá tener su compra registrada por haber recibido el ticket.

Pulsando “no venta” en lugar del registro: Marcando el “0” de “No venta” para simular el registro.

Dejando pasar a un cliente: Dejando junto a caja el importe exacto de un cliente que ha pasado en medio de otra compra para retirarlo después sin registrar.

Alterando la suma de totales: Se altera la suma de totales por la máquina para que así cuadre todo.

Devoluciones fraudulentas: Las devoluciones ficticias son frecuentemente un método común de no registro de operación, simulando que se ha realizado el abono de una devolución. Para ello pueden ampararse en la posibilidad de retorno de algún artículo defectuoso, que quedará entonces junto a caja como justificación fáctica del abono de la devolución, dándole a ésta mayor credibilidad.

Anulación de registro: Se procede a la anulación de un registro introduciendo el mismo registro pero con signo negativo.

Registro parcial: Sólo se registra parte del importe total. Ej.: Se marca 2€. en lugar de 20€, con el objeto de simular un error administrativo involuntario. Para ello el cajero procederá a registrar manualmente el artículo simulando que el escáner no lo ha podido leer. El registro parcial también puede ser un regalo en forma de descuento a familiares y amigos.

“Sliding”: Consiste en “deslizar” el artículo sin leer ni registrar el código de barras, pasando el producto por la cara contraria al código de barras.

Descuentos no aplicados: Argumentando la aplicación de descuentos que en realidad no se han realizado, haciéndolos pagar al cliente en propio beneficio. Será cualquier tipo de descuento con posibilidades de manipulación por falta de control. Ej. 1: Rebajas de la compañía a los empleados: Se hace pasar como compra de empleado la compra de un cliente, quedándose el empleado con la diferencia. Ej. 2: Descuentos por volumen confundiendo varias compras en una, de esta manera el cajero consigue un descuento que no ha existido para los clientes.

Registro sin multiplicador: Registrar un sólo artículo cuando hay varios del mismo tipo.

Registro diferente: Registrar un artículo diferente simulando que ha habido una confusión respecto a otro artículo muy parecido que viene también en el carro de la compra. Este tipo de fraude se podrá realizar sólo cuando el marcaje sea manual.

Cambio incorrecto: Engañar al cliente entregando menos cambio del correspondiente. Muchos empleados deshonestos saben que están siendo controlados de cerca por la empresa y prefieren robar a los clientes despistados para reducir el riesgo y escudarse en la posibilidad de error del cliente.

Corte intencionado de tensión eléctrica: El empleado provoca una sobrecarga o cortocircuito eléctrico en el establecimiento, desconectando así los posibles sistemas de seguridad que no dispongan de “supply power”.

El empleado aprovecha el desvío momentáneo de atención, o el mismo debilitamiento de funciones provocado por la falta de energía eléctrica. Ej. 1: La falta de luz se aprovecha para realizar sustracciones. Ej. 2: Cuando se va la electricidad, las máquinas registradoras no funcionan, por lo tanto el registro se hace manualmente en una hoja de papel, lo que facilita la excusa de error administrativo por falta de costumbre.

Dinero falso: Aceptando premeditadamente dinero falsificado.

Precios incorrectos: Aprovechando errores de marcaje de las etiquetas de precio de algunos de los productos, ya sean éstos fortuitos o acordados con quienes colocan los precios.

Cliente marcha sin pagar: Los empleados de barra o mostrador pueden encontrarse con un dilema: Despistarse de cobrar a algún cliente, o bien que éste escape sin pagar. Para ocultar el error y no tener que dar cuentas al jefe, los empleados pueden llegar silenciar tales hechos, especialmente cuando se han debido a debilidades de control suyas, y optan a menudo por no informar de la mercancía desaparecida, y por supuesto, por no registrarla.

Hurto de dinero del cajón: Se aprovechan situaciones en que la acusación pueda ser equívoca. Ej.: Aprovechando desatenciones de caja tal como sucedería con un hurto externo, confundiéndose a su vez con la posibilidad de un hurto externo si se da el caso.

Tarjetas de crédito: Cuando no se registra el importe extraído del datáfono, quedando un excedente en caja. Sucede cuando un empleado carga a la tarjeta un importe superior a la factura real, quedándose con la diferencia.

Hurto de herramientas

Se hurtan herramientas del taller de mantenimiento habitualmente cuando no están clasificadas ni bajo llave.

Hurto de información

Cualquiera de las fugas de información vital para la empresa, en beneficio principalmente de empleados deshonestos y de la competencia. Ej.: Programa de inversiones, Planes de mercado, Aperturas previstas de establecimientos a largo plazo, Programa de controles, Márgenes de ganancia, Planes de comercialización, Fichas de empleado, Lista de precios, Lista de clientes, etc.

Formas de obtención de la información: Introduciendo virus programados para buscar y sacar información vía mail, Leyendo ilegítimamente e-mails, Escuchando mensajes del contestador automático, Utilizando passwords ilegítimamente, Pinchando el teléfono, Volcando la información del disco duro, Utilizando un micrófono direccional, Utilizando un estetoscopio para escuchar conversaciones a través de las paredes, etc.

Registro de deshechos: Se registran los recipientes de la basura del Director para averiguar si hay información que pueda ser estratégica.

Guardias de seguridad “infiltrados”: Las compañías de la competencia buscan información estratégica constantemente, como ya ha sucedido en EE.UU. de forma documentada y con graves consecuencias. Ej.: A través de documentos que los empleados dejan encima de sus mesas o de forma accesible sin fuerza en las cosas.

Hurto de material tecnológico

El material tecnológico cumple la máxima de todo hurtador: Alto precio, Reducido tamaño, Fácil acceso, Fácilmente revendible. Ej.: Microprocesadores, Memoria RAM, Módems, Ordenadores portátiles, Ordenadores de sobremesa, Fotocopiadoras, Máquinas registradoras.

Hurto de muestras y promociones

Los objetos que son regalados con una compra u obsequiados en promoción pueden producir problemas internos graves. Al igual que el consumo de productos en el establecimiento, el hurto de muestras suele ser percibido por los empleados como un delito muy leve o “al que tienen derecho porque ‘las regala’ el proveedor”.

El hecho de que ciertos empleados puedan llevarse estos objetos y otros empleados no, genera malestar en la empresa. Se crean favoritismos que no son buenos. Este malestar se puede traducir en el robo de tales muestras u otros productos, a modo de compensación por parte de los empleados a los que no les ha “tocado el obsequio”.

Sorteos: Las promociones con sorteo también pueden suscitar la picardía de ciertos empleados. El empleado en cuestión puede llegar a tener acceso libre a la introducción de papeletas para el sorteo. Puede llenar un cierto número con el nombre de algún familiar o amigo, o de varios de ellos. Con esto aumentan considerablemente las posibilidades de obtener premio.

Hurto de pequeño mobiliario

Ej.: Grapadoras, Tijeras, Cuadernos, Bolígrafos, Folios, Ceniceros, Lámparas.

Hurto de productos de mantenimiento

Ej.: Líquidos de limpieza, Bolsas de basura, Papel de WC, Toallas de papel, Azúcar de la máquina de café.

Hurto por ocultación

El empleado oculta la mercancía en bolsas de comida, en la ropa, etc., tal como sucede con el hurto externo. Una variante es ocultar la mercancía dentro del establecimiento, en lugares de baja vigilancia, para retirarla posteriormente en un momento de bajo riesgo. Ej.: Aprovechando el hueco del montacargas.

El empleado va a comparar si es más fácil hurtar estos productos de la tienda o del almacén trastero, tomando la decisión en función de la detección o no de debilidades de control.

Sabotajes

Vandalismo de los empleados, Piquetes de huelgas, Acciones directas de los piquetes. Ej.: Infiltración de silicona en las cerraduras para evitar la apertura del establecimiento, Amenaza a empleados que no secunden la huelga.

Empleados infiltrados por la competencia: Incursiones de personal planeadas desde la competencia con el fin de dañar inadvertidamente los objetivos designados. Ej.: Destrucción de información, Destrucción de bienes estratégicos.

Acciones encaminadas a la pérdida de clientes: El empleado utiliza de forma directa o indirecta todas las artimañas posibles para hacer que el cliente no vuelva.

Inundación o incendio: Los daños pasan a formar parte de la pérdida conocida de origen desconocido.

Disfunciones intencionadas: La consecuencia principal será la pérdida de horas de trabajo por simulación o inducción de disfunciones. Ej.: Amenazas de bomba ficticias.

Virus informáticos: La introducción intencional de virus se ha convertido en un “hobby” peligroso de los empleados, y en un riesgo multiplicado cuando existe conexión de ordenadores LAN.

Simulación de robo

Existen tres modalidades, en las que la pérdida se considerará pérdida desconocida asignada a pérdida conocida:

Robo sin testigos: Puede simularlo un empleado solo o varios confabulados, inventándose toda la historia.

Robo con testigos: Se produce una situación de robo real, pero con la colaboración de algún empleado, que indica al ladrón la mejor forma de cometer el robo (forma y horario).

Alteraciones sobre robo real: Sucede cuando un robo real se aprovecha para apoderarse de dinero no entregado al ladrón.

Substracción por aperturas al exterior

Los artículos se lanzan por aperturas al exterior, donde son recogidos por alguien pendiente de la maniobra. Ej.: Ventanas, Respiraderos, Tragaluces, WC.

Transferencia deshonesta de mercancías

Propia de las cadenas de tiendas, u organizaciones que disponen de varios establecimientos, entre las cuales es habitual la transferencia de mercancías de manera inesperada.

Substracción vía desechos

Apartándolos: Los objetos hurtados se apartan discretamente dentro del contenedor de basura para recogerlos más tarde.

Saliendo con bolsas de basura: Se sale del establecimiento con la bolsa de basura llena de objetos sustraídos para llevarla directamente al coche, aparcado cerca del contenedor.

Acuerdo de recogida: Se acuerda la recogida del material por otra persona.

Transporte

El transporte es una de las funciones más importantes utilizadas en la distribución, y también uno de los pasos en que las mercancías quedan más expuestas a la sustracción. A menudo durante el transporte se debilitan muchos de los controles internos de seguridad a los que se somete la mercancía durante su período de almacenamiento.

Según estimaciones realizadas por la Asociación Americana del Transporte, los propios conductores de los camiones son los causantes del 70% de todas las pérdidas de la carga. También se indica que la mayor parte del robo de mercancías ocurre durante la carga y descarga, y no durante el transporte.

Transportista autónomo: El trabajador autónomo es el encargado y responsable del vehículo, y en la mayoría de las ocasiones corren de su cuenta los gastos habituales; por lo que si hurtase lo estaría haciendo a él mismo. Pese al estrecho margen de maniobra que suelen tener los empleados autónomos, pueden cometer manipulaciones sobre el margen que les corresponde, lo que dependerá de la forma de valoración del trabajo realizado.

Transportista de plantilla: El transportista de plantilla suele trabajar con el vehículo de la empresa, lo que incrementa considerablemente el margen de maniobra de deshonestidades. Existen muchas posibilidades de alterar datos.

Posibles deshonestidades:

Sustitución de mercancías o piezas: Tanto el vehículo de transporte como la mercancía y maquinaria están sujetos a imprevistos que hacen necesario el cambio de piezas deterioradas. Las mercancías transportadas, o determinadas piezas, se substituyen por réplicas menos costosas, de menor calidad o deterioradas.

Intercambio entre transportistas: Cuando hay varios camiones aparcados uno junto a otro en el proceso de carga o descarga; se aprovechan descuidos o se realizan acuerdos para intercambiar mercancía escamoteada.

Llegar a deshoras para evitar controles: El transportista puede calcular su llegada a deshoras para así evitar controles de seguridad, sabiendo que son momentos en los que se debilita la comprobación. Ej.: De noche, En día festivo, Durante un cambio de turno, En momentos críticos de máximo trabajo.

Tiempo: Tiempo de transporte, Tiempo de carga y descarga.

Gastos de comida: Aprovechando tickets no entregados a otros clientes en restaurantes, o negociando un ticket con el precio inflado.

Gastos de alojamiento: Aprovechando tickets negociados.

Llamadas de teléfono: Cargando llamadas no realizadas.

Gasto de combustible inflado: Tickets inflados, recogidos de las gasolineras o correspondientes al consumo particular.

Hurto de gasolina: Extracción de combustible del depósito de los vehículos para rellenar el coche particular.

Entrega/recepción: Cuando la mercancía se envía o se recibe es muy vulnerable al hurto realizado por empleados o choferes.

Engaño de paso: El transportista entra con la mercancía y vuelve a aparecer con la misma tras dar un rodeo, como si se tratara de una nueva caja sacada del camión.

Descargando en un lugar “equivocado”: El transportista puede descargar la mercancía en un lugar donde pueda retirarla posteriormente, una vez comprueba que no se detectó su desubicación. Si le descubren alegará que no sabía el lugar exacto de descarga.

Provocando un envío fantasma: El proceso del envío normalmente empieza cuando un gerente autorizado firma órdenes que aprueban el embarque de mercancía del vendedor al minorista o del centro de la distribución a las tiendas individuales.

Un embarque desautorizado empieza de la misma manera; pero sin haberse realizado ningún pedido legítimo. Entonces la mercancía se envía directamente a un punto de recogida en el que pueda retirarse cómodamente. Dicha actividad suele cubrirse destruyendo o alterando las facturas delatoras o llegando a un acuerdo con el proveedor.

Aprovechamiento del deterioro de la mercancía: Aprovechando mercancía rota voluntaria o involuntariamente durante el transporte. Ej.: Si se han roto dos cajas involuntariamente y el camionero se ha tenido que deshacer de ellas, puede decir que fueron más, amparándose en posibles pruebas evidentes de que hubo deterioro involuntario en parte de la mercancía.

3.5 Aplicación de medidas

3.5.1 El efecto disuasión

Si no quiere convertir su establecimiento en un “búnker”, haga funcionar al máximo el efecto de disuasión. Este efecto debe ser utilizado con sumo cuidado. A la larga los empleados descubren los “faroles” en los sistemas de seguridad. La disuasión explícita debe ser alimentada con el general conocimiento de elementos de disuasión implícita. Ej.: Aprehensión de un empleado robando.

Disuasión explícita

Es la disuasión lograda mediante la sola presencia o conocimiento de la aplicación del sistema de seguridad. El empleado se disuade por la imagen mental que les hace dar por entendida la efectividad del sistema. Ej.: Una cámara con vigilancia es idéntica a una sin vigilancia. Tienen la misma disuasión explícita si no se pueden distinguir.

Disuasión implícita

Es la disuasión lograda por la efectividad del sistema en la detección de deshonestidades. Es la que se consigue mediante: Aplicación efectiva de los sistemas de seguridad, Disuasión por aprehensión del empleado deshonesto, Disuasión mediante el castigo del empleado deshonesto.

Objetivos

Prevenir en vez de corregir: El objetivo final del efecto disuasión no es capturar empleados o recuperar mercancía, sino disuadir el delito. La utilización del efecto disuasión es la forma más inteligente de prevenir el hurto interno.

Eliminar racionalización: El efecto disuasión impide la racionalización de procedimientos deshonestos.

Disuasión por efectividad: Un buen sistema de seguridad es aquel cuya efectividad hace innecesaria su acción implícita. Aprehender a un empleado deshonesto puede generar un tremendo efecto disuasión. La correcta utilización de medidas preventivas como la disuasión, evitará gran parte de las medidas correctivas, siempre más desagradables de aplicar.

Equilibrio entre realidad y proyección mental: Ha de existir un equilibrio razonable entre la utilización de la disuasión implícita y la explícita.

Reducción de oportunidades de robo: La efectividad de los sistemas se interpretará como una advertencia de la reducción de oportunidades para robar o hurtar, evitando así tentaciones inconscientes. Disminuirán los empleados que perciban una oportunidad de realizar acciones deshonestas y usted podrá aflojar los esfuerzos para controlarlos.

3.6 Medidas humanas y de gestión

3.6.1 El triángulo del hurto

Composición

1. Oportunidad.
2. Necesidad.
3. Racionalización.

Condiciones de descubrimiento

La mayoría de los robos internos serán descubiertos a raíz del estudio e identificación de las tres componentes favorecedoras del hurto.

Eliminación de condicionantes

Los esfuerzos en la prevención y control del hurto interno habrán de tener siempre en cuenta la acción o reacción sobre sus componentes.

3.6.2 Actitud por parte de la dirección

“Cada vez que contestas al teléfono, tienes una oportunidad para probarte a ti mismo. Cada cosa que haces demuestra cómo eres, empezando por la manera de dirigirte a cualquiera, desde el limpiabotas para arriba. Todo te define, todo son relaciones públicas”. Simone Kesseler, director de desarrollo comercial de Cornhill Publications S.L. Publicado en The Independent (11 octubre 1990).

“No hay nada mágico en la dirección. Primero me aseguro de que la gente sabe lo que hace, y luego compruebo que lo hacen”. Bob Scholey, presidente de la British Steel Corporation. Publicado en Sunday Telegraph (11 enero 1976).

“El peor error que puede cometer un jefe es no pronunciar nunca la frase <bien hecho>”. John Ashcroft, por entonces presidente de Coloroll S.A. Publicado en Sunday Telegraph Magazine (5 junio 1988).

“La tarea básica de un buen director consiste en hacer que la gente produzca”. Peter Drucker, gurú de la dirección de empresas. Publicado en Financial Times (1 septiembre 1986).

Vigilancia natural

Manténgase presente en la superficie de ventas, haciendo frecuentes apariciones de control indirecto.

Legitimidad en las decisiones

Siga siempre un criterio objetivo, legitimador, razonable y justo en sus decisiones.

Servir de ejemplo

“Los líderes han de dar ejemplo con su carácter íntegro, esa es la única forma de conseguir la autoridad en la empresa. El líder ha de ser objetivo y claro, ha de exigirse mucho a sí mismo para poder exigir a los demás, siendo consecuente, predecible”. Peter Drucker, gurú de la dirección de empresas.

El comportamiento de los superiores influirá considerablemente en los empleados. Cuando sus empleados perciban ejemplos explícitos de honradez, entenderán que usted no admitirá desviaciones de esa norma. El comportamiento percibido de los jefes, lo que hacen y dicen, genera “leyendas” en la compañía que afectarán a los comportamientos individuales, pudiendo servir de punto de apoyo en sus justificaciones al hurto.

Boss-ship

La dirección debe de no sólo apoyar el proyecto, sino también involucrarse. De esta manera se facilita que el personal asuma los objetivos como propios, involucrándose en el compromiso de llevarlos a cabo.

Objetivos

Claros: La dirección debe adoptar una actitud clara y decidida en la lucha contra el hurto.

Explícitos: Una buena dirección comunica a su equipo la misión, los objetivos y las estrategias de la organización.

Motivantes: El ímpetu para la reducción de pérdidas tiene que venir de los directivos de la organización.

Racionales: En primer lugar recuerde a sus empleados que ninguna medida de seguridad se pone por capricho. Todas están motivadas por la existencia real de delitos que provocan pérdidas inabarcables que justifican una protección paralela.

Constancia en los valores

Lo que hacemos debe ser sólido. Así es como se crea un verdadero sistema de valores. El auténtico líder no transige, no hace chapuzas ni las cosas a medias. Comprometerse significará ser constante en los objetivos marcados, dar ejemplo y no retractarse a la primera de cambio.

Respeto hacia los empleados

Una actitud que fomente el enfado o el descontento del empleado será siempre contraproducente, por ello cuide hasta el extremo el tono de la comunicación con los empleados, haciendo valer la equidad y el respeto como principios fundamentales.

La mejor forma de ganarse el respeto de los empleados consiste en respetarlos. Haga que se sientan útiles y no prescindibles. La dirección tendrá que empezar dando ejemplo, tratando a los empleados tal como querría que éstos tratasen a los clientes. Las pautas vienen marcadas, los empleados solo tendrán que imitar una actitud con la que se sienten satisfechos.

3.6.3 Política de la empresa

La política de una empresa queda reflejada en sus objetivos, normas y procedimientos. Es la guía maestra, la síntesis constitutiva de las normas de la empresa.

Declaración clara de objetivos

La política de la empresa servirá para la toma de decisiones bajo unos objetivos establecidos, permitiendo que los empleados despejen sus dudas y pierdan su miedo en la realización de esfuerzos en ese sentido. Las ambigüedades paralizan la acción.

Empresas grandes

Plasmar los manuales de procedimientos de toda la empresa es especialmente recomendable para las empresas grandes.

Por escrito

La política de la empresa ha de constar por escrito, ello dará mayor solidez a las decisiones adoptadas.

La filosofía de la empresa

Mantenga una cultura de empresa donde la ética y la honestidad son los puntos de referencia.

El mantenimiento de normas éticas en la empresa es un buen negocio porque: Aumentará la probabilidad de que un empleado se comporte honestamente, y contribuirá al desarrollo de un clima general de honradez sobre un periodo amplio de tiempo. El clima de honradez crea un entorno psicológico saludable, positivo, favorecedor del desarrollo de relaciones honestas con los clientes.

El mensaje reiterativo de la importancia de las normas éticas dentro de la política de la empresa subyacerá en la percepción de los empleados. Todo en la empresa ha de rezumar en la participación de dicho espíritu.

3.6.4 Normativa del empleado

La normativa del empleado es una de las expresiones más importantes derivadas de la política de la empresa.

Consecuencias de la falta de normativa

La falta de normas claras y explícitas sobre la función del empleado y sobre la penalización de la figura del delito ayuda a que aparezca la racionalización. La imagen del castigo pierde fuerza, y aparece la figura de excusas por desconocimiento.

Guía del empleado

La normativa del empleado es la implantación de una serie de normas que servirán de guía de referencia para todos los empleados.

De obligaciones: Indicará las directrices que los empleados han de cumplir obligatoriamente.

De respuesta a situaciones concretas: Una normativa es un documento que recomienda una acción concreta para cualquier situación en la que se puedan encontrar los empleados durante el desempeño de su trabajo.

Del negocio: Una guía para los empleados y sus responsabilidades es una guía para el negocio; porque sus empleados son su principal activo y los que canalizan todas las acciones de gestión.

Disuasión

Notificación de controles: Los empleados deberán estar informados de la aplicación de un programa de lucha contra el hurto, que comprenda la adopción de diversos controles de seguridad, sin llegar a enumerarlos explícitamente.

Notificación de sanciones: El procedimiento de sanción por la violación de cada una de las normas ha de constar claramente en la normativa. El mero hecho de comunicar los posibles castigos de los delitos constituye una barrera más a la racionalización de comportamientos deshonestos. Evite una excesiva agresividad en la enumeración de sanciones. Convertir el lugar de trabajo en un puesto policíaco sería excesivo, además de crear un espíritu de revancha.

Aplicación real de la normativa: La normativa ha de ser un punto de referencia real, y no papel mojado.

Severidad: “Las organizaciones que rinden tienen una tremenda autoestima, saben que aportan algo. Pero esto se basa en la exigencia. Muchos managers se creen que lo correcto es ser permisivo. Ser exigente es lo correcto, exigir responsabilidades”. Peter Drucker, gurú de la dirección de empresas.

Los empleados deben saber que cualquier violación de la normativa tendrá la correspondiente sanción. Ejemplifique a los empleados que rompan las normas en relación a la política contra el hurto. Deje claro que el hurto no se tolerará. Ello ayudará a crear un efecto de no-impunidad. Si se aplica con rigor, a los empleados no les quedará duda de la validez de sus preceptos. La inmediatez en la aplicación del castigo aumentará su efecto ejemplificador.

Las notificaciones tienen como misión corregir cautelarmente la conducta de los empleados cuando existan desviaciones de la conducta. Han de seguir un criterio progresivo: Advertencia oral, Advertencia escrita, Entrevista, Despido disciplinario.

Clarifique las consideraciones de delito: La normativa indicará al empleado qué es considerado como delito en la compañía. La normativa del empleado tendrá una importante función disuasiva al determinar explícitamente los comportamientos que no serán tolerados, acabando con posibles excusas de desconocimiento.

Delimita las propiedades: Debe definir claramente en la normativa el derecho de propiedad que tiene la empresa de objetos o artículos sobre los que a menudo se tiene una identificación de propiedad difusa. Prohiba explícitamente la enajenación de muestras, así como la utilización por los empleados de cupones de descuento escamoteados de caja. Debe indicar la obligatoriedad de llevar un control de los cupones entregados.

Por algún motivo es una idea extendida la intrascendencia del hurto de tales productos o descuentos, lo que se debe en gran medida a la falta de una normativa explícita.

Función consultiva

La normativa del empleado sirve para descargar la dirección de funciones consultivas, principalmente sobre aspectos rutinarios, permitiendo con ello centrar los esfuerzos en aspectos más creativos del negocio.

Facilita la toma de decisiones: La normativa del empleado y la política de la empresa facilitan al personal la toma de decisiones acertadas sin tener que preguntar constantemente.

Uniformidad en las decisiones: La toma de decisiones será justa y uniforme, sobre un mismo patrón.

Previsión de situaciones habituales: Es una guía que permite la toma de decisiones en situaciones repetitivas. Englobe todos los aspectos y situaciones que puedan plantearse en el devenir diario del negocio, poniendo sobre ello al jefe de seguridad.

Previsión en situaciones de emergencia: El hecho de contemplar la respuesta a las situaciones de emergencia permite evitar los vacíos de control.

Orden de procedimiento: Una buena planificación de las operaciones evitará la creación de confusiones o desórdenes.

Ayuda a la formación

Hay quien piensa que escribir la normativa no es más que una forma más de burocratizar los procesos. Nada más alejado de la realidad. Las normas se escriben para ordenar y facilitar su aprendizaje. La existencia de una normativa del empleado será de gran ayuda en el diseño de la formación a los empleados.

Salvaguarda de responsabilidades

Tener una normativa escrita constituye una salvaguarda en las responsabilidades del funcionamiento del negocio. También ha de tener en cuenta que el cumplimiento de la normativa exculpará a los empleados que la apliquen correctamente y sin mala fe de cualquier consecuencia derivada de su cumplimiento.

Periodo de prueba

Antes de poner en vigor la normativa del empleado, es necesario someterla a un periodo de prueba. Las normas han de demostrar su efectividad sobre el terreno. Este periodo de prueba servirá para determinar las modificaciones necesarias.

Repase la normativa al menos una vez cada seis meses, comprobando cuales son los resultados de su cumplimiento.

Requisitos

Sencillez: Las normas han de ser de fácil aplicación.

Equidad: No mida con diferentes raseros un mismo delito. La falta de equidad puede fomentar la sensación de injusticia, agravando así la propensión al hurto. Cualquier empleado debe ser consciente de que lo que se persigue es el delito y no a las personas.

Consenso: La normativa del empleado habrá de establecerse con el consenso de todos los agentes implicados como requisito indispensable. La existencia de un consenso previo a la aplicación de normas facilitará su cumplimiento, evitando discusiones posteriores.

Conocimiento obligatorio: Puede especificar dentro del contrato una cláusula en la que se exprese el compromiso de conocer los contenidos de la normativa del empleado, una vez pasado el periodo de formación.

La empresa ha de entregar la normativa a cada uno de los empleados, incluyendo un acuse de recibo mutuo. Con esta medida tendrá mucho ganado a la hora de llevar posibles encausamientos, por servir como punto de referencia conocido por ambas partes. De lo contrario, podría encontrarse con veredictos exculpatorios del empleado deshonesto por falta de determinación de las acciones consideradas como contrarias al funcionamiento de la empresa.

Necesidad de exactitud: La definición de las normas y procedimientos ha de ser exacta, evitando cualquier ambigüedad.

Objetivos realistas: Las normas están para ser cumplidas. Una normativa poco realista quedará pronto en papel mojado.

Integración de normas: La normativa del empleado ha de tener en cuenta la integración de procedimientos para hacer factible su cumplimiento. Ej.: Un empleado de caja presencia el hurto cometido por un cliente en la superficie de ventas. La normativa del empleado indica que cualquier empleado que presencie un acto delictivo cometido en el establecimiento deberá informar al departamento de seguridad; pero la misma normativa también indica que un empleado de caja no podrá abandonar su puesto hasta no ser relevado de su función.

La normativa podrá mantenerse tal cual, pero debe facilitarse a los empleados de caja un discreto sistema de aviso remoto que posibilite realizar el aviso sin abandonar la caja registradora.

Política de autorizaciones

La normativa del empleado ha de expresar claramente cuál será la política de autorizaciones y cuales serán sus requisitos, así como las actividades sujetas a tales autorizaciones.

Autorización de cheques: Haga una lista de las personas autorizadas a firmar cheques. Informe al banco cuando una persona autorizada deje la empresa.

Prohibición de firma en blanco: No dejar nunca cheques en blanco firmados por una de las partes, porque entonces desaparecerá la doble responsabilidad. La doble firma cumple una función de control que evita falsificaciones y desfalcos.

Autorización de cancelaciones: Los documentos desechados deben ser cancelados por el jefe de seguridad.

Prohibición de entrega de llaves: Indique las personas que pueden tener acceso a cada una de las llaves. Limite su entrega, en la medida de lo posible, sólo a los jefes o encargados.

Información y garantía de controladores: ¿Está avisado el personal de quién es la persona consignada para realizar los controles? ¿Hay garantías acerca de la solvencia e independencia del auditor consignado?

Dietas y gastos

Incluya la prohibición de cubrir gastos que no puedan justificarse.

Vacaciones

La forma de distribución de los períodos vacacionales ha de expresarse explícitamente en la normativa del empleado. Fomente la rotación de preferencias.

Control de devoluciones

Prohibición de devolución de venta propia: Evite que el mismo empleado que realiza la venta abone también la devolución.

Supervisión de devoluciones: Cualquier abono de una devolución debe cumplir los siguientes requisitos:

Firma del encargado y cajero: Toda devolución debe ser autorizada con las firmas del vendedor o cajero, y con la del jefe de sección departamento o línea de cajas.

Establecimiento de cantidad límite: Existe la opción de especificar que los reintegros superiores a una cantidad límite prefijada deban ser autorizados por un miembro de la dirección.

Anotación de datos del cliente: Deben anotarse los datos del cliente que realiza la devolución, en vista de posibles comprobaciones. Puede realizarse la comprobación de la devolución telefónicamente, con el pretexto de preguntar al cliente si la transacción fue realizada satisfactoriamente. Las opiniones recabadas en tales llamadas deben ser expuestas de forma disuasiva en las reuniones con los empleados.

Recepción y expedición de mercancías

Comunicar las normas a los proveedores: Los proveedores deben saber las normas por las que se rige la empresa, así evitará excusas de malentendidos por su desconocimiento.

Almacenamiento: Su función básica consiste en guardar existencias y recibir o expedir mercancías únicamente con la autorización necesaria.

Instrucciones de ámbito externo: Regulan las condiciones y circunstancias en que se deben admitir y expedir mercancías.

Instrucciones de ámbito interno: Son las instrucciones relacionadas con la propia organización del almacén. Regulan el movimiento interno de las mercancías y su distribución entre los distintos almacenes.

Establecimiento de horario de recepción: Establezca un horario para el envío y la recepción de mercancías. Así podrá prever la supervisión por un empleado autorizado.

Firma de albaranes de recepción: Sólo los empleados autorizados podrán firmar albaranes de recepción o envío. Para evitar confusiones, marque las facturas con el sello de “Pagado” inmediatamente después de abonarlas.

Custodia de formatos pequeños en almacén

Especifique una custodia específica para los artículos del almacén desposeídos del embalaje protector. Indique la prioridad de no desprecintar los embalajes de gran formato hasta que no sea estrictamente necesario.

Acceso de empleados fuera de horas

Indique las restricciones de autorización para acceder al establecimiento fuera de horas. El empleado de guardia o de seguridad debe anotar el objeto de la visita, así como la hora de entrada y de salida, y debe de acompañar al empleado en todo momento.

Compras de empleados

Atendidas por el encargado: Asigne una caja tutelada por un encargado para tales compras.

Restricción de horario de compra: Dichas compras deben realizarse en un horario restringido, fuera del horario de trabajo.

Seguir procedimientos standard: Utilice los mismos procedimientos de venta que usa para los clientes normales: Utilización de accesos de clientes, Controles, Verificaciones, Registros.

Prohibición de compra de material dañado: Impedir la compra por los empleados de material dañado, para evitar la picaresca de los deterioros voluntarios.

Rebajas a los empleados: Permita que los empleados compren, para uso personal, productos del establecimiento a precio de coste. Debe especificarse por escrito la política concreta de rebajas para empleados. Ha de indicar los productos rebajados y su importe. Mencione expresamente las cantidades límite de compra para evitar problemas de encargos de familiares a los empleados o reventa de productos.

Beneficios del descuento a empleados: Esta posibilidad reduce considerablemente el peligroso sentimiento de ingratitud o de abandono por parte de la compañía. Cuando un producto se puede comprar más barato que el precio que pagan los clientes, es más difícil que los empleados consideren su hurto, además, las compras de los empleados fomentan la rotación de productos.

Tarjeta identificadora: Acredite la posibilidad de realizar compras con descuento mediante una tarjeta identificadora, personal e intransferible. En dicha tarjeta ha de registrarse el importe total adquirido, con el fin de limitarlo cuando llegue al tope máximo permitido.

Registro del consumo de productos

Prohiba cualquier utilización no contabilizada de productos del establecimiento, aunque sea para fines legítimos de mantenimiento del establecimiento.

Desecho de productos

Prohiba que los empleados tiren los productos rotos o deteriorados sin seguir el proceso correcto de anotación. Realice lo mismo respecto al mobiliario.

Sólo un encargado de guardia podrá tener acceso al depósito de basuras, así evitará que se convierta en una forma de sacar artículos robados al exterior.

Acceso a la información

Indique en la normativa del empleado y como cláusula del contrato la prohibición de divulgar información confidencial. Establezca una política escrita acerca de quién, cuando y bajo qué circunstancias puede acceder a la información clasificada. Prohibida la divulgación de información confidencial de la compañía.

Protección contra comisiones ilegales

Los empleados de compras han de declarar cualquier tipo de regalo recibido por parte de los proveedores. La aceptación de regalos puede suponer indirectamente una compra de favores por adelantado y una tentación hacia el retorno del favor por parte de sus empleados.

Establezca un límite preciso que indique claramente qué regalos pueden aceptarse y cuáles no. Insista en que los regalos se envíen a la oficina, y no a las casas de los empleados.

Personal de seguridad

Para el personal de seguridad, prohíba realizar detenciones con fuerza excesiva, desproporcionada respecto a la acción del detenido.

Asegúrese de que el personal de seguridad firme, junto a su contrato, una cláusula de asunción de responsabilidades. Ello ayudará a evitar requerimientos de indemnización no cubiertas por el seguro.

Caja registradora

Retirada de llave: Indique la obligatoriedad de retirar la llave de acceso a apertura ante cualquier ausencia del empleado.

Registro escrito de retiradas de efectivo: Tanto quien hace la retirada de efectivo como quien la recibe deben firmar la transacción.

Cuadre y firma tras finalización de cajero: Con cada finalización de jornada, cada cajero ha de cuadrar caja y firmar los registros y facturación correspondientes en la hoja de contabilidad. Si falta dinero habrá de abonarlo. El empleado encargado de recoger los rollos internos ha de meterlos en un sobre en el que conste: Día, cajero y firma como sello de cierre. Guarde los rollos en un lugar de acceso restringido a cajeros.

Bolsos junto a caja: Prohíba la entrada de determinados objetos personales al puesto de trabajo. Invite a que se lleven sólo los objetos necesarios en bolsa transparente.

Para evitar no registros

Entrega de ticket de caja: El ticket o la factura son pruebas verificables del registro y garantía de una compra, por ello siempre deben entregarse al cliente junto con el cambio.

Entrega de ticket de cargo a tarjeta: El ticket de cargo a tarjeta es la prueba verificable de la extracción bancaria hacia el establecimiento, por ello siempre debe entregarse al cliente.

Destrucción de tickets: Los tickets no entregados por los clientes deben ser destruidos para evitar su posible entrega posterior tras un no registro.

Prohibición de dejar pasar: Prohíba explícitamente que se deje pasar compras con importe justo en medio de otra compra.

Prohibición de delegación de anulaciones: Prohíba la delegación del nivel de acceso que permite la anulación del producto sin la verificación del encargado.

Registro de anulaciones: Lleve un registro de anulaciones y los motivos que las causaron. Ej.: El cliente se quedó sin dinero, Cambió el producto por otro.

Registro obligatorio de traspasos de caja: Regule las suplencias momentáneas de un cajero dejando una identificación exacta de cuáles han sido exactamente los momentos de suplencia y quién los ha cubierto, con el fin de evitar vacíos de responsabilidad.

Usos permitidos y no permitidos

Del teléfono: Establecer claramente los usos permitidos y no permitidos del teléfono. Ej.: Cuándo se deben aceptar llamadas a cobro revertido, Bajo qué límites precisos se pueden realizar llamadas personales.

De tiempo: Prohibir expresamente servirse de la compañía para beneficio de intereses ajenos a ella.

De instalaciones: Prohibir el uso de instalaciones para fines diferentes a los establecidos en la normativa del empleado. Ej.: No utilizar lugares diferentes al vestuario para dejar los enseres, que no deben entrar en la superficie de ventas.

De la fotocopiadora: Debe especificarse la obligatoriedad del uso de la fotocopiadora para funciones exclusivas propias de la empresa. Ej.: Disponiendo de un registro personal de fotocopias.

Acciones sobre imprevistos

Debe tenerse en cuenta cualquier imprevisto, para evitar que favorezca acciones de hurto. Establecer y regular expresamente los procedimientos de excepción autorizados. Ej.: ¿Qué hacer cuando se interrumpe el fluido eléctrico?

Identificación de transacciones

Cada empleado debe hacer constar su número de identificación personal para realizar, autorizar o supervisar cualquier tipo de transacción económica.

3.6.5 Reparto de funciones

El reparto de funciones permite delimitar claramente las atribuciones de autoridad y responsabilidad.

Dentro de la normativa del empleado

El reparto de funciones debe constar dentro de la normativa del empleado. De esta manera se evitarán las dudas de quién es el responsable de cada una de las tareas de la empresa.

Publicación del organigrama

Deberá publicarse el organigrama de cada departamento, integrándolo en el organigrama general de la empresa, y hacerlo llegar a todos los empleados.

Detección de duplicidades

El mero hecho del esfuerzo en la elaboración del organigrama de responsabilidades puede ayudar a descubrir duplicidades o huecos en las responsabilidades y en las funciones encomendadas. Evite la indeterminación de responsabilidades por parte de los empleados a la hora de recibir las mercancías, previniendo cualquier situación confusa.

Evite el vacío de poder

En todo momento debería de haber una persona de guardia responsable de todo el establecimiento en todos los sentidos.

Turnos alternativos: Es por ello conveniente establecer turnos alternativos en las vacaciones de los encargados. Ej.: Cuando en determinados horarios no hay nadie en el establecimiento con la capacidad suficiente como para supervisar una carga o descarga.

Responsabilidad

El reparto de funciones significa que cada empleado sepa sobre qué es responsable, ante quién, y cuando es responsable.

Enlace de fidelidad especial: Con los empleados que manejan grandes cantidades de efectivo o mercancía, una política de responsabilidad general o un enlace de fidelidad estándar no protegerán completamente de los actos deshonestos de los empleados.

Tome las garantías necesarias que le permitan reducir las opciones de desfalco de tales empleados. Ej.: Fianza como garantía en caso de delito demostrado.

Coordinada: Donde todos tienen el mismo poder, nadie se responsabiliza de nadie ni de nada.

Permanencia en sección: Haga lo posible para que sus empleados se mantengan en sus secciones respectivas. De lo contrario podrían crearse huecos de vigilancia.

Responsabilidad / autoridad: “*A los trabajadores del taller, a los encargados de compras, a los ingenieros, hay que darles la autoridad necesaria. Deben sentir que son propietarios de lo que hacen. Las empresas que no acepten lo que viene de abajo van a la catástrofe*”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Super López, más allá de sus memorias” (mayo de 1993).

Si delega la responsabilidad, delegue también la autoridad necesaria para cumplirla.

Delegación / autonomía: Ocúpese de delegar aquellas funciones y responsabilidades que permitan una adecuada autonomía en la toma de decisiones, dentro de los límites marcados por la normativa.

Responsabilidad individual: Es la asignación o fijación de funciones a cada empleado. Cada empleado debe conocer exactamente cuál es su función dentro de la empresa, así como su responsabilidad individual, para lo cual debe de establecer y delimitar de forma clara su autoridad y responsabilidad. Ej.: Cada empleado debe ser responsable sobre los utensilios que tiene encomendados.

Segregación de funciones: La acumulación de funciones facilita un hurto hasta el punto de poder cometerse sin dejar el más mínimo rastro. La segregación de funciones ayuda a que se forme algo tan imprescindible como el control mutuo.

Comprobaciones cruzadas: La filosofía principal consiste en que ninguna persona o departamento controle los registros contables relativos a sus propias operaciones. Ej.: La persona con acceso al dinero en efectivo no debe tener acceso a la contabilidad sobre el dinero en efectivo.

Importancia de la segregación: La segregación de funciones tiene un papel muy importante dentro de las tareas de control porque permite descubrir fraudes que de otra forma serían casi imposibles de detectar.

Difícil en establecimientos pequeños: En establecimientos pequeños es más difícil realizar la segregación, por la propia configuración del negocio. En este caso es preferible que determinadas funciones susceptibles de malversación sean realizadas directamente por el propietario del negocio.

Recepción / registro / vigilancia: Son tres funciones que han de separarse siempre que sea factible.

Ejemplo 1: Separación inventarial: Vigilancia: Quien vigila el inventario físico. Registro: No ha de ser el mismo que lo recibe o registra porque irónicamente él mismo sería el responsable en alarmar sobre la falta de existencias.

Ejemplo 2: Separación ingresos / conciliaciones: Registro: Quien realiza los ingresos bancarios. Vigilancia: No deberá ser quien realice las conciliaciones bancarias.

Ejemplo 3: Nóminas: Registro: Quien realiza el cálculo de las nóminas. Vigilancia: No debe ser a su vez quien las pague, puesto que así cualquier sobrante de dinero, calculado o no, quedaría expuesto a una falta de control.

Ejemplo 4: Cajero de supermercado: El empleado de caja monopoliza las tareas de su área. En este caso es inviable económicamente una segregación de funciones. Es preferible realizar controles del tipo “compras programadas” o bien monitoreado con CCTV.

Registro: El cajero identifica y cobra el producto adquirido de forma manual o automática, contabilizando la operación. Recepción: El cajero pasa cada producto registrado a la otra banda de la caja. Vigilancia: De la salida del cliente por su caja.

Ejemplo 5: Dto. Contabilidad - cheques: Los empleados del departamento de contabilidad no deben poder firmar cheques.

Ejemplo 6: Cine: Registro: Cajero de taquilla: Una persona vende las entradas. Recepción / Vigilancia: Y un portero las solicita en la puerta de acceso, recortando una parte de la entrada que guarda para su suma. Comprobación: Contrastando el número de entradas contadas por el portero con la facturación de la caja, puede detectarse inmediatamente cualquier irregularidad.

Ambos empleados pueden ponerse de acuerdo; pero la implicación de dos personas hace que la honestidad de uno de ellos imposibilite la deshonestidad del otro. Un test de vigilancia permitirá una sencilla comprobación de cualquier confabulación.

Ejemplo 7: Grupos independientes: Restaurante con una caja donde se adquieren los tickets para luego intercambiarlos por el producto. Los clientes adquieren los tickets correspondientes al producto o productos que van a solicitar.

En las mesas o mostrador, los empleados intercambian a los clientes los tickets por los productos indicados en ellos.

Recepción: Registro de entregas: Los empleados de servicio llevarán un registro de los productos entregados a los clientes. Registro de tickets: Y los empleados de caja un registro paralelo de los productos registrados en los tickets. Vigilancia: Registro de almacén: En el registro de almacén constan los productos expedidos hacia la superficie de restauración.

El importe de caja no deberá de ser inferior a la suma de los importes de los productos librados por los empleados de servicio. La suma de los productos de las distintas áreas ha de corresponderse.

Ejemplo 8: Separar descarga de recuento: En la recepción de mercancías sería bueno separar la tarea de descarga de la de recuento de mercancía, que deberá realizar el responsable del área.

Alternancia de tareas: Segregar cíclicamente determinadas tareas permite un control de responsabilidad mutua entre empleados porque la mera realización del control del propio trabajo supone un control del trabajo del compañero con quien se intercambia la tarea.

Cambie a menudo las tareas de los empleados. Con ello se consiguen tres efectos positivos:

Cambia la rutina: Se evita que el trabajo se haga monótono y aburrido, con lo que disminuye el descontento que es uno de los factores favorecedores de la deshonestidad.

Mejora el conocimiento mutuo: Los empleados conocen las funciones de los demás empleados, favoreciendo así la flexibilidad de la plantilla hacia las diferentes tareas.

Evita control exclusivo: La alternancia de tareas evita un control exclusivo por áreas que favorecería el hurto.

Intercambio revelador: Al hacerse cargo un determinado empleado de la totalidad de las funciones que normalmente corresponden a otro, pueden descubrirse fallos y deshonestidades.

Forma de segregación de responsabilidades: Un empleado que observe irregularidades y no quiera hacerse responsable o firmar la situación dejada por otro empleado es más probable que tome las medidas necesarias para corregir los hechos.

Vacaciones: La existencia de vacaciones anuales obligatorias para todo el personal permite un control mutuo entre empleados. Cuando la empresa continua la actividad en vacaciones, el empleado que sustituye a quien está de vacaciones no querrá responsabilizarse de las irregularidades que detecte, con lo que pondrá en aviso al encargado. Debe exigirse a todos los empleados su ausencia temporal una vez al año.

3.6.6 Selección de personal

“Empiece por rodearse de buenas personas, establezca unas reglas, hable con sus empleados, motívelos y recompénselos. Si hace usted esto con eficacia, no fallará en todo lo demás”. Lee Iacocca, consejero delegado de Chrisler Corporation. De su libro “Talking Straight” (1988).

La selección de personal desde el criterio de la pérdida desconocida es la elección de aquellos trabajadores que tengan una propensión mínima a la deshonestidad y/o irresponsabilidad.

Efectividad relativa de las pruebas

Según estudios realizados en EE.UU., las pruebas de honestidad, si bien no llegan a ser totalmente predictivas, si son reveladoras de tendencias personales. Muchos expertos coinciden en señalar que realizar una buena selección de personal es la mejor forma de conseguir una reducción de pérdidas realmente efectiva y duradera.

Limitación de pruebas de selección

No es conveniente supeditar las pruebas de honestidad al resto de pruebas de actitud profesional, puesto que sería algo antieconómico.

Selección especial en trabajos expuestos: Sólo será conveniente intensificar tales pruebas para trabajos en los que exista una clara oportunidad de deshonestidad. Ej. 1: Empleados de caja: Mantenga la necesidad de primar especialmente los rasgos propios de un perfil ético. Ej. 2: Empleados de oficina: Las pruebas para la selección de empleados de oficina han de ser especialmente exhaustivas.

Referencias profesionales y académicas

Teléfonos de contacto: Teléfonos de los encargados o supervisores de pasados empleos. Direcciones y teléfonos de los centros de enseñanza a los que asistió, indicando cuál fue la graduación exacta.

Cotejo de antecedentes: El cotejo de antecedentes debe ser la primera prueba de selección:

Certificado de penales: Es un certificado de antecedentes penales que ha de solicitar el propio candidato. Debe comprobarlos en aquellos empleados con cargos de responsabilidad o vulnerables al delito.

Consulta de bases de datos: Consulte la base de datos donde aparezcan los empleados deshonestos que han firmado una admisión de culpa o restitución.

Sospeche con remuneración decreciente: Sospeche si la remuneración ha ido decreciendo en los sucesivos cambios de trabajo.

Comprobación de datos: Compruebe las referencias y otros datos escritos en el currículum:

Comprobación opaca de referencias: Evite decir que ha sido el propio candidato quien ha indicado la referencia, puesto que ello puede condicionar la opinión.

Exactitud: Indicador de honradez: La mera existencia real de estos datos puede indicar el grado de honradez del candidato.

Mensaje de control: La comprobación de datos conciencia de la existencia de una cultura de control y meticulosidad en la empresa.

Selección disuasiva: El candidato ha de saber que la política de la empresa es la de realizar un cotejo en profundidad de la honradez de los candidatos durante la selección y desempeño del trabajo. El objetivo de dicha información es desanimar a los empleados con intenciones o antecedentes deshonestos.

Entrevista personal

¿Qué espera el solicitante del puesto de trabajo?: Comuníquele qué puede esperar del trabajo y en qué consistirán sus funciones, para evitar frustrar aspiraciones. Uno de los secretos que más contribuyen a la satisfacción personal de los empleados consiste en seleccionar y colocar en cada puesto de trabajo al empleado cuyas características personales mejor se adapten al mismo, cumpliendo con los requisitos de aptitud y predisposición necesarios para el puesto.

Explicación de períodos inactivos: Todos los cambios de situación laboral o períodos de inactividad deben ser razonados con causas factibles.

Realice preguntas abiertas: Realice preferentemente preguntas abiertas. Las preguntas cerradas pueden responderse a menudo con pautas aprendidas para este tipo de pruebas.

Riqueza de matices: Las respuestas a este tipo de preguntas le proveerán de datos más matizados y espontáneos, a la vez que marcarán mucho más las tendencias de la personalidad del candidato. Evite respuestas cortas.

Analice la expresión no verbal: El análisis de la expresión no verbal sirve para saber lo que está pensando realmente el entrevistado:

Escuche con atención: Hay que escuchar atentamente sin interferir demasiado.

Análisis de reacción a preguntas: Mientras se preguntan datos laborales clave, observe la expresión del entrevistado para así entrever la ocultación o cambio de información. A menudo no es lo que el empleado dice, sino cómo lo dice, por ello fíjese también en el tono de voz.

Lenguaje del cuerpo: El idioma del cuerpo puede esconder ciertas pistas: Fíjese en la duración de las expresiones. Según el Dr. Ekman, las expresiones faciales que duran más de cinco o diez segundos suelen ser falsas. En realidad, una expresión genuina de sorpresa apenas dura unas décimas de segundo.

Fíjese en la forma de las expresiones. Utilice el sentido común. Ej.: Mirada huidiza, Taparse la boca, Sonrisa asimétrica. Según el Dr. Ekman, una sonrisa falsa suele ser asimétrica, sólo intervienen una parte de los músculos de la boca y ninguno de los que rodean a los ojos: No se alzan las mejillas ni se hacen descender las cejas.

Recopilación de indicios: Los indicios a veces pueden ahorrar mucho esfuerzo y muchos quebraderos de cabeza.

Se entiende por indicios los síntomas superficiales que pueden ser fiel reflejo de determinados comportamientos del candidato. Sospeche cuando existan varios indicios apuntando en la misma dirección.

Detección de drogadicciones: Averigüe mediante los síntomas percibidos si el candidato es adicto a algún tipo de droga. Un empleado drogodependiente va a necesitar a menudo fuertes sumas de dinero para mantener su adicción. Ejemplo de indicios: Observar que el vehículo del candidato está sucio y descuidado, Observar que no ha pasado la ITV, Cuando reconoce eludir el pago de impuestos o multas, etc.

Resultado negativo opaco

Si el resultado del cotejo de referencias aconseja no seguir con el proceso de selección, comuníquelo mediante una respuesta estándar, sin hacer mención explícita de ninguna de las referencias utilizadas. Tenga en cuenta que su testimonio podría ser utilizado como prueba para una acusación por difamación.

Tests grafológicos

Se basan en principios prácticos de correlación estadística de rasgos de expresión gráfica con perfiles básicos de personalidad.

Tests psicológicos

Existe una amplia gama de tests psicológicos especializados en la revelación de diferentes tendencias. Utilice aquellos que considere necesarios para el puesto a cubrir.

Selección continuada

La selección de personal no acaba una vez realizada la contratación. Compruebe el mantenimiento de la actitud mediante tests prácticos u otros indicadores basados en su comportamiento y en la resolución de situaciones prácticas. Ej.: Compras programadas.

Efecto Pareto Superior

El efecto Pareto Superior consiste en la solución del problema sin transferirlo, sin perjudicar a ninguna de las partes. Desde el momento en que desaparece la necesidad psicológica de robar o sabotear, desaparecen todos los efectos negativos derivados, generando una sinergía que aúna fuerzas y voluntades, y en la que todos ganan.

Ejemplo de aproximación al fenómeno: En una empresa donde todos se rigen por las más estrictas normas éticas, basadas en la moral del trabajo y la honradez, el problema no se manifiesta ni transfiere porque no llega a hacer presencia. Ej.: Empresa formada por jefes y empleados de estricta moral católica.

Preferencia sobre grupos de socialización positiva: Otorgue preferencia en la selección de personal a personas pertenecientes a grupos en los que la fuerte socialización positiva en comportamientos de honestidad hace poco factible la posibilidad de hurto. Una persona religiosa que dedica una cantidad importante de tiempo y esfuerzo personal en el seguimiento de unas normas religiosas, es muy difícil que presente fisuras morales que deslegitimén todo su esfuerzo de purificación moral. Ej.: Testigos de Jehová: Existe el precedente en España de una importante cadena de supermercados que ha solucionado los problemas de hurto interno con este método.

Selección de empresas de servicios

La selección ha de abarcar también a las empresas externas que provean servicios en posiciones de confianza. Una buena forma de realizar la selección de las empresas de servicios es recabando referencias a empresas de confianza con las que hayan trabajado. Asegúrese de que las empresas externas que envían personal a su establecimiento sean de contrastada solvencia y realicen una adecuada selección y control del personal. Solicite una copia de la licencia oficial que les posibilita desarrollar la actividad para la que serán contratadas.

Empresa de selección de personal: Es conveniente preguntar a las personas encargadas de la selección en qué se basan los criterios de validez que emplearán para seleccionar a los empleados.

Empresa de cerrajería: Seleccione a una empresa conocida de solvencia contrastada.

Empresa de seguridad: Ni que decir tiene que hacer una buena selección de la empresa de seguridad es de vital importancia para el control de la pérdida desconocida.

Empresa de “compradores misteriosos”: La empresa ha de asegurar contractualmente la confidencialidad total de los datos extraídos. Recuerde que la auditoría será tan buena como la persona que la realice, por lo que la empresa deberá realizar una cuidadosa selección y formación de los compradores misteriosos. También es fundamental que se les forme en un mismo criterio y baremo de medición.

Empresa de detectives: Al igual que sucede en todos los campos, existen buenas y malas empresas de detectives, por lo que su selección es de vital importancia si quiere obtener buenos resultados.

Empresa de limpieza: Los empleados de limpieza puede que sean los empleados con mayor acceso y movilidad de toda la empresa, por ello debe de poner especial cuidado en su selección.

3.6.7 Formación

La formación es la educación y entrenamiento de los empleados en los fundamentos de la prevención y corrección de la deshonestidad. El objetivo de la formación es la interiorización de los procedimientos correctos. Identificando problemas tendrá la información necesaria para diseñar un plan de formación adaptado.

Concienciación

“Si crees lo que dices, eres sincero y los trabajadores te creen”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Super López, más allá de sus memorias” (julio de 1974).

Conciencie al personal en la correcta valoración de la pérdida desconocida para la buena marcha de la empresa. Probablemente no sean conscientes de la serie de problemas en términos de costes que pueden tener tales actitudes con el paso del tiempo.

Proceso de interiorización: Explique las razones que justifican la importancia de la formación recibida en la lucha contra el hurto interno. No se conforme cuando haya bajado su nivel de pérdida desconocida. Cuando lo comunique a sus empleados ha de prevalecer el hecho de que el problema sigue ahí y deben de seguir esforzándose en su reducción.

Conocer los motivos refuerza el aprendizaje y la concienciación interna de la importancia que tiene para la empresa. Explíquelas las consecuencias de la pérdida desconocida para ellos y para la empresa. Ej.: Ponga en conocimiento de sus empleados sobre cuál es el trabajo extra sin beneficio para las partes que hay que realizar en casos de consumo en el establecimiento, en beneficio del empleado deshonesto.

La interiorización tiene como objetivo hacer que la concienciación sea un proceso automático, que les haga sentir parte implicada en la prevención y el control de la pérdida desconocida.

Módulo de concienciación: Piense en la introducción de un programa de concienciación dentro de las sesiones de formación que acabe con las justificaciones de legitimidad de comportamientos deshonestos.

A empresas de servicios

Debe formarlas en el conocimiento y forma de aplicación de la normativa del empleado.

3.6.8 Motivación y bienestar

Tenga en cuenta los elementos que valoran sus empleados en concreto para convertirse en individuos satisfechos dentro de unos límites razonables. A veces, unos pasos fáciles pueden ayudar a las compañías a ahorrar una cantidad considerable de dinero mejorando el bienestar de sus empleados.

La escuela de gestión Nene College de Northampton (Gran Bretaña), afirma en un informe sobre la motivación de los empleados, que el índice de pérdida desconocida era más bajo en los centros de distribución comercial donde: Las retribuciones eran más elevadas, Existen programas de incentivos, El nivel de rotación es bajo, La proporción de personal a tiempo parcial también es baja.

Recompensa ligada al esfuerzo

“Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente”. Elena Rubio, consultora de RR.HH.

El cumplimiento de las obligaciones por parte de los empleados se adhiere a formas de recompensa o sanción que refuerzan los modos de comportamiento esperados. La recompensa es una forma de agradecimiento de la empresa hacia el empleado por el buen trabajo realizado. El objetivo es reproducir la conducta positiva.

Motivación

“El entusiasmo es la madre del esfuerzo, y sin él nada grande puede hacerse en la vida”. Emerson.

¿Cómo podemos estimular la creatividad y el entusiasmo de nuestros colaboradores hacia su trabajo? Una buena organización sabe que la gente necesita ser motivada y que cada persona requiere, a su vez, responsabilizarse del desarrollo de su propio potencial.

El cumplimiento de las obligaciones por parte de los empleados se adhiere a formas de recompensa o sanción que refuerzan los modos de comportamiento esperados.

Beneficios de la motivación

“Esta concepción del mundo sintoniza con el Evangelio cristiano cuando nos recuerda: <Servid, si queréis ser servidos>”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Superlópez, más allá de sus memorias” (1971).

El ímpetu para su reducción tiene que venir de los directivos de la organización. La dirección debe adoptar una actitud clara y decidida en la lucha contra el hurto. En primer lugar recuerde a sus empleados que ninguna medida de seguridad se pone por capricho.

Motivando a sus empleados facilitará su compromiso y la fidelidad. Los beneficios no sólo vendrán por una reducción de pérdidas, sino también por un aumento de productividad en el trabajo. Tenga en cuenta que el sector de la distribución finalista, por su alto contacto con los clientes, es muy sensible a la actitud y predisposición de los empleados.

Tipologías motivacionales

Motivación implícita: El empleado tiene como incentivo importante la propia realización de la actividad laboral. Las organizaciones que rinden tienen una tremenda autoestima, saben que aportan algo. Lo ideal sería que, como culminación del resto de formas de recompensa, la motivación personal viniera de la satisfacción de hacer un trabajo bien hecho, pero eso sería imposible si no ha procurado que el empleado identifique la empresa como Su Empresa.

En este caso la motivación no recae exclusivamente en el salario. Es el tipo de motivación más recomendable. La motivación implícita es la única manera de no tener que estar siempre encima de los empleados. Se reduce el rechazo al trabajo así como la necesidad de constantes correcciones.

Motivación explícita: El empleado realiza un trabajo aunque no le guste. El incentivo únicamente es el sueldo.

Motivación positiva: *“Nuestra experiencia nos ha demostrado que una buena política de relaciones humanas tiene como resultado la autodisciplina, la estabilidad del personal, el buen servicio al cliente, una buena productividad y altos beneficios en los que todos podemos participar: Empleados, accionistas, pensionistas y la comunidad en general”.* Lord Sieff, por entonces presidente de Marks & Spencer S.A. Publicado en Financial Times (29 octubre 1982).

La motivación positiva es la derivada de felicitar lo que se hace bien. Ej.: Poniendo objetivos, Felicitando su cumplimiento total o parcial.

Gratificación mejor que sanción: Si quiere reducir considerablemente la propensión al hurto de empleados haga lo posible por destacar las gratificaciones sobre las sanciones.

No es falta de disciplina: No confunda la motivación positiva con la falta de disciplina. La disciplina de los empleados se puede lograr con un acercamiento positivo.

Disciplina enfocada a objetivos: No confunda la motivación positiva con la falta de disciplina. De hecho la disciplina derivada de poner objetivos es el ejemplo más claro de motivación positiva. Muchos managers creen que lo correcto es ser permisivo. Ser exigente es lo correcto, exigir responsabilidades.

Comparta intereses: Haga que los empleados se sientan parte de la empresa, que defiendan los intereses de la empresa como defenderían sus propios intereses.

Beneficios paralelos: Los beneficios no sólo vendrán por una reducción de pérdidas, sino también por un aumento de productividad en el trabajo. Tenga en cuenta que el sector de la distribución finalista, por su alto contacto con los clientes es muy sensible a la actitud y predisposición de los empleados.

Ejemplo de motivación positiva: Notificación en el tablón de anuncios de felicitaciones a los empleados que han destacado en el desarrollo de su labor.

Motivación negativa: Es la motivación basada en el castigo.

“Los ciudadanos ya no aceptan obedecer. El autoritarismo en la empresa ha saltado por los aires. Los empresarios y los ejecutivos han dejado de ser los protagonistas de la producción. Los nuevos protagonistas son los clientes y los trabajadores”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Super López, más allá de sus memorias” (mayo de 1993).

Es la forma más fácil de motivación; pero también la más contraproducente porque provoca ánimo de revancha y crea actitudes desfavorables. Las sanciones sólo traen resentimiento justificador de la deshonestidad. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. Sólo debe utilizar la motivación negativa cuando sea absolutamente necesario. Ejemplo de motivación negativa: Publicación en el tablón de anuncios de la empresa de las sanciones que, de forma genérica, la empresa se ha visto obligada a aplicar, mencionando no obstante sólo el delito, no la persona ni la forma como se ha detectado.

Ofrezca estabilidad laboral

La estabilidad laboral es la seguridad en el empleo dentro de unos márgenes razonables. La estabilidad laboral evita problemas de estrés y ansiedad, identificados como factores favorecedores del hurto. Por otra parte, cuanta más edad tiene un trabajador, más importancia da a la seguridad en el empleo. Tenga en cuenta este dato.

Formación motivante

Aprender es un proceso que requiere del interés, de la implicación del empleado. Memorizar por memorizar no aporta ningún valor añadido importante al empleado ni a la empresa. Aprender es comprometerse activamente en un objetivo, y ese objetivo se mide con un índice sintético: El ISOC. Ej.: Haga que los empleados lleguen a estar deseosos de aprender contenidos que les van a servir para desarrollar más eficaz y eficientemente su trabajo.

Sentimiento de valoración: Al entrar en los planes de formación, el empleado se siente valorado como una pieza importante de la compañía.

Sentimiento de promoción: La inversión en formación, más allá de sus beneficios funcionales, es percibida por el empleado como un interés sincero por su promoción.

Mediante mystery shoppers: Mediante los mystery shoppers puede seguir el camino más lógico para planificar la formación del personal.

Situación inicial: En primer lugar debe medirse cual es la situación inicial. Los datos extraídos de esta primera medición servirán para analizar cuales son los puntos fuertes y los puntos débiles de la plantilla, con lo que podrá procederse al diseño de un plan de formación racional.

Capacitación previa: La realización de estos tests sólo tiene sentido una vez haya finalizado la formación del personal en los aspectos a medir. Dos meses antes de comenzar las mediciones debe darse un seminario formativo.

Herramienta de mejora: La medición permite determinar cómo se completan las cualidades individuales y colectivas, a la vez que les motiva a mejorar su ISOC, o sea, a adquirir cualidades que se puedan medir, porque para eso han sido seleccionadas como importantes y medibles.

Protección económica

Si mediante la protección económica evitamos la ocurrencia de situaciones financieras desesperadas, hacemos que el empleado sienta más lejana la opción del hurto. Ej.: Otorgar preferencia de la distribución de horas extras para permitir que el empleado pueda sanear su situación financiera.

Establezca un programa de protección del empleado que le haga sentirse salvaguardado y orgulloso de pertenecer a la compañía.

Promoción interna

“Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos”. Anónimo.

“Les hacía exámenes y, dependiendo del resultado que obtuviesen en esos exámenes, establecí los niveles de soldador de primera clase, de segunda y de tercera. Cuando pasaban de nivel, les daba un pequeño premio. No te puedes imaginar con qué entusiasmo e interés se tomaron todo esto los trabajadores. Y daba igual la edad. Cada viernes tocaba examen. Cuando uno de los trabajadores superaba la prueba, aquello era como si les hubiera tocado la lotería. Para celebrarlo invitaba a unas cervezas”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Superlópez, más allá de sus memorias” (1993).

Probablemente, la promoción interna sea el mejor de los incentivos, puesto que llega a integrar todos los demás en uno solo, ofrecido tras reconocerse resultados en la identificación con la empresa.

La promoción laboral es el ascenso paulatino de un empleado dentro del organigrama de la empresa. Siempre que sea posible anteponga la promoción y formación de su personal a la posible contratación de personal nuevo de plantilla. La pregunta es: ¿Cómo podemos ayudar a nuestro equipo a mejorar su desarrollo personal y profesional?

Objetividad en los criterios establecidos: Siga unos criterios objetivos para evitar percepciones de injusticia. Una promoción basada en el enclufismo solo conseguirá minar la moral de toda la empresa.

Elección de criterios de valoración: Siguiendo la norma general de que obtiene aquello que promociona, si asciende a personas por su intachable hoja de servicios, promoverá intachables hojas de servicios; si promociona personas que mantienen amistad con la dirección, una gran mayoría quedará bien con la dirección; pero si lo que le interesa es la calidad, ha de premiar la calidad.

Asegure expectativas razonables: Asegúrese de que las expectativas de promoción son razonables para todos los empleados, teniendo en cuenta unos criterios objetivos.

Valoración de la promoción subjetiva: Piense en todos los aspectos que puedan ser percibidos por el empleado como formas de promoción interna y utilícelos como recompensa al buen trabajo realizado. Ej.: Sueldo, Responsabilidad, Reconocimiento.

Comunicación de posibilidades: Es importante que el propio empleado llegue a comprender cual es el techo real de sus aspiraciones a corto o medio plazo con el fin de que no llegue a frustrarse innecesariamente. La frustración de expectativas es un elemento generador de deshonestidad en mucha mayor medida que la sinceridad por parte de la empresa.

La falta de perspectivas de promoción es uno de los principales motivos de la rotación del personal en las empresas. Tal como ha quedado demostrado, la alta rotación del personal es un elemento favorecedor de la pérdida desconocida.

Reconocimiento simbólico

“Asegúrate de que la persona que mecanografié el listado de los destinatarios de tus ocasionales memorandos lo haga por riguroso orden alfabético; de otra forma, alguno de ellos sufrirá agonías freudianas al pensar que el hecho de que su nombre suba o baje en la lista, significa también que él mismo sube o baja en el grado de tu estimación”. Robert Townsend, ex-presidente de Avis Rent-A-Car. De su libro “Up the Organisation” (1970).

La motivación no se restringe exclusivamente en una compensación monetaria paralela a los esfuerzos o resultados obtenidos. El reconocimiento y la promoción interna suelen aportar resultados tan buenos o mejores en términos de motivación como la exclusiva recompensa en dinero.

Necesidad de propia importancia empleados: Además de las contrapartidas materiales, los empleados tienen la necesidad de sentirse psicológicamente importantes y reconocidos. Todo ello contribuye a una estabilidad que crea un ambiente psicológico agradable y disminuye las probabilidades de que aparezcan justificaciones al hurto.

Reconocimiento individual: Haga que los empleados se sientan útiles y no prescindibles, mediante la alabanza, la cortesía y la valoración:

Fomento del prestigio, Creación de un buen ambiente de trabajo, Premios simbólicos, Certificados o diplomas, Publicación de felicitaciones en el periódico local, Cenas, Regalos, Día libre, Cheque en metálico, Cheque-regalo, Empleado del mes, del trimestre o del año, Foto en “la pared de la fama”, Placas conmemorativas, Tarjeta postal de felicitación por logros, Cartas con felicitaciones personales del director general, Carteles de felicitación por toda la empresa para quien haya aportado una sugerencia importante o un nivel de calidad excepcional, Envío de una tarjeta postal de cumpleaños, invitándolo a un almuerzo y agradeciéndole el apoyo al programa de mejora de la calidad del servicio.

Reconocimiento colectivo: Sería deseable un reconocimiento colectivo de forma periódica. Es conveniente que los equipos sean pequeños para que no se diluya la responsabilidad en el proyecto de mejora. Ej.: Establecimiento del mes, del trimestre, del año.

Generador de ambiente de trabajo agradable: Un ambiente de trabajo agradable disminuye las probabilidades de que aparezcan justificaciones a la deshonestidad, y hace que los empleados se sientan más cómodos en el trabajo. De esta manera se evita uno de los elementos previos al hurto interno: El descontento de los empleados.

Mejora de la identificación: “*Los trabajadores deben ser dueños de su propio trabajo. El señor del taller, el ingeniero, deben sentir que la pieza que hacen es suya y no de la fábrica en abstracto*”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Super López, más allá de sus memorias” (mayo de 1993).

Creando un ambiente de trabajo positivo invitará a que los empleados se identifiquen con la empresa.

Permita que se identifiquen con usted: “*López es una persona a la que se puede tocar. Motiva a la gente porque se ensucia las manos y, comparándolo con muchos ejecutivos americanos, no está barnizado*”. Introducción del libro “Super López, más allá de sus memorias” (1994).

Para sentirse motivados, los empleados necesitan identificarse con sus directivos. Sonríales, es una forma más de evitar la animadversión hacia los jefes. Llame siempre a los empleados por su nombre. Mézclese con ellos, ayude a los cajeros a embolsar los productos de los clientes. Valore su labor, demuestre que realizar el trabajo de cajero o de reponedor no significa un desprivilegio.

Incentivos

“*En el seno de muchas empresas existe una lucha sin cuartel por tratar de ascender en el organigrama. Todo vale en esta guerrilla. El motivo de fondo suele ser, normalmente, una mala política de retribuciones e incentivos. Se piensa que las retribuciones altas únicamente están en la cima del organigrama, y a ella quieren encaramarse todos*”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Super López, más allá de sus memorias” (mayo de 1974).

El objetivo de las compensaciones a los empleados es conseguir un impacto directo sobre su comportamiento.

Un salario bajo, o uno alto sin incentivos de productividad, desmotivan o inmovilizan en buena medida a quienes los perciben. Puesto que se quedan sin razones sólidas motivadoras del incremento de su rendimiento.

Requisitos: Un buen sistema de incentivos ha de ser: Fácil de calcular, Conocido por todo el personal, y Debe evitar que unos puedan cobrar los incentivos y otros no, para evitar resentimientos.

Los incentivos han de estar proporcionalmente ligados al cumplimiento de la reducción de la pérdida desconocida. Han de entregarse lo antes posible en relación al tiempo en que se cumplen los objetivos, para que haya una asociación estrecha entre trabajo bien hecho y el premio correspondiente. Los objetivos han de ser realistas, no deben ser ni fáciles ni difíciles de conseguir para no caer en el desprecio o la frustración de la plantilla.

3.6.9 Retroinformación

Los sistemas de retroinformación sirven básicamente al objetivo de denuncia de actos delictivos presenciados en la empresa.

La retroinformación es la información de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa. Los sistemas de retroinformación adaptados a la detección de pérdida desconocida permiten descubrir deshonestidades que de otra manera difícilmente se habrían descubierto. Ej.: Hurtos, Fraudes, Consumo o venta de drogas por empleados, Acoso sexual, Violencia, Amenazas, Sabotajes, Problemas diversos generadores de riesgo o descontento, Mercancía fuera de lugar, Ideas de mejora.

La experiencia en la aplicación de sistemas de retroinformación ha constatado la gran efectividad que toman, especialmente en la detección de fraudes.

Sugerencias

“La gente trabaja más contenta y mejor cuando siente que participa en la empresa, y que se la considera digna de ser consultada en la toma de decisiones. Entonces trabaja duro, toma las decisiones adecuadas y todos compartimos los beneficios”. Peter Thompson, por entonces presidente ejecutivo de National Freight Consortium. Entrevista publicada en The Observer Magazine (22 enero 1989).

También es importante utilizarlos como una vía de recepción de sugerencias que le aporten valiosas ideas de mejora.

Receptividad de la dirección

“A decir verdad, soy una esponja eficaz. Absorbo ideas y las aplico”. Thomas Alva Edison.

La dirección debe ser plenamente receptiva hacia la información recopilada por esta vía.

Saber escuchar: Todos los sistemas de retroinformación se basan en un concepto básico: Saber escuchar a los empleados.

Canal sin censura: Debe dejar claro que se trata de canales sin censura de ningún tipo.

Valoración positiva de aportaciones: Cualquier aportación de los empleados a la mejora de la empresa ha de ser valorada positivamente por la dirección.

Formación para evitar prejuicios

Debe formar al personal para evitar los prejuicios habituales hacia estos sistemas. Asegure por escrito a sus empleados que se ocultará la identidad de cualquiera que informe de casos de deshonestidad.

Debe mantener la confianza general. Asegúrese de que sus empleados comprendan que las únicas personas que deben temer a los sistemas de retroinformación son los empleados deshonestos.

Perjuicios para los empleados deshonestos:

Disminución de incentivos: Los empleados deshonestos roban a los demás los incentivos por reducción de pérdidas.

Possible disminución de plantilla: Si la competitividad perdida por culpa del hurto obliga a una regulación forzosa de plantilla.

Reputación de cada sección: Si un hurto interno comprobado en una sección no llega a resolverse, todos los empleados de esa sección pueden quedar bajo sospecha. Probablemente todos paguen en posibilidades de promoción aquello que sólo ha beneficiado a un empleado deshonesto. Pregunta a los empleados: ¿Aceptarán tales perjuicios mientras los causantes directos continúan sigilosamente con sus actos sin que les importe el daño causado a los demás?

Beneficios de la retroinformación

Disuasión: Los sistemas de retroinformación proporcionan un excelente efecto disuasivo a un coste bajo en relación a otros sistemas de seguridad. Los empleados deshonestos perciben un alto riesgo de ser descubiertos por potenciales testigos y/o víctimas de sus actos.

Reconocimiento de la importancia de los empleados: El empleado se sentirá escuchado, viendo reconocida su importancia en la empresa. La retroinformación involucra a toda la plantilla en un proyecto común de mejora y de beneficios mutuos que integra al empleado en las decisiones

Desahogo de problemas: Bienestar psicológico derivado de un libre desahogo de los problemas que oprimen diariamente en el trabajo. Canaliza las reivindicaciones.

Aportación de ideas: Los sistemas de retroinformación permiten recoger ideas de mejora en el tratamiento del problema. Premie objetivamente las aportaciones.

Evitan escándalos: Los sistemas de retroinformación permiten conocer a tiempo problemas que podrían llegar a causar un escándalo mediático. Ej.: Acosos sexuales en el trabajo.

Sistemas de retroinformación

Hot-line: Es un sistema exportado de las instituciones financieras. Se pone a disposición de todos los empleados el uso anónimo de una línea 900 atendida las 24 horas. Anuncie el número de teléfono en un lugar bien visible a los empleados. Si no dispone de personal para atender la línea, piense en un convenio con una empresa de recepción de alarmas.

Tarjetas de mensajes: Reparta los impresos a todos los empleados, con las instrucciones para realizar las sugerencias y sitúe un buzón exclusivo en un lugar seguro para evitar sabotajes.

También puede optar por el reparto de sobres para su recepción vía postal: Entréguelos con franqueo en destino para mayor comodidad. Debe incluir la dirección de destino, que habrá de ser preferentemente un apartado de correos para dar mayor confianza de confidencialidad a los empleados.

Comunicación verbal: La comunicación verbal directa hacia los encargados y hacia otros empleados es la forma más eficiente de comunicación, porque es la que menos tiempo ocupa, tanto al empleado como a la dirección, al facilitar una comunicación instantánea. La comunicación verbal es la que mayor riqueza de matices de información presenta, al no estar mediatizada. También es la forma de información más creíble.

Invite a sus empleados a que expresen libremente los motivos de su malestar, cuando dicho descontento parezca tener visos de importancia o se mantenga en el tiempo. La eliminación del descontento es una de las claves para acabar con la deshonestidad.

3.6.10 Control de accesos

Controlar los accesos significa identificar, inspeccionar y autorizar el paso de personas, vehículos y objetos, en razón de las reglas de jerarquía y restricción expresadas en la normativa de cada empresa. Un buen control de accesos permite relajar la vigilancia interior de determinados bienes.

Accesos exteriores

Un repaso de los procedimientos de control de accesos exteriores pondrá en orden las entradas y salidas de las que depende totalmente la diferencia de inventario: Ej.: Puertas, Ventanas, Montacargas al exterior.

Accesos interiores

Aislar las áreas de máximo riesgo con un control de accesos suplementario permite hacer menos exhaustivo el control de accesos exterior.

Áreas de acceso restringido a empleados

Delimite áreas de acceso restringido según sea el riesgo de pérdida por la vía de delitos internos.

Encierre artículos valiosos: Limite el acceso directo de los empleados al inventario de artículos valiosos.

Restrinja el área de mercancías: Limite el acceso de los empleados al área de almacenamiento de mercancías. La revisión frecuente del inventario es el mejor modo de ubicar pérdidas rápidamente y tomar las medidas correspondientes antes de que se agrave el problema.

Aparcamiento de vehículos: Evite que los empleados entren con sus vehículos en el recinto, y menos aún que lo hagan cerca del área de recepción de mercancías.

Distancie la mercancía de los accesos: Es aconsejable colocar la mercancía a una distancia prudencial de cualquier acceso. Si aumenta el tiempo de transporte se incrementa la disuasión y la probabilidad de detección. Evite almacenar productos costosos cerca de las salidas. Los paquetes de tamaño anormal que porten los empleados deben ser revisados.

Registro de entradas y salidas: Registre las entradas y salidas de personal al área de mercancías, así como la mercancía retirada en la visita. Asegúrese de que los empleados que entran en el área de suministro sean acompañados por un empleado del almacén.

Identificación del acceso de empleados

Dependiendo de las áreas a las que deseen acceder los empleados, debe prestar una especial atención a su correcta identificación.

Informal: Control de accesos mediante la vigilancia natural propia de empleados que conocen a los otros empleados.

Formal: Control de acceso supervisado por vigilantes o encargados.

Fichas de empleado: Ha de existir un registro con las fichas de los empleados internos y externos, incluyendo foto, para poder consultar dudas.

Punto de acceso obligatorio a empleados: Exíjales a todos los empleados entrar y salir a través del acceso para empleados.

Punto de acceso obligatorio para trabajadores externos: Provéalos de identificaciones con las que distinguirlos. El registro de entradas y salidas de trabajadores externos servirá como disuasivo, y para depurar responsabilidades en caso de hurtos puntuales. Identifique y controle a los trabajadores externos, limitándoles explícitamente las áreas de acceso, y sometiéndolos a las mismas medidas de control que el resto de los empleados de la compañía.

Restricción de accesos al vestuario

El único motivo para poder ir al vestuario durante la jornada laboral debe ser por algún imprevisto excepcional, y de forma vigilada.

Prohibir la entrada y salida de enseres personales no imprescindibles para las necesidades propias del puesto de trabajo. Los elementos necesarios como la comida deberán portarse en bolsas transparentes.

Poner en un lugar visible dentro del vestuario un cartel disuasivo en el que se indique que “los armarios sólo cumplen la función de guardarropa, y son un espacio perteneciente a la empresa, dedicado sólo a tal fin”.

Ha de mencionarse claramente que los armarios serán susceptibles de registro. Por supuesto siempre ante la presencia del empleado y aleatoriamente o bajo sospechas, mediante un sistema no explícito. El cartel responde al hecho de que es importante contar al menos con el elemento disuasión, pese a que rara vez o nunca se realicen tales registros.

Aislamiento de armarios guardarropa: Es muy común guardar productos hurtados en el armario hasta el fin del turno, por ello debe controlar especialmente la zona de taquillas y los accesos al exterior. Un aislamiento de la zona de las taquillas puede ser un substitutivo del control de accesos externo. Si no es posible un total control de accesos al exterior, han de reforzarse los accesos internos favorecedores de opciones de ocultación deshonesta.

3.6.11 Técnica del inventario mínimo

Mantenga el mínimo indispensable de bienes y existencias en stock y establezca un sistema de control. Manteniendo un inventario mínimo y un buen control, se reduce la tentación de hurto; pero incluso con un inventario reducido y controlado debe tomar las medidas de seguridad que permitan bloquear las áreas de suministro.

El concepto just-in-time

El concepto just-in-time aplicado a la distribución está llevando a compañías virtuales a operar sin tener un inventario o red de distribución propia. Ej.: Provisión en ruta en lugar de provisión en zona: Líneas regulares de transporte de determinados productos reciben instantáneamente las órdenes de carga para cada trayecto. Ello lleva no solo a una reducción del inventario en propiedad, sino que también reduce el tiempo de posesión y mantenimiento de la mercancía.

3.6.12 Carga y descarga

Separación de áreas

Carga y descarga han de centralizarse en puntos separados. Con ello evitara confundir la mercancía recibida con la pendiente de enviar. De esta forma evitara olvidos y dobles contabilidades provocadas por posibles artimañas del transportista.

Comprobación cuantitativa y cualitativa

Compruebe las mercancías recibidas cuantitativa y cualitativamente respecto a los datos de las facturas. Ej.: Entrega completa, a tiempo y libre de daños.

Recuento exhaustivo o aleatorio: Recunte absolutamente toda la mercancía recibida, con la posibilidad de hacerlo de forma aleatoria, aún cuando ésta venga sellada. Esta rigurosidad concienciará a los suministradores para evitar futuros errores.

Verificación aritmética: Compruebe las sumas y otras operaciones que le vienen con las facturas. Realícelas de nuevo en caso de dudas.

De la denominación de los productos: Compare lo que se ha descargado en el muelle con aquello que se había pedido. En primer lugar contraste la factura con el pedido, y posteriormente con los productos entregados.

Rechazar sobrecostes no pactados: No acepte ningún cargo o sobrecoste que no se hubiera aprobado con anterioridad.

Verificación de la integridad del producto: Usted no tiene porque asumir desperfectos de carga o de transporte.

Realice tests de autenticidad del producto: Para detectar falsificaciones, las casas propietarias de las marcas le ofrecerán gustosamente indicaciones para reconocer los productos originales. No acepte artículos de categoría inferior a la estipulada.

Empleado con experiencia: La comprobación la debe realizar un empleado responsable y con experiencia. A un empleado con experiencia será más difícil que se le pase alguna de las condiciones de revisión o comprobación de la mercancía.

Pago posterior a visto bueno

No pague hasta haber verificado la entrega de toda la mercancía.

Pedir recuento antes de mostrar albarán

Si restringe el acceso a la información del albarán, facilitando los datos una vez realizado el recuento físico, podrá asegurarse de la realización de un recuento físico verídico. Muchas veces los empleados de recepción de mercancías intentan ahorrarse trabajo aprobando los datos que vienen en el albarán.

Comprobación del traspaso de mercancías

Cuando viene un encargado de otro establecimiento con la intención de hacer un traspaso urgente de mercancías, comprobar la información en cuestión. Solicite siempre autorización para cualquier traspaso interno. Así tendrá una prueba firmada del responsable que ha autorizado el traspaso y del empleado que se ha personado para hacerlo efectivo. Dicha comprobación sistemática o aleatoria desalentará los traspasos deshonestos.

3.6.13 Orden

El orden es fiel reflejo de la disciplina existente en la empresa. Es uno de los mayores enemigos del hurto porque facilita considerablemente el control y propicia una actitud de rigurosidad contraria a la filosofía justificadora del hurto.

Procure que todas las herramientas y utensilios queden en sus lugares correspondientes al final de la jornada laboral. Supervise el cumplimiento de ese compromiso de mantenimiento autónomo del orden y el control.

En el área de almacén el orden es un elemento vital para controlar rápidamente la mercancía. Si se procuran distribuciones perfectamente geométricas, además de ocupar menos espacio, tan solo bastará una mirada a la última caja dispuesta según el orden de retirada (también geométrico) para notar cualquier pérdida. Evite los puntos ciegos inaccesibles.

3.6.14 Consumo de productos

Informe especialmente al personal de limpieza y al personal de seguridad de la supervisión del precepto de anotación de consumos, explicándoles que ello viene a engrosar considerablemente la pérdida desconocida dando pistas falsas. Para tener pistas de lo que se ha consumido es conveniente guardar los envases.

3.6.15 Control de desechos

Revise eventualmente los contenedores de deshechos. Limite el acceso a los depósitos de basura, para evitar así la utilización de esta vía en el hurto de mercancías.

Contenedores aislados

Sitúe los contenedores a una distancia prudencial de los accesos a la mercancía. Procure que el recorrido para llegar a ellos sea plenamente visible o controlado. Informe especialmente al personal de limpieza y al personal de seguridad de la supervisión del precepto de anotación de deshechos, dado que ello viene a engrosar considerablemente la pérdida desconocida, dando pistas falsas. Explíquenles el objetivo contable de la decisión de anotar, para que vean que tiene una justificación razonable.

Investigación de artículos rotos: El encargado debe investigar la verosimilitud de los artículos rotos antes de que se recoja su contenido. También debe verificar dónde se tira su contenido.

Revisión aleatoria: Avisar de la posibilidad de revisar lo que se deposita en las bolsas de basura, así se evitarán también otros efectos indeseables, como pueden ser las deficiencias en la anulación del inventario de los artículos deteriorados. Comprobar posibles debilidades de control de artículos consumidos o fracturados, vigilando que hayan sido anotados como pérdidas por esa vía.

3.6.16 Auditoría

La auditoría es la “Actividad para determinar, por medio de la investigación, la adecuación de los procedimientos establecidos, instrucciones, especificaciones, codificaciones y estándares u otros requisitos, la adhesión a los mismos y la eficiencia de su implantación” (ANSI N45.2.10.1973).

La auditoría es básicamente el proceso de verificación de la exactitud de la información procedente del sistema contable de la empresa, mediante el examen de los documentos y procedimientos contables. Consiste en buscar la correspondencia entre la situación contable y la de hecho, y comprobar que se hagan los registros de acuerdo con las leyes en vigor.

Auditoría interna

La auditoría interna es el control contable realizado por los empleados designados por la dirección de la empresa. Ej.: Verificación de facturas, justificantes y otros documentos, Determinación de cobros y abonos pendientes.

Auditoría externa

Los auditores externos o censores jurados de cuentas son agentes independientes de control externo, que verifican la exactitud del procedimiento contable realizado en la empresa auditada.

Censor Jurado de Cuentas: Realiza las funciones necesarias para encontrar evidencias que le permitan realizar un informe exhaustivo y veraz: Observa, Hojea, Pregunta, Calcula, Analiza, Inspecciona, Concilia, Compara, Confirma.

Escéptico: La postura por defecto del censor jurado de cuentas es el absoluto escepticismo.

Busca de evidencias: Las evidencias, ya sean naturales (comprobables físicamente) o creadas (comprobables analíticamente) son la síntesis primaria del esfuerzo investigador del Auditor.

Eficiencia: El censor jurado de cuentas priorizará aquellas pruebas que se requieran para realizar las comprobaciones, priorizando aquellas que tengan el mínimo coste.

Autorización: Para poder realizar su función necesita una autorización plena de la Dirección.

Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España: Es la Corporación Oficial que agrupa a los profesionales titulados externos independientes españoles denominados Censores Jurados de Cuentas.

La auditoría como sistema de control

La certeza de la realización periódica de auditorías contables constituye un importante disuasivo de los desfalcos y otros actos deshonestos. La posibilidad de la realización de controles contables en profundidad puede permitir la detección de deshonestidades que hayan provocado un descuadre contable.

La finalidad a priori de la auditoría

La finalidad a priori de la auditoría no es ir a la busca de posibles deshonestidades, sino ratificar la existencia de unos supuestos contables.

La postura de los auditores: Los auditores siempre han insistido en que la detección de fraudes no es su responsabilidad.

Baja detección de fraudes: El hecho de que la función del auditor se centre principalmente en la presentación de informes testimoniales de los estados financieros de la empresa, explica la habitual baja detección de fraudes mediante el proceso de la auditoría.

La función adjunta: No obstante, el auditor tiene la obligación de incluir en su informe las irregularidades detectadas durante su inspección.

3.6.17 Control por circuito documentario

Mantenga un control sólido sobre el circuito documentario. Se trata de establecer un sistema de rutina y tramitación de documentos que, basado en el principio de la descarga de responsabilidades, permita la contraposición de intereses conseguida con la segregación de funciones e imposibilite los movimientos de existencias sin documento. De esta manera existirán pruebas concluyentes en caso de alteración fraudulenta, disuadiendo de tales comportamientos.

Correo

En determinados casos, evite la llegada del correo directamente al establecimiento, de esta manera sólo las personas indicadas tendrán acceso. Escoja un apartado de correos o unas oficinas centrales que ofrezcan una seguridad adecuada a los documentos que lleguen.

Cheques con letras y tachando espacios

La finalidad de esta práctica es básicamente la de evitar añadiduras.

Facturas prenumeradas

Procure que las facturas y otra documentación importante sigan una serie prenumerada, con el fin de evitar alteraciones deshonestas al evidenciar desapariciones de impresos.

3.6.18 Contabilidad

“Un negocio precisa tanto de una conciencia como de una oficina de contabilidad”.
Montague Burton, Fundador de Burton Group.

La contabilidad, además de ser un requisito legal y una forma de registro, también es una herramienta que facilita el control de las operaciones, al matematizar y cuadrar los procesos. Debe existir una coordinación total entre la sección de contabilidad y la de tesorería mediante un sistema de información rápido y eficaz que permita hacer conciliaciones instantáneas.

Opción de subcontratación

La opción de subcontratación de la contabilidad consiste en delegarla a una empresa externa, enviándole regularmente los documentos contables. La subcontratación de la contabilidad de la empresa es aconsejable en empresas pequeñas, porque la habitual baja segregación del personal posibilita la realización de alteraciones deshonestas.

Seguro de fidelidad

El seguro de fidelidad cubre las pérdidas sufridas por la infidelidad de un empleado deshonesto.

3.6.19 Protección de la información

En primer lugar hay que identificar cuál es la información estratégica de la empresa, con el objeto de protegerla del hurto o la manipulación.

Piense objetivamente en las consecuencias concretas que tendría la copia de cada uno de los documentos que almacena en su negocio. Probablemente descubra documentos sin los sistemas de protección apropiados.

Restricción física de acceso

Restrinja físicamente el acceso a los lugares que contienen información confidencial. Ej.: Cierre con llave las puertas de los despachos donde está la información estratégica, especialmente fuera de horas o cuando un empleado esté de vacaciones o de baja.

Empleados clave

Los empleados clave son los que por el desempeño normal de su función conocen información estratégica. Han de saber manejar de forma segura tales datos.

Protección del sistema informático

Password: Deberán tener seis dígitos o más, combine letras y números, evite nombres que puedan deducirse. Cámbielo periódicamente cada mes o cada vez que no esté seguro si alguien lo ha copiado (fíjese si alguien mira atentamente mientras lo introduce).

Lleve un registro de las personas con password y elimine el login de los empleados que abandonen la empresa.

Protección de datos importantes restringiendo su acceso en la red o poniéndolos como sólo lectura. Ponga un login de usuario para intranets, restringiendo de esta manera las funciones permitidas en función del tipo de usuario.

Desactivación por BIOS: La BIOS es la memoria de arranque que configura las opciones disponibles del ordenador.

Los equipos informáticos ofrecen la posibilidad de desactivar las vías de entrada o salida de datos. Ej.: Disqueteras, Puertos COM.

Dicha configuración permite el bloqueo de posibles vías de pérdida o alteración de datos. Ej.: Si la disquetera está desconectada no pueden copiarse datos en disquete ni introducirse virus por esa vía.

Configurar la memoria de arranque es un proceso muy sencillo. Es una opción integrada en el mismo ordenador que permite bloquear su acceso estableciendo un password. No obstante este sistema no es infalible porque existen programas ejecutables desde disco de arranque que permiten resetear la BIOS, eliminando su configuración previa y permitiendo reconfigurar el acceso. Aunque en ese caso la pérdida del password de la BIOS permite averiguar la intromisión en la configuración del sistema.

Monitorización del administrador de red: Programe la configuración de su red para poder monitorizar las pantallas de los ordenadores en los que se sospeche que se han realizado actividades deshonestas.

Monitorización con software de vigilancia y seguridad: Programas como el “Stealth Keibord Interceptor”, el “Desktop Surveillance”, el “Outlines” o el “Absolute Security Standard” le permiten saber en todo momento lo que ocurre en el disco duro y en el teclado del ordenador en el que se instalan.

3.6.20 Detectives

Contrate a un detective cuando detecte que un empleado hurtá sistemáticamente con un sistema localizado, o si tienen sospechas suficientes para pensar en ello. Los detectives conocen técnicas para descubrir deshonestidades de los empleados.

Titulación

Para poder ejercer como detective es necesario cursar la diplomatura de Criminología, que se imparte en las facultades de derecho homologadas. Entonces se solicita la licencia oficial, expedida por la policía, que es la que otorga el derecho de ejercer la profesión. Compruebe que el detective contratado dispone de la licencia oficial, porque es una garantía de validez y profesionalidad en las investigaciones realizadas.

Información probatoria

El trabajo principal de los investigadores privados es obtener información que le ayude a evidenciar delitos cometidos por sus empleados, con el objetivo de aportar las pruebas para una acusación sólida.

Información firmada y por escrito

Las averiguaciones del detective deben plasmarse por escrito, donde conste el resultado de la investigación.

Consulta a cada paso

El detective le solicitará permiso para proseguir la investigación en cada una de sus fases.

Honorarios

Las agencias de detectives cobran entre 40 y 50€ por hora por cada detective que haya en el caso. No suelen admitir trabajos cuyo coste esté por debajo de los 300€.

Información a disposición del investigado

El sujeto investigado podrá solicitar la consulta de la información recabada sobre su persona, y usted está obligado a facilitarla según indica la Ley de la Protección de Datos, aunque eliminando la identificación del investigador.

3.6.21 Caja registradora

Identificación de los registros

La identificación de registros de caja con los empleados que los han efectuado sirve para poder solicitar responsabilidades en caso de detección de acciones deshonestas. Habrá que comprobar en primer lugar los totales y acto seguido los síntomas sospechosos derivados del cuadre de caja.

Identificación de acceso: Cada cajero debería poder acceder a su puesto en caja sólo tras haberse identificado introduciendo su llave personal y número secreto de acceso. La caja auxiliar ha de asignarse a una sola persona. Ha de restringirse el acceso a funciones dependiendo del grado de riesgo de las operaciones. Ej.: Llave especial para poder realizar anulaciones.

Identificación de registros en ticket: De esta manera se graba junto a las impresiones de caja el número de identificación del cajero que ha realizado cada registro, además de la fecha y hora correctas. Ello facilita considerablemente la localización de registros y no registros a la hora de verificar las compras programadas.

3.6.22 Controles de excepción

Se trata de controles enfocados al análisis específico de operaciones poco frecuentes y de alto riesgo. La dirección de esfuerzos mediante programas de excepción está permitiendo a diversas compañías ganar en efectividad y ahorrar recursos.

Selección

Si los informes de excepciones no se definen adecuadamente, una cantidad descomunal de las transacciones que tienen lugar en los establecimientos se ajustarán a la denominación de excepción. Ej.: Examen de: Anulaciones, Cheques cancelados, Pagos de mercancías de precio elevado.

Elección del área: Hay compañías que se centran previamente en departamentos o secciones de establecimientos en los que se detectan resultados o comportamientos inusuales.

Programa estadístico: El apoyo de la informática sirve para filtrar, seleccionar y resumir las transacciones consideradas de más alto riesgo. El programa realiza una comparación automática con patrones de deshonestidad.

3.6.23 Inspecciones aleatorias

Las inspecciones aleatorias tienen la función de auditoría física y de procedimientos, con un fuerte componente de disuasión implícita y explícita. Las investigaciones por sorpresa son un sistema disuasivo excelente.

Compras programadas

Cada vez más minoristas utilizan los mystery shoppers con el fin de combatir los hurtos de clientes, hurtos de empleado, robos y otras formas de pérdida. Según el Security Research Project's en su "Estudio Nacional de Seguridad Minorista", un 47% de las compañías minoristas inspeccionadas estaban usando a los mystery shoppers con el fin de prevenir pérdidas. Además, más de 20% del total dijo estar planteándose un aumento en el uso de tales investigadores.

Aunque los mystery shoppers son un método eficaz, deben observarse varios puntos para asegurar su máxima efectividad: Hacer una buena selección del proveedor del servicio, Hacer un plan de trabajo detallado, Premiar a los empleados por su honestidad, Basar las investigaciones en un seguimiento de conductas.

Investigación mediante preguntas

La investigación mediante preguntas consiste en hacer preguntas inteligentes. Se trata de hacer las preguntas correctas a las personas correctas de la manera correcta y escuchar cuidadosamente las respuestas conseguidas.

Amparo en autorización directiva: Ha de realizarse un paseo por el establecimiento junto con el Director. Cuando se observe algún elemento fuera de lugar, preguntarlo al responsable del área.

Recopilación eficiente de información: Realizar preguntas a los empleados es una de las formas más eficientes de recopilar información necesaria para una investigación.

Ej.: Investigación de tentativas: Cuando se sospeche que un cajero podría estar intentando probar el sistema para encontrar nuevas formas de hurtar, pregunte acerca de las particularidades para que el cajero sienta que hay sistemas de detección del hurto que no conoce. La realización amistosa de preguntas muestra a los empleados una gestión meticulosa difícil de burlar que obra de potente disuasivo.

Bancos

Solicite la recepción de un extracto mensual de las cuentas bancarias. Como recomendación general, siga la pista a todas las transacciones sospechosas de cuenta corriente. Es conveniente verificar directamente con el banco los cheques sospechosos, realizando conciliaciones bancarias.

Detección de sueldos inflados

Realice auditorías de los sueldos cobrados en su empresa para comprobar si existen sueldos inflados o sin justificar.

Comprobación de correlaciones

Inspeccione periódicamente la correlación numérica de los documentos prenumerados, con el fin de detectar desapariciones dentro del circuito documentario oficial. Ej.: Correlación numérica de los cheques y facturas emitidos.

Revisión aleatoria de carros

Revisión aleatoria a la salida de caja, realizando algún regalo a los clientes como agradecimiento por la molestia y argumentando que es para ver si no ha habido ningún error.

De la mercancía y documentos

Se trata de inventarios al azar de la mercancía y/o suministros recibidos, así como del circuito documentario.

Cuadre aleatorio de caja

En este caso, el encargado designado para este tipo de funciones, debidamente acreditado, realiza una inspección del cuadre de caja con el empleado delante.

Comprobaciones puntuales de caja: Realice comprobaciones puntuales de cualquier transacción comercial que pueda darse en su establecimiento, especialmente aquellas susceptibles de fraude. Ej.: Registro de una compra realizada por un presunto conocido o amigo del cajero.

Función disuasiva explícita: Este tipo de control tiene un fuerte componente de disuasión explícita. Sólo se controla un cajero, pero otros muchos son testigos de la realización explícita del control.

Detección: Permite ver si hay excesos artificiales u otros síntomas sospechosos.

Rapidez: Los cuadres aleatorios de caja se pueden hacer instantáneamente.

Revisión aleatoria de compras de empleados

Realice revisiones aleatorias de las compras realizadas por empleados, o bien guíese por síntomas de sospecha que le lleven a investigar un empleado concreto.

Revisión aleatoria de productos

Las medidas dirigidas pueden ser un arma contra la malversación o irresponsabilidad de los empleados, especialmente en establecimientos pequeños, más susceptibles a controles de este tipo.

Ha de comprobarse el producto sobre el que existan sospechas de hurto interno. Ha de variarse periódicamente el producto a controlar. El empleado no debe saber qué producto se está controlando.

Ejemplo 1: Conteo del número de botellas de whisky en el lineal antes del almuerzo. Se deja encargado del establecimiento al empleado que quiera controlar durante el lapso de tiempo del almuerzo. A la vuelta se comprueba el número de botellas del lineal, que habrán de coincidir con el recuento anterior, caso de no haberse vendido ninguna en ese pequeño lapso de tiempo.

Ejemplo 2: Conteo del número de cintas de vídeo en las existencias del almacén. Se controla el día de guardia del empleado sospechoso. Se realiza la comprobación haciendo un recuento de las cintas de vídeo para ver si falta alguna.

Corte de suministro eléctrico

Para analizar la reacción de los empleados ante una situación propicia para la realización de actos deshonestos.

Colocación de artículos-cebo

Protegidos o balizados (emisor de radiofrecuencia) electrónicamente o con cualquier otro tipo de vigilancia oculta. Con ello conseguirá precipitar las posibles acciones de hurto de empleados deshonestos.

Fotocopiadora

Controle el contador interno de fotocopias dentro de un lapso corto de tiempo en el que tenga indicios de su utilización para fines no relacionados con la empresa.

Ofrecimiento de comisiones

Es una forma de medir la predisposición de los empleados con responsabilidad para decidir contratos de suministro, bajo condiciones de interés personal y no del interés de la empresa.

3.6.24 Decisiones de suministro

Exija explicaciones documentadas a los empleados de suministros para cualquier decisión de abastecimiento. Es necesario controlar las decisiones de suministro para evitar posibles pagos ocultos de comisiones. El pago toma las formas más insospechadas. Hay muchas formas de pagar una comisión, y es prácticamente imposible demostrar su pago, ya sea en efectivo o en especies.

Listado de ofertas valoradas

Compruebe el número de ofertas que se han valorado y qué criterios se han seguido para seleccionarlas. Las ofertas valoradas han de tener costes razonables. Esta será la principal forma de identificación de posibles costes de la comisión.

Rotación de suministro

De cualquier forma, en caso de dudas puede rotar el abastecimiento entre varios suministradores con las mismas condiciones de oferta.

3.6.25 Simulación de robo

¿Ha tenido robos últimamente? Nunca descarte la hipótesis de robo por engaño o confabulación, porque así ha sucedido en múltiples casos reales. ¿Ha encontrado algún elemento sospechoso de simulación de robo en alguno de ellos?

Para aclarar dudas sobre la existencia o no de un delito de fraude intente realizar las siguientes pruebas:

Anotación de declaraciones

Pruebe la memoria anotando todos los detalles que el empleado mencione sobre el robo. Vuelva a realizar las mismas preguntas pasadas 24h. Al día siguiente, la memoria de corto plazo ha desaparecido, y con ella, las invenciones improvisadas. En la nueva reconstrucción sugiera matices semejantes pero diferentes como prueba de veracidad.

Test de identificación exculpatoria

Comente que tienen identificada la ficha policial del sospechoso, sugiriendo algún rasgo inequívoco al azar. Ej.: El sospechoso, que ha sido detenido por realizar este delito, tenía una cicatriz oblicua de 7 cm. en la mejilla izquierda. Si el empleado tiende a verificar inmediatamente tal información, es probable que intente alejar de él las sospechas.

Hipótesis de dinero escondido

Si se trata de una simulación de robo, muy probablemente el dinero se encuentre todavía dentro del recinto de trabajo. El empleado procederá de igual forma en que lo haría en caso de robo real, llamando inmediatamente a la policía, sin tiempo para sacar el dinero al exterior.

Piense en lugares donde un empleado pudiera confiarse de guardar el dinero en una situación así. Utilice la empatía.

Si tiene suficientes sospechas, realice un seguimiento para controlar la recogida del dinero. Realice un registro exhaustivo de las zonas reservadas consideradas zonas privadas de los empleados: Servicios y vestuario. El resto de lugares del establecimiento son zonas públicas susceptibles de control con cámara oculta.

3.6.26 Bajas fingidas

La mejor manera de evitar bajas fingidas es aumentar la importancia de los pluses de productividad, vinculando parte del sueldo con el trabajo efectivo realizado. La pérdida de pluses de productividad hará que el empleado vuelva al trabajo tan pronto como le sea posible.

Vigilancia

La vigilancia del empleado en baja laboral es el método más utilizado por las empresas y aseguradoras para descubrir a empleados que fingen enfermedad. La mejor forma de detectar este tipo de hurto de tiempo es mediante el informe de un detective privado en el que se constate la no-enfermedad del empleado. Ej.: Fotografías, Videos.

3.6.27 Abuso telefónico

Consulte la factura telefónica detallada para verificar posibles llamadas a números no autorizados. Dele un número de acceso distinto para cada empleado para la utilización del teléfono.

3.7 Medidas físicas

3.7.1 CCTV

Protección de la intimidad

Nunca ponga cámaras, visibles ni ocultas, en las zonas privadas como aseos, vestuarios y comedor, porque entonces estaría vulnerando el derecho de protección a la intimidad.

Vigilancia áreas de máximo riesgo

El CCTV (Circuito Cerrado de Televisión) permite la vigilancia de las áreas de máximo riesgo de hurto interno.

Ejemplo 1: Monitoreado de cajas: En la línea de cajas existe la posibilidad de monitorear a distancia el proceso de registro de los cajeros, extrayendo una conexión de los registros a tiempo real. Mantenga un criterio selectivo de la vigilancia para que no sea un proceso antieconómico. Pueden comprobarse las operaciones aleatoriamente, o bien siguiendo un criterio de operaciones de excepción.

Ejemplo 2: Cinta sin fin: Puede aprovechar una cinta sin fin, como las usadas para el control de delitos en cajeros automáticos, para visualizar las zonas en las que se guarden artículos de valor, como por ejemplo la caja de caudales. De esta manera, en caso de hurto detectado a tiempo podrá visualizar la imagen del ladrón. Pasado un periodo de grabación que coincide con la capacidad de la cinta, la imagen comienza a grabarse encima de la grabación anterior.

Control de rendimiento

También puede utilizarse para el control del rendimiento de los empleados.

Control de presencia

Una cámara situada junto al reloj de fichar que grabe automáticamente la secuencia cada vez que un empleado marque la entrada o la salida, permite detectar fraudes de tiempo. Ej.: Para evitar que un empleado fiche por otro.

Televigilancia

En el control del hurto y abuso interno a distancia y de forma flexible, son aplicables las técnicas definidas en el apartado CCTV de medidas físicas contra el hurto externo. Ej.: Mediante la televigilancia con varias cámaras ocultas que emitan la imagen por radiofrecuencia, puede vigilarse a empleados de limpieza nocturna, a los que sería difícil vigilar de otra forma.

Ahorro del vigilante: La televigilancia permitirá, en determinadas circunstancias, prescindir del vigilante presencial, reduciendo así la posibilidad de hurto interno, al prescindir de una persona con acceso total al establecimiento fuera de horas de trabajo.

Visualización

La experiencia enseña que el CCTV por sí mismo sólo tiene un efecto disuasivo limitado contra el hurto interno si los empleados descubren que los monitores no se visualizan.

Evitar rechazo de los empleados

Consulta previa: Para reducir la tensión propia de la instalación de CCTV, realice consultas con sindicatos y empleados.

Explicación de funcionamiento: Realice las siguientes comunicaciones para evitar un posible rechazo de los empleados hacia el CCTV: No les están observando todo el rato, sino sólo de forma aleatoria. Quien mira es un compañero de trabajo y no un jefe y los únicos que tienen que temer son los empleados deshonestos.

Cámaras ocultas

Permiten controlar a empleados sospechosos.

Cámaras ocultas de visión general: Permiten tomar hasta cuatro perspectivas de un mismo cajero. Las diferentes perspectivas permiten observar detalles de acciones deshonestas. Ej.: Maniobras de no registro, Maniobras de ocultación de dinero, etc.

Micro-cámara con proyector de infrarrojos: Permite grabar en la oscuridad. Indicada para grabaciones con iluminación precaria.

Micro-cámara con emisor por radiofrecuencia: Permite la sintonización de la imagen en cualquier aparato de TV doméstico en un radio de 100 metros.

Cámara de visión térmica: Permite ver las siluetas humanas en la oscuridad. La visualización es mediante gama de colores ardientes.

3.7.2 EAS + CCTV para evitar hurtos

El CCTV combinado con una antena oculta EAS, permite grabar las alarmas silenciosas EAS, conectándose automáticamente la grabación de la escena en el momento que se produce la alarma.

Mantenimiento del factor sorpresa

Una alarma sonora evidenciaría la existencia de los portales EAS y éstos perderían su factor sorpresa. El elemento sorpresa es importante porque de lo contrario los empleados deshonestos se cuidarían de eludir de una u otra forma la protección electrónica de los artículos.

Etiquetas en artículos de riesgo

Las etiquetas-alarma han de situarse en los artículos o bienes sospechosos de hurto interno.

3.7.3 EAS + EAN + CCTV para evitar “sliding”

El EAS y el escáner pueden trabajar en equipo para evitar el “sliding” (no lectura del código de barras): El desactivador de etiquetas alarma se condiciona al lector láser, desactivando la etiqueta sólo cuando se haya registrado el producto. Para que el cajero no sepa si se ha producido o no la desactivación, desactive el beep correspondiente.

Alarma silenciosa

La antena detectora interior de caja activa una alarma silenciosa que permite revisar esa compra o activar automáticamente el CCTV, grabando así la secuencia sospechosa.

3.7.4 Caja registradora

También llamada TPV o “Terminal Punto de Venta”.

Opte por displays de tamaño grande para mejorar la visión del cliente o los encargados a distancia media. Ej.: Monitores de TV puestos cara al público que muestren el precio global y detallado de la compra registrada. Mantenga el display siempre bien visible al cliente.

La caja ha de tener una señal acústica que indique cuando ha sido efectivamente registrado un producto, así como una señal acústica de apertura, es conveniente saber cuándo se abre el cajón de caja.

Anclaje

La caja debe estar anclada para evitar su hurto con toda la facturación dentro.

Llaves de restricción de acceso

La caja registradora ha de tener la opción de bloqueo de operaciones si no se utilizan las llaves y claves numéricas que proporcionen los diferentes accesos a las funciones de caja. Ello obligará a una necesaria supervisión de caja en operaciones de excepción. Ej.: Anulaciones de producto.

Rollo interno multicolor

Con los marcas diferenciados por color en el rollo interno de caja, se facilita considerablemente el repaso visual de las anulaciones y otras operaciones de excepción.

3.7.5 Cerraduras

Instale preferentemente cerraduras de fácil sustitución. Ej.: Cerraduras con ánima desmontable e intercambiable, Cerraduras electrónicas programables.

Acceso electrónico

Las cerraduras electrónicas pueden permitir la restricción de accesos interiores o exteriores, circunscribiéndolo a determinadas zonas y en determinados horarios. También permite grabar el historial de accesos, con lo que se facilita la identificación de sospechosos.

La tarjeta personal de identificación del empleado es la llave para cerraduras electrónicas. Para poder abrir es necesario marcar un código además de introducir la tarjeta. El cambio de llave o cerradura se convierte en un mero cambio de códigos, quedando anulada la anterior tarjeta.

Realiza funciones de control de presencia, con lo que se sustituye el tradicional “reloj de fichar” en la entrada y salida de los empleados. También puede utilizarse como mecanismo de control de rondas de los vigilantes.

3.7.6 Llaves

Las llaves son un elemento muy importante en la seguridad contra el hurto, pero normalmente se descuida la atención que merecen. Mantenga siempre el control sobre la posesión de llaves. Lleve un control de nombres, fechas y acceso a llaves. El encargado deberá verificar al final de la jornada que se han devuelto todas las llaves.

El armario de llaves ha de mantenerse siempre cerrado, y su llave ha de llevarla siempre encima el responsable del turno. Nunca reparta juegos de llaves a todos los responsables, ello dispararía los costes de sustitución de cerraduras cuando uno de ellos abandone la empresa. En su lugar es preferible mantener un armario de llaves controlado y una llave de la puerta de acceso para cada responsable. Otra opción es hacer llaves maestras que permitan acceder sólo a las áreas de responsabilidad de cada empleado.

3.7.7 Construcción del establecimiento

Ha de tenerse en cuenta la seguridad a la hora de construir el establecimiento. De esta manera evitará disfunciones estructurales de difícil remedio. Un buen diseño del establecimiento puede ser la mejor de las medidas físicas contra el delito de empleados.

Limitación de accesos

Límite el número de entradas y salidas del establecimiento. Proceda a la inutilización de los accesos que no sean funcionalmente indispensables para simplificar con ello las tareas de vigilancia y de control de acceso.

Barreras: Cada acceso ha de contar con una forma adecuada de barrera.

Vallado perimetral: El vallado perimetral es una buena forma de reducir los accesos exteriores a los empleados. Ej.: Si un empleado roba algo del establecimiento, habrá de hacer un mayor recorrido hasta llegar al coche, obligatoriamente ubicado en el exterior, con lo que aumenta la probabilidad de ser detectado.

Vigilancia natural

Mediante un buen diseño del establecimiento puede conseguirse lo que los psicólogos llaman “vigilancia natural”.

Aprovechamiento de presencia: Es un concepto intuitivo que cumple la máxima de aumentar la vigilancia aprovechando el propio flujo del negocio: Ej.: Aprovechando lugares de paso, Maximizando la visibilidad.

Objetivo: Diseñar el espacio del establecimiento de manera que pueda aprovecharse el máximo número de formas de vigilancia natural disuasiva del hurto interno.

Descubrimiento de deshonestidades: Es innegable que la vigilancia natural aumenta el riesgo de descubrimiento de actitudes deshonestas, así como el riesgo de castigo y la disuasión derivada.

Control positivo: Estas medidas de disposición no han de entenderse desde el punto de vista negativo, puesto que los casos son de vigilancia inconsciente, implícita a la propia disposición, sin motivaciones añadidas.

Ejemplo 1: Disposición habitual de oficinas: ¿Se ha fijado cual suele ser la disposición de caja central o de las oficinas? Suele ser el lugar del establecimiento más elevado, desde donde se ve lo que hacen todos los empleados, y al menos una de sus paredes es acristalada en dirección a la superficie de ventas. Cualquier directivo que tome el café junto a la ventana sin ninguna otra intención, estará a su vez vigilando indirectamente el establecimiento.

Ejemplo 2: Acristalamientos: Utilización del máximo de acristalamientos factibles en las paredes interiores del establecimiento.

Ejemplo 3: Biombos a la altura del hombro: ¿Se ha preguntado alguna vez por qué esa moda de poner biombos a la altura del hombro en lugar de paredes como se hacía antes? Innegablemente así se mejora la comunicación pero también el control.

Ejemplo 4: Cajero visible desde el exterior: El hecho de poder contemplar desde el exterior las acciones del cajero constituye una disuasión añadida de actos deshonestos. La iluminación interior ha de permitir una buena visibilidad de las áreas vulnerables o estratégicas. Ej.: Accesos, Áreas con mercancía valiosa.

Ejemplo 5: Servicios fuera: Los servicios deben situarse fuera de la superficie de ventas o almacén. Las canalizaciones pueden utilizarse para sacar artículos al exterior.

Ejemplo 6: Vestuarios fuera: El vestuario debe situarse fuera de la superficie de ventas o almacén. De esta manera puede realizarse un mejor control de entrada-salida a la superficie de ventas y al almacén, al no portar el empleado sus enseres personales.

3.7.8 EDI

Transmisión-recepción de datos comerciales

El EDI (Electronic Data Interchange), también llamado Interstore, es la comunicación permanente (24h) con los ordenadores de las empresas proveedoras. Ej.: Facturas, Pedidos, Hora prevista de llegada, etc.

Reduce el inventario mínimo necesario.

Al posibilitar la provisión “just-in-time” posibilita un inventario mínimo, facilitando el control de la mercancía.

Control directo de fondos y transacciones

El EDI permite la transferencia y control electrónico de fondos. Los pedidos se realizan previa introducción del password, lo que evita la necesidad de un reconocimiento informal del encargo, propio de las transacciones vía teléfono o fax.

Los encargados de suministros ya no tienen que fiarse de lo que pone el albarán, sino que basta con consultar la pantalla del ordenador de forma confidencial.

3.7.9 Sellado de accesos de uso infrecuente

La primera medida a tomar debería ser la reducción de accesos posibles, sellando aquellos de uso poco frecuente, como es el caso habitual de las salidas de emergencia.

Hay que evitar que las puertas de emergencia puedan entreabrirse. Una estrecha apertura es suficiente para deslizar productos al exterior.

Guarde la máquina selladora en un lugar seguro para evitar que puedan manipularse los accesos sellados. Es necesario que las puertas de emergencia que no se utilicen queden bien selladas.

3.7.10 Otros sistemas físicos

Alarmas

Prevea la apertura de cualquier acceso no autorizado instalando alarmas sencillas de contacto. Utilice alarmas para evitar el acceso de los empleados a zonas con valores o documentos importantes.

Anclajes

El objetivo de los anclajes es disuadir a los empleados deshonestos, al representar una traba a la posibilidad del hurto.

Cadena o cable: Colocación de cadenas o cables de acero en el mobiliario de alto valor. Ej.: Ordenadores portátiles: Se aseguran a un punto fijo con lo que el robo se hace más difícil.

Atornillamiento: Consiste en anclar el bien a proteger mediante atornillamiento de seguridad. Ej.: Caja de caudales.

Candado: Evita la apertura de piezas móviles importantes. Ej.: Carcasa de ordenador, evitando que puedan robarse componentes.

Pegamento industrial: El pegamento industrial puede utilizarse con aquel mobiliario en el que la colocación de cadenas no es factible, económico o útil.

Armarios guardarropa

Es conveniente la existencia de armarios guardarropa para los empleados del establecimiento. La concentración en un habitáculo de la indumentaria voluminosa (especialmente en invierno), reduce las posibilidades de ocultación de artículos, puesto que de lo contrario los empleados entrarían los abrigos a la superficie de ventas.

Puerta transparente: Utilice armarios con puerta transparente de fibra de vidrio. Es principalmente un método de disuasión que evita concebir el armario guardarropa como un “escondite”.

Sin cerradura: Los armarios no deben tener cerradura. De esta manera los empleados nunca estarán seguros de tener un escondite a salvo dentro de la empresa.

Cintas o películas de embalaje

Aunque la función básica de las películas de embalaje es facilitar el transporte, estas cumplen también una importante función antirrobo.

Cinta adhesiva reparadora personalizada: Los paquetes dañados han de repararse inmediatamente con cinta adhesiva, distinta para cada empleado. La cinta personalizada hará que el empleado que haga la reparación verifique la integridad del contenido por propio interés en la responsabilidad derivada.

Controlador de e-mails entrantes

Se trata de un software de interceptación de correos electrónicos vía e-mail. Intercepta los mensajes dirigidos a un buzón determinado.

Controlador de fax

Guarda en memoria una copia de todos los faxes enviados.

Controladores de teléfono

Grabador telefónico: Pequeño circuito que pone en marcha automáticamente una grabadora cuando se utiliza el teléfono, grabando la conversación que permita detectar al “ladrón” que hace uso ilegítimo. Existe un modelo profesional que permite grabar o escuchar hasta 48 líneas de teléfono.

Limitador telefónico: Permite controlar el ámbito de las llamadas realizadas. Mediante un conmutador podemos permitir realizar solamente llamadas pre-programadas o limitarlas al área urbana o a un horario determinado.

Memoria de números marcados: Es un aparato que permite ver los números marcados desde cada teléfono de establecimiento, incluidos los números locales, que no aparecen en la factura de teléfono detallada.

Detector de mentiras por voz

Este equipo analiza el nivel de estrés en la voz al responder a preguntas determinadas. El análisis puede realizarse de forma discreta vía teléfono o mediante micrófono oculto.

Detectores de drogas

Funcionan mediante detectores químicos que reaccionan a los compuestos de nitrógeno presentes en las drogas. Sirven para la confirmación de sospechas de comportamientos deshonestos presuntamente relacionados con necesidades propias de la ingestión de drogas. Pueden comprarse libremente en farmacias. Existe un modelo en spray para aplicar en superficies.

La vía de detección es mediante muestra de orina y detecta la ingestión de: Cocaína, Heroína, Meta-anfetaminas.

Iluminación

La iluminación crea en los empleados la duda de si están siendo observados o no, mientras que la oscuridad les asegura el anonimato.

Lugar de atención a suministradores

Provea una mesa en un lugar bien visible junto a la puerta de recepción a suministradores.

Marcajes

Marcar un producto cuesta muy poco dinero y puede ser muy rentable. Los marcajes restan utilidad a los artículos o herramientas en el caso de ser hurtados, al aumentar las posibilidades de detección y reducir el campo de su uso. Un bien marcado de forma indeleble con el logotipo de una empresa disminuye su valor en el mercado negro.

Tintas de revelado: Las tintas de revelado son invisibles a simple vista y necesitan de un segundo elemento para hacerse visibles; por ejemplo, luz ultravioleta o un reactivo químico.

Aplicar en lugar visible: Marque las herramientas, complementos o accesorios propiedad de la empresa de forma indeleble y en lugar bien visible. Ejemplo de aplicación: Pueden marcarse secretamente todos aquellos artículos o piezas que se sospeche puedan cambiarse por otros defectuosos.

Posibilidades paralelas: Este “truco” tiene otras muchas aplicaciones en la identificación de productos. Ej.: Marca en candados y cerraduras para evitar el cambio durante el día de cerraduras o candados y así poder abrir fácilmente cuando no haya nadie.

Mensajes subliminales de audio

Existen abundantes estudios científicos que demuestran que los mensajes subliminales de audio pueden producir un cambio predecible en la conducta, incluyendo las conductas patológicas. El hecho de no percibir conscientemente el mensaje hace que el empleado no llegue a cuestionarse su contenido, aceptándolo sin más.

Los mensajes subliminales son frases psicológicamente estudiadas que aparecen regularmente por megafonía.

El mensaje debe durar aproximadamente 8 segundos y ha de repetirse $7\frac{1}{2}$ veces cada minuto. Ejemplo de mensaje: -"Soy una persona honrada. Robar está mal".

Música y mensajes se mezclan de forma imperceptible. El generador de mensajes subliminales ajusta automáticamente los mensajes al volumen y ritmo del sonido ambiente. Ej.: Cuando hay mucha gente en el establecimiento el mensaje ha de ir mezclado con música rápida y con música lenta cuando hay poca gente.

El mensaje puede personalizarse para los problemas y necesidades de cada establecimiento. El mensaje grabado puede modificarse hasta maximizar su influencia sobre el comportamiento, lo que se puede conseguir en función de los resultados obtenidos con cada mensaje.

El sistema sólo requiere la compra de un pequeño aparato mezclador. Sólo es necesario conectar el aparato al equipo de megafonía. El sistema no interrumpe la actividad comercial normal.

Los sistemas generadores de mensajes subliminales contra el hurto están teniendo una gran aceptación en EE.UU. gracias a sus resultados favorables. Los establecimientos que han utilizado el sistema han informado de una reducción significativa en la deshonestidad de empleados.

Micrófonos

Direccional: Permite escuchar conversaciones lejanas enfocando con un colector parabólico. Existe un modelo por láser que capta las conversaciones enfocándolo a un vidrio cercano.

De ambiente: Dispone de múltiples modelos en el mercado, ocultos en todo tipo de formas y con grabadoras silenciosas con arranque y paro automático condicionado a la existencia de luz o conversaciones cercanas. Existen modelos con capacidad para muchas horas de grabación. La señal puede transmitirse por múltiples vías o formatos, incluido el GSM.

Polígrafo

El polígrafo, también llamado “máquina de la verdad” es muy utilizado en EE.UU. para solucionar problemas de hurto interno. Es de uso voluntario.

Vía de exculpación: El test se hace habitualmente a solicitud del empleado sobre el que ha recaído la sospecha, y cumple la función de ayuda en la aclaración de situaciones de inocencia sometidas a sospecha por indicios razonables.

No recomendable: No es un sistema recomendable dado el alto coste de utilización, y además puede crear malestar entre los empleados pese a ser de sometimiento voluntario.

Protección contra las fotocopias

Tinta no fotocopiable: Se trata de una tinta que pese a ser aceptablemente visible, queda fuera del espectro habitual de reproducción de las máquinas fotocopiadoras, con lo que se consigue un elemento de seguridad más a la hora de evitar copias masivas de documentos.

Papel no fotocopiable: La tonalidad del papel impide que se puedan fotocopiar los datos impresos.

Relojes de control de tiempo

Su uso mediante tarjetas personales e intransferibles a la entrada y salida del turno permite un mejor control del hurto de tiempo y del control de accesos. Las tarjetas pueden incluir la fotografía y otros datos intransferibles para mejorar las verificaciones de presencia.

Revelador de huellas

Es un producto que hace que se marquen claramente las huellas dactilares del sospechoso. Se aplica sobre las superficies no porosas que entrarían en contacto con las manos del ladrón.

Robot de almacén

La robotización de las entradas y salidas de un almacén permite segregar mecánicamente la tarea de almacenaje de artículos de elevado valor.

Ventaja: Reducción de operarios: Reducción de los operarios necesarios para su funcionamiento a la vez que de la posibilidad de hurto.

Inconveniente: Reduce vigilancia natural: La limitación de personal a dichas áreas puede reducir el hurto, pero también reduce la vigilancia natural, algo que puede ser arriesgado si la estanqueidad puede ser burlada furtivamente.

Rótulos

Pueden utilizarse como elemento de disuasión y concienciación en la lucha contra el hurto interno. Ejemplo de mensaje: “La protección contra el hurto de este establecimiento nos permite ofrecer mejores precios. El hurto es un delito, y como tal debe perseguirse”.

Tacómetro para camiones

El tacómetro se encarga de marcar en una hoja circular la velocidad y duración del trayecto realizado por el transportista.

El tacómetro cumple básicamente funciones de control del trabajo y gastos realizados por los transportistas de plantilla. Ej.: Control del tiempo empleado en el transporte y de la distancia real recorrida. Ello servirá para hacer un cálculo aproximado del consumo de combustible.

Tinta marcadora de contacto

Es una tinta aplicable en spray, sólo visible mediante lámpara ultravioleta. El objetivo de la tinta es detectar usuarios no autorizados, que quedarán “marcados” por la tinta. Debe aplicarse en lugares no porosos para que pueda quedar adherida a la mano del empleado deshonesto. Entonces sólo tiene que aplicar la luz ultravioleta sobre las manos del sospechoso. La tinta permanece varios días en las manos del sospechoso, resistiendo varios lavados.

Uniformes sin bolsillos

Conviene que los uniformes de los empleados de caja no tengan bolsillos. Con ello se evita que los empleados puedan depositar en ellos artículos robados o el importe de no registros.

3.8 Medidas restitutivas

3.8.1 Objetivos de la restitución

Recuperar el valor perdido

Debe agotar todas las opciones para recuperar el valor perdido o al menos una parte.

Cantidad pequeña: Corregir: Cuando la cantidad defraudada es relativamente pequeña, basta con aconsejar mejor o liberar simplemente al empleado deshonesto y fortalecer los controles internos.

Cantidades sustanciales: Acción restitutiva: Pero cuando se trata de cantidades substanciales de dinero es preferible realizar los pasos propuestos en el proceso restitutivo, con el fin de recuperar al menos parte de lo substraído.

Liberar a los empleados deshonestos

Mediante despido disciplinario o mediante acuerdo de baja voluntaria.

Disuadir

Un proceso restitutivo ejemplar servirá de disuasivo para empleados con tentaciones deshonestas. Sea implacable con el delito. El objetivo de tal severidad es aumentar la disuasión mental.

3.8.2 Requisitos para una correcta restitución

Investigación previa

Previa a la acusación: Realice una investigación completa antes de acusar a un empleado.

Necesidad de evidencias: Asegúrese de tener los datos o evidencias suficientes para poder acusar con seguridad a un empleado. Ej.: Admisión voluntaria de dolo, Informes de testigos válidos, Objeto del delito, Fotografías, Grabaciones en vídeo.

Tutela de pruebas: Conserve siempre todas las pruebas en un lugar seguro. Guarde los informes y las pruebas durante un tiempo prudencial indicado por la Ley.

Coherencia de la investigación: Refleje en un informe la secuencia lógica del proceso de investigación del delito, desde el inicio del conocimiento de síntomas de sospecha hasta la obtención final de pruebas. El objetivo es mostrar y justificar la toma de datos y la evidencia lógica del proceso de investigación.

Confidencialidad

Para no incurrir en un posible delito por difamación.

Consulte a su abogado

Deje que su abogado se haga cargo de todos los aspectos legales para no incurrir en errores por desconocimiento de la Ley.

3.8.3 Entrevista de restitución

Objetivo: Admisión del dolo

Incluso en casos donde la evidencia es firme, es aconsejable dirigir una entrevista, con la esperanza de afianzar una confesión que facilitará la prosecución del caso. La admisión de culpa supone un gran ahorro de esfuerzos para todas las partes:

Ahorro para el empleado: Que al facilitar la labor de la empresa ante un hecho cierto, puede recibir contraprestaciones que bien podría no recibir por la vía judicial. Ej.: Acuerdo de despido voluntario, Acuerdo de despido no disciplinario, con la consiguiente indemnización de la empresa.

Ahorro para la empresa: Que consigue un importante ahorro de tiempo y de abogados al abreviarse el proceso restitutivo.

Ahorro para el interés general: Al evitarse un juicio innecesario con inversión no productiva de dinero y tiempo.

Testigos válidos de la entrevista

Contemple la opción de proveerse de testigos válidos que supervisen la entrevista para evitar posibles demandas de coacción o falsedad de datos.

Entrevista, no interrogatorio

Una entrevista de restitución puede tomar muchas formas, pero nunca la forma ni el fondo de un interrogatorio. El entrevistador no es un interrogador, porque sólo se puede interrogar a un detenido.

Facilite una salida airosa

Reste importancia: Debe restar importancia al delito, porque de lo contrario será más difícil que éste sea reconocido.

Sea cordial: No se ponga agresivo. Póngase en el lugar del empleado descubierto y sea en todo momento cortés y amistoso, esto le ayudará a comprender su mecanismo de raciocinio.

Salve el honor: El empleado debe percibir la existencia de una opción de reconocimiento del delito que no tenga el coste psicológico del deshonor. No le atribuya mala intención en ningún momento. Ampárese en la justificación por amistades indeseables o por la situación económica.

Evite ensañamiento:

Para evitar resentimientos: Si actúa de forma precipitada o con enfado creará resentimientos innecesarios.

Para facilitar la negociación: El ensañamiento dificultará el proceso de negociación en el logro de su objetivo: La restitución.

Evite exageraciones: Las exageraciones del delito o las acusaciones directas sólo conseguirían que el empleado se cierre en banda y lo niegue todo.

Evidencie los hechos

Coleccione los hechos del caso y, armado con ellos, evidencie. Ej.: Aportación de testigos válidos de los hechos imputados.

No enseñe sus cartas

Todo el desarrollo de la entrevista podría compararse con una partida de cartas:

Notifique la detección de un delito: Comience diciendo que ha detectado un delito, sin especificar cual.

Postergue la narración de hechos: Evite comenzar realizando acusaciones específicas.

Espere declaraciones: Tal vez haya más delitos realizados por esa misma persona que usted no conozca pero que pueda dar la sensación de conocerlos perfectamente.

Contraste argumentos: Preste atención a las diferencias en el relato de los hechos para descubrir si coinciden los argumentos de los empleados implicados, y en caso de que no coincidan, quien es el que más se separa de lo argumentado por la mayoría.

Descubra tramas entre empleados: Probablemente el empleado haya hurtado en colaboración con otras personas.

Contraste acusaciones cruzadas: A menudo son las acusaciones cruzadas entre empleados las que ponen al descubierto tramas enteras de comportamientos deshonestos. Ej.: Se han dado casos de cajeros que aún estando en formación comenzaron a realizar no registros. Posteriormente declararon lo que era de sentido común: Los cajeros más experimentados les enseñaron lo que ya era casi una tradición en el establecimiento.

Evite contraprestaciones

No olvide que ofrecer contraprestaciones de cualquier tipo a cambio de información o testimonios inculpatorios es ilegal y puede traer la nulidad de un juicio o incluso demandas por coacción y falsificación de pruebas.

3.8.4 Realización del informe de restitución

Lugar y fecha

Lugar y fecha de la firma del informe y de los hechos.

Testigos de la entrevista

Testigos válidos que han presenciado la entrevista.

Empleado

Datos del empleado entrevistado.

Reconocimiento de normas del establecimiento: El empleado admite libremente su conocimiento de las normas del establecimiento que prohíben actos como los que ha realizado (concretar).

Delito reconocido: Lugar, fecha y hora del delito.

Reconocimiento de dolo: Admite el dolo en la realización del delito.

Consecuencias del delito: Especifique la devolución de los artículos hurtados y/o de los daños ocasionados por la deshonestidad.

Firma: Firma del empleado.

Objetividad

Evite en el informe palabras comprometidas.

Evite los adjetivos.

Hechos: Los hechos explícitos serán lo único que se tendrá en cuenta en una admisión de culpa.

Veracidad de los datos: Compruebe la veracidad de los datos expuestos en el informe, con el fin de no perder credibilidad en caso de juicio.

Exactitud en los datos: Será la exactitud de los datos la que prácticamente imposibilite la interposición de recursos por invalidez de los fundamentos de la acusación.

Sin coacción: No utilice expresiones que puedan hacer pensar en coacción psicológica en el reconocimiento de culpa. Ej.: Comience el informe expresando que todas las declaraciones realizadas son expresión libre y voluntaria del empleado.

Pacto de restitución

Presente al empleado la opción de restitución voluntaria del efectivo o mercancía defraudados.

Pago y forma de pago: Plasmando dicha voluntad en un pacto por escrito en el que conste la forma y el periodo de pago.

Declaración voluntaria: En el documento debe hacerse constar la decisión del infractor de restituir libremente el dinero o mercancía hurtados, sin que medie ningún tipo de coacción o interés adjunto mas que la restitución de lo hurtado.

Firma de compromiso: En el informe de dicho pacto debe de constar la firma del empleado.

4. EL HURTO EXTERNO

“En Dios confiamos. Todos los demás deben pagar al contado”. Proverbio americano.

4.1 Condiciones necesarias

4.1.1 Elementos condicionantes

Los elementos condicionantes del hurto externo pueden sintetizarse en lo que se ha dado en llamar “triángulo del hurto”:

Oportunidad

La oportunidad subjetiva es la percepción de realizar un hurto, sin miedo a ser descubierto.

Necesidad

La necesidad se define como un deseo material o psicológico.

Ejemplo 1: Emociones fuertes: Cuando el hurtador o saboteador busca experimentar emociones fuertes con su acto.

Ejemplo 2: Integración al grupo: Necesidad de integración al grupo. La conducta moral implícita o explícita del grupo influye determinantemente para que se produzca el hurto. El hurto por comisión es habitual entre los adolescentes, entre los que el hurto se realiza como una apuesta ante el grupo.

Ejemplo 3: Sustento: El hurto se convierte en la vía de ingresos para el sustento personal o familiar.

Racionalización

La racionalización es el mecanismo mental que permite justificar el hurto.

Racionalización de motivos: Es la llamada “justificación”, que permite anular la conciencia. Ej.: Fraude del seguro de automóviles: Las compañías de seguros argentinas pierden unos 200 millones de dólares a año a causa de las prácticas fraudulentas de sus clientes. Como consecuencia, los seguros de vehículos cuestan casi un 30% más que en la mayoría de los países. Según el diario Ámbito Financiero “Casi la mitad de los fraudes son obra de lo que podría llamarse ‘ciudadanos honestos’”. Alrededor del 40% de los asegurados han engañado a su compañía de algún modo. El fraude constituye una forma de venganza de los clientes insatisfechos que se sienten estafados por su aseguradora, convirtiéndose así en un pescado que se muerde la cola.

Racionalización de procedimiento: Es el aprendizaje de una coartada que hace razonable la aparición de una oportunidad clara.

Ejemplos de coartadas: Artículo de Quim Monzó aparecido en La Vanguardia Magazine:

Entre los ladrones circula una lista básica con ocho normas, de interés no sólo para ellos sino también para tenderos, que, conociéndolas, pueden intentar atajarlas:

Cuando uno se propone robar en una tienda, debe llevar siempre dinero encima. Si no, si te descubren es imposible intentar reducir la condena diciendo que el impulso de robar fue espontáneo, no premeditado.

No es cierta esa idea de que comprar algo mientras robas te ha de ayudar a que no se note. Para aparentar normalidad sirve lo mismo acercarse a los dependientes y pedirles artículos que estás seguro que no tienen. Esa debe ser tu excusa para estar cerca de los que sí piensas robar.

Lleva siempre un bolso, pero nunca metas nada robado en él. Si los de seguridad se fijan en ti, el primer lugar en el que buscarán será el bolso. Y si ahí no encuentran nada robado quizás (con suerte) se olviden de ti.

Recuerda que los vigilantes secretos de los almacenes no visten de una manera determinada, y mucho menos con americana y corbata. Pueden ser viejos o jóvenes, hombres o mujeres, mal vestidos o de punta en blanco. El vigilante tanto puede ser esa abuelita que se apoya en el bastón como el adolescente con aspecto de raper.

Igual que los vigilantes secretos no visten de una manera determinada, el ladrón tampoco. A no ser que sean unos ineptos, los de seguridad no se fijan especialmente en la gente mal vestida. Por eso, ir de punta en blanco no te ha de salvar del apuro.

No te dejes intimidar por carteles como “Atención: Cámaras de vigilancia”. Muchas veces no hay más que los carteles.

Intenta echar un vistazo a los monitores de vigilancia. A menudo ni los observan. A veces es un único monitor conectado a veinte cámaras que cambian secuencialmente (cada 30 segundos o así). Otras, lo que hay es un tipo en una habitación, leyendo el periódico y haciendo como que mira cincuenta monitores, pequeños y con cámaras de apertura amplia para ver parte de la tienda, que no detallan bien y donde no se ve exactamente si robas o qué.

Piensa que, muchas veces, las cámaras están ahí no tanto para controlarte a ti, sino a los empleados.

4.2 Tipología de hurtadores

4.2.1 Riesgo según tipología

Las empresas consideran en un 51% que los individuos con mayor riesgo de hurto son los Hurtadores profesionales. Les siguen: Bandas organizadas (37%), Clientes reincidentes (31%), Clientes no habituales (15%), jóvenes de 14 a 16 años (10%), Drogodependientes (8%), Emigrantes “ilegales” (5%), y quedan sin especificar un 27%. (AECOC, 2000).

4.2.2 Tipologías detectadas

Por orden de importancia: Hurtadores profesionales (27%), Bandas organizadas (22%), Clientes reincidentes (18%), Sin especificar (15%), Clientes no habituales (9%), Jóvenes de 14 a 16 años (4%), Drogodependientes (3%), Emigrantes (2%). (AECOC, 2000).

4.2.3 No hay excepciones absolutas

Cualquier persona de cualquier edad, hombre o mujer, de cualquier posición social, puede ser un hurtador. La afirmación se realiza en el sentido de no exclusión de ninguna tipología en la realización del delito, y no en el sentido de restar utilidad a los síntomas de sospecha.

4.2.4 Según edad

La edad de los compradores es también un factor que influye en el riesgo de hurto. Los individuos de más de 50 años son los percibidos como de menos riesgo para el 63% de las empresas que contemplan esta relación, seguidos por los de edades entre 30 y 50 años, según un 59%. Los compradores con edades comprendidas entre los 18 y los 30 años son considerados de alto riesgo por un 73%, seguidos por los menores de 18 años (54%). (AECOC, 2000).

En su estudio de 1994, Santiago de Sicart llega a varias conclusiones interesantes acerca de las tipologías de hurto por edades:

Entre 14 y 21 años: Alta actividad en Tiendas 24 horas e Hipermercados. Baja actividad en Librerías, Ópticas y Peleterías.

Entre 22 y 40 años: Alta actividad en Textil peletería y Librerías.

Mayores de 40 años: Alta actividad en Supermercados. Baja actividad en Textil, Discos / CD / Vídeo y Tiendas 24 horas.

4.2.5 Relación tiempo libre / hurto

Si tenemos que hablar de algún tipo de propensión o de norma general, es un dato curioso comprobar que hurta más quien tiene más tiempo libre: Parados, adolescentes, jubilados, etc.

4.2.6 Profesionales

Predominio del factor necesidad material. Para el profesional el hurto es un acto productivo en el que tiene que maximizar su tiempo y reducir los riesgos.

Es selectivo

Artículos fácilmente convertibles: Elige los productos precisos, destinados a la reventa rápida, optando por aquellos fácilmente convertibles en dinero. Ej.: Whisky.

Robo de productos a la carta: Escoge determinadas marcas de productos.

Ejemplo 1: Bazar: Los productos de bazar son por su alto coste y por su buena reventa un objetivo prioritario.

Ejemplo 2: Devoluciones: Siempre que sea posible prefiere utilizar todas las variantes que incluyan devolución de artículo y reembolso de dinero.

Ejemplo 3: Venta en mercado negro: Los productos hurtados son vendidos a menudo en el mercado negro, entrando en competencia directa con los establecimientos de distribución de los que han sido sustraídos. Si no existiera mercado negro los robos de profesionales se quedarían sin salida.

Rutas de hurto: El profesional es organizado, sistemático y cotidiano, por ello planifica sus objetivos a partir de listas de establecimientos escogidos según su vulnerabilidad, dedicándose a peinar periódicamente dichos establecimientos.

Conocimiento de los sistemas de seguridad

El ladrón profesional tiene pleno conocimiento de los sistemas de seguridad usados en los supermercados, puede incluso hacerse pasar por un comercial de sistemas de seguridad para saber qué tienen instalado.

Identifica a los empleados: Probablemente el hurtador con un mínimo de experiencia puede detectar mucho más rápidamente al personal secreto de seguridad de lo que éste puede hacerlo con él. Los detecta y controla sus movimientos. Suele utilizar los espejos para aumentar el ángulo de visión y controlar así los movimientos del personal. Sólo mueve los ojos para que no lo confundan con un ladrón impulsivo, que suele mover nerviosamente la cabeza. Ej.: Se pondrá a leer en la sección de librería. Al cabo de un rato vendrán a decirle que no está permitido leer libros a la venta en el establecimiento.

Analiza riesgo: Nunca se arriesga inútilmente, prefiere artículos o sistemas que le permitan conseguir el máximo dinero posible con el mínimo riesgo.

Busca la forma de anularlos: El ladrón profesional puede burlar cualquier sistema. Su ingenio hará que busque nuevas maneras de hurtar cuando se hayan establecido sistemas de seguridad que eviten formas tradicionales de hurto.

Busca el anonimato

Se preocupa de mantener el anonimato, confundiéndolo, alterando u ocultando datos que puedan revelar su intención. Suele ir indocumentado y utiliza nombres e identificadores falsos para no ser reconocido como hurtador profesional.

Suele aparecer con establecimiento saturado: En horas de máxima afluencia de clientes el sistema de seguridad se encontrará saturado. Los abundantes hurtadores “espontáneos” de conducta nerviosa arrastrarán los sistemas de vigilancia, dejando vía libre a los profesionales.

Imita a los clientes: El hurtador profesional se suele mover discretamente, imitando a los clientes de su alrededor. Ej.: Depositando previamente los productos a hurtar dentro del carro de la compra, al objeto de ocultarlos cuando caminen por zonas de artículos poco vigilados. Cuando es atrapado trata de confundir su comportamiento con el de un hurtador eventual; con ello busca no ser entregado a la policía.

Tácticas de engaño

El hurto por pasos: Un primer actor vacía parte de un pack de detergente en un lugar poco vigilado. El segundo reúne los productos a robar en un carro que dejará dispuesto para el siguiente actor. Un tercero acude con el pack medio vacío e introduce los productos, sellando de nuevo el pack. Entonces aparece el último actor, que hará el papel de cliente inocente que compra un detergente cogido del lineal.

Este proceso busca partir la responsabilidad del delito para evitar pruebas inculpatorias claras.

Utilizando personajes: Que cumplan su función de distanciar su imagen de la del prototipo mental de hurtador. Ej.: Disfraz religioso, Disfraz de policía, Vistiendo elegantemente.

Utilizando silla de ruedas: El hecho de ir en silla de ruedas habitualmente debilita el control de seguridad y permite esconder artículos en la manta de la silla. Además, la silla de ruedas permite bloquear determinados sistemas de seguridad.

Técnica del arrastre: Cuando se organiza cualquier tipo de acción que intenta desviar momentáneamente la atención de los sistemas de seguridad.

Llamando la atención: Organizando cualquier numerito que identifique y arrastre al personal y sistemas de seguridad. Ej.: Desmayo, Mujer ligera de ropa, Pelea, Movimientos sospechosos, Generando una falsa alarma, etc.

Entonces, los ladrones realizan su trabajo aprovechando los “huecos” concretos de la baja guardia provocada. Ej.: Entrando en el mostrador del bazar, que ha podido quedar desatendido.

Haciendo preguntas sobre un artículo: Uno de los ladrones entretiene al empleado, realizando preguntas sobre productos.

Utilizando niños pequeños: Escondiendo productos en los pañales. Cogiendo al niño en brazos y escondiendo en medio el artículo robado. Aprovechando los espacios propios de un carrito de bebé.

Algunos mayores les enseñarán a robar, sabiendo que siempre podrán ampararse en su inocencia.

4.2.7 Oportunistas / impulsivos

Decide robar si surge la oportunidad y/o impulso. Suele ser cliente habitual del establecimiento, y a menudo conoce a los empleados, sabiendo qué hace cada uno. Es disuadido fácilmente debido a la débil concurrencia de racionalización y necesidad. La decisión del hurto es tomada una vez dentro del establecimiento y suele hurtar artículos de capricho o para su uso personal. Ej.: Productos textiles.

¿Cómo roba?

Tenderá a mover nerviosamente la cabeza para controlar que nadie le vea. Su expresión facial denota control, mostrando una mirada rápida o inquieta, en busca de personal del establecimiento. Se mueve mucho y camina rápido, recorre el establecimiento pensando que así será más difícil que le detecten, al salir y entrar de zonas de vigilancia limitada. El hurtador impulsivo se esconde los artículos inmediatamente después de haberlos cogido del lineal. No suele profundizar en el estudio de los sistemas de seguridad.

4.2.8 Aficionados

Predominio del factor racionalización. Elaboración de motivos que hacen concebible el hurto. Entra en el establecimiento con la idea de hurtar algo. Ejemplo de racionalización: “La tienda puede pagarla mejor que yo”.

Se toma el tiempo necesario para luchar contra el sistema. Es consciente de los sistemas antirobo. Le preocupa una posible detención. Sus características coinciden en muchos aspectos con las propias de un profesional.

4.2.9 Tipologías de enfermedad

Cleptómanos

Predominio del factor necesidad psicológica.

La cleptomanía es una enfermedad que provoca un impulso irresistible al robo. Existen diferentes grados de cleptomanía. El grado máximo, en que la voluntad queda totalmente enajenada, es muy poco frecuente. Muchos de los que se declaran cleptómanos lo utilizan como una excusa cuando han sido descubiertos:

Béatrice Dalle: “No pasan dos meses sin que lleguen nuevas noticias de Béatrice Dalle, aquella extraordinaria actriz que aceleró el corazón de medio planeta con la secuencia inicial de la película “Betty Blue”...”En 1991 el empleado de una joyería la sorprendió intentando abandonar el local con las botas llenas de joyas. Al cambio, medio millón de pesetas. Curiosamente, así como dice que la droga es agua pasada, de la cleptomanía no se ha retractado nunca”.. ”en el fondo, lo que busca no es tanto robar como un poquito más de promoción”.

Artículo de Quim Monzó aparecido en La Vanguardia Magazine.

Drogadictos

La adicción a las drogas no solo provoca robos, los hurtos pueden constituir otra vía de ingresos para pagarse las dosis.

Ludópatas

Los ludópatas pueden tomarse el hurto como otro juego más, que además les permitirá seguir jugando.

4.3 Propensión al hurto y fraude externos

4.3.1 Segundo acuerdo de las características del producto

PRODUCTOS MÁS HURTADOS (AECOC, 2000)

| Categorías de producto | % que lo mencionan |
|------------------------------|--------------------|
| ALIMENTACIÓN ENVASADA | 73 |
| Conervas | 46 |
| Chocolates / Dulces | 25 |
| Licor / Alcohol | 42 |
| PRODUCTOS FRESCOS | 55 |
| Carne / Charcutería envasada | 49 |
| Pescado / marisco envasado | 17 |
| Queso envasado | 18 |
| DROGUERÍA PERFUMERÍA | 85 |
| Perfumes / Colonias | 64 |
| Cremas | 27 |
| Cuchillas de afeitar | 53 |
| Tintes para el cabello | 11 |
| BAZAR Y TEXTIL | 38 |
| Pilas | 33 |
| Pequeños aparatos | 7 |
| CD's | 10 |
| Bolígrafos | 10 |
| Lencería | 22 |
| Medias / Calcetines | 14 |
| Artículos de deporte | 7 |

Segundo acuerdo / volumen / peso / deseabilidad

La correlación, según unos patrones, de estas cuatro características explicará la propensión general al hurto de un bien o producto concreto. Un producto con fácil reventa tendrá una alta propensión al robo profesional. No es lo mismo el Libro Guinness de los Récords (libro más hurtado de las bibliotecas de Gran Bretaña), que otro libro del mismo tamaño con menos salida comercial. No es lo mismo un saco de patatas que una maquinilla de afeitar.

Valor medio de la mercancía sustraída

Predomina un valor económico moderado o bajo: Un 73% de las empresas sitúan el valor de las mercancías hurtadas entre 6 y 30€., mientras que sólo un 2% lo ubica por encima de los 60€ (AECOC, 2000).

Según localización del producto

Otro de los parámetros interesantes a la hora de analizar el hurto es la relación entre la naturaleza e incidencia de éste y las zonas de los establecimientos en los que están ubicados los productos. La mayoría de las empresas opina que dicha asociación existe, un 26% no sabe si existe dicha relación, y sólo un 21% de las empresas opina que la relación no existe.

El 100% de las empresas opina que el lugar de la tienda de mayor riesgo de hurto es el fondo de la tienda, le siguen las estanterías bajas y las zonas escondidas, consideradas de alto riesgo por 15% de las empresas. (AECOC, 2000).

Los puntos de menor riesgo son los espacios cercanos a las cajas de salida o a los mostradores (AECOC, 1998).

Vigilancia natural: La explicación está en que los productos más cercanos al personal o a la afluencia de público son los que tienen menor índice de hurto, debido a la vigilancia natural que supone la mera presencia del personal.

Rincones poco visibles o desatendidos: Las zonas mal iluminadas o poco visibles suelen ser los lugares en que el hurtador profesional se esconde la mercancía. También pueden lanzar objetos al exterior en confabulación con alguien al otro lado. Por ello, ha de mantener cerradas las aperturas al exterior, comenzando por las ventanas.

El probador es un lugar privilegiado para retirar etiquetas y ocultar artículos. El hurtador siempre prefiere la intimidad para poder ocultarlos cómodamente.

Según accesibilidad

Un producto expuesto libremente en el lineal tendrá una propensión al hurto mucho mayor que otro de acceso restringido, encerrado por ejemplo en una vitrina.

4.3.2 Segundo tipo de establecimiento

La categoría de Grandes Almacenes es el formato comercial más afectado, con 90.144 hurtos al año, le siguen los Hipermercados con un promedio de 38.800 hurtos al año, las Tiendas Especializadas sufren 4.862 hurtos / año, seguidas de cerca por los Supermercados con 4.160 hurtos / año, y por último, el Almacén Mayorista o Cash & Carry es el formato comercial menos afectado, con 3.321 hurtos / año. (AECOC, 1998).

Hay que tener en cuenta que un mayor número de incidentes detectados puede ser síntoma tanto de un mayor índice de hurto como de sistemas de seguridad más eficaces.

4.3.3 Segundo situación del establecimiento

El lugar donde se ubica el establecimiento es un elemento importante de propensión al hurto. Según estudios realizados en EE.UU. el factor determinante para que exista una alta propensión al hurto por intrusión u otros tipos de hurto es la localización del establecimiento.

En zonas marginales

La necesidad física provoca una fuerte justificación y racionalización del hurto.

En lugares de paso

Estar alejado del domicilio habitual supone habitualmente una relajación de las normas éticas propias del efecto de solidaridad mecánica (vecindad). Ej.: Lugares vacacionales, Estaciones, Aeropuertos, Pasos fronterizos, Nudos de transporte público.

4.3.4 Segundo día / horario comercial

Al analizar la correspondencia entre días de la semana e incidencia de hurto, el 96% de las empresas opinan que los días más conflictivos son los sábados, le siguen los viernes con un 44%. (AECOC, 2000).

Hurto de temporada

Invierno: En invierno el hurto de mercancías es mucho más habitual por la mayor facilidad de esconder artículos en las ropa.

Navidad: Cuando a la temporada de invierno se une a la fiebre consumista propia de la temporada de Navidad, el incremento del hurto es más que probable.

Modas de compra: Un producto que esté de moda tendrá una propensión al hurto mucho mayor.

4.3.5 Por bajas de guardia

Las bajas de guardia favorecen considerablemente la labor del ladrón, especialmente del profesional, que es consciente de dicha debilidad.

Gran afluencia de público

Si no existe una cobertura paralela en los sistemas de seguridad, una gran afluencia de público supondrá una mayor propensión al hurto.

Maniobras de distracción

Si no ha podido detectar una maniobra de distracción de los ladrones, tendrá una gran vulnerabilidad al hurto.

Carga y descarga

Nos encontramos en uno de los procesos críticos de vulnerabilidad al hurto. Una sola persona dedicada a la carga o descarga dejará la mercancía expuesta a los ladrones.

4.3.6 Síntomas de sospecha generales

Durante la compra

Compra poco: Para salir por caja en lugar de por la salida vigilada.

Paga con billetes grandes: Cuando se detecta que un cliente realiza pequeñas compras pagando con billetes grandes puede encontrarse ante una maniobra de colocación de billetes falsos.

Objetos sospechosos

Lleva objetos innecesarios o voluminosos. Ej.: Paraguas en un día seco, Maletín, Bolso grande o entreabierto.

Indumentaria sospechosa

Lleva indumentaria que le facilita ocultar artículos. Ej.: Demasiada ropa en días calurosos.

Zapatos muy deteriorados: Intentará cambiarlos por otros.

Botas altas: Las utilizan para dejar caer artículos en el interior de la pernera.

Faldas holgadas: Mujeres con determinado tipo de faldas largas y holgadas.

Andar pesado: Fíjese en aquellas con un andar “pesado” porque puede ser el indicador de ocultación de artículos bajo la falda.

Busca zonas desiertas

El hurtador siempre busca la intimidad que le ofrecen las zonas poco concurridas o de difícil observación.

Falta de interés por el producto

No hay un verdadero interés por el producto, es cogido sin más del estante, casi sin mirarlo, como en un movimiento planificado. A menudo pasa de un producto a otro sin más, casi sin fijarse. Se preocupa más por vigilar a los empleados que por el producto en sí.

Pulgares hacia dentro

Caminar con los pulgares hacia dentro es una expresión inconsciente que indica la intención de ocultar algo.

Pruebas de la acción de hurto

En el acto del hurto los síntomas de sospecha no solo provienen del propio ladrón, sino también de las pruebas que deja. Ej.: Etiquetas y protectores desechados en el probador o en el resto de la superficie de ventas. También perchas desechadas de las prendas robadas que quedarán en el probador o en el lineal.

Sospechas en la devolución de un producto

Intentar devolver un artículo sin aportar el ticket correspondiente, entregando un ticket falso o con síntomas de haber sido recogido del suelo, puede ser indicativo del intento de “vender” al establecimiento un artículo robado del mismo.

Acceso en horas límite

Cuando un cliente accede al establecimiento en horas límite puede pretender encontrarse con una baja guardia en los sistemas de seguridad. Ej.: Entrar en el momento de abrir o poco antes de cerrar.

Según indicadores de pertenencia a grupos sociales

Habitualmente la pertenencia a determinados grupos sociales viene indicada por signos distintivos externos o de comportamiento. Dichos signos pueden indicarnos la pertenencia del individuo a grupos en los que predomina el factor de racionalización del hurto (determinadas tribus urbanas), o bien a grupos marginales en los que predomina el factor de necesidad física. Determinados consultores de seguridad recomiendan hacer un seguimiento especial en función de tales signos como una forma de rentabilizar las tareas de vigilancia.

4.4 Tipología general de hurtos y fraudes externos

En un 88,97% de los casos el hurto externo se realiza en forma de mercancías, el pago con moneda falsa constituye el 9,60%, la utilización de tarjetas de crédito robadas el 0,99%, y por último, el pago con cheques falsos representa el 0,40% de las “formas” de hurto externo.

4.4.1 Tipos de hurto

Los tipos de hurto externo son tan ilimitados como la imaginación de los ladrones. No se alarme por contemplar un listado de formas de robar; son los ladrones de tiendas los que van a preocuparse por quedar sus secretos al descubierto.

Devoluciones fraudulentas

“Están convirtiendo nuestros mostradores de devolución en sus terrenos de operaciones!”. Jeffrey Smith, Director de Prevención de Pérdidas de Jack’s Discount Stores. (Quincy, Illinois).

“Lo que ocurre es que los rateros entran en la tienda, cogen dos artículos iguales y pagan sólo uno. Más tarde vuelven con el recibo y cambian el artículo robado por dinero. Terminamos, finalmente, comprando mercancías robadas”. Jeffrey Smith, Director de Prevención de Pérdidas de Jack’s Discount Stores (Quincy, Illinois).

Un producto hurtado, comprado más barato en otro lugar o comprado en saldos por tara, se devuelve para ser reintegrado.

Devolución de artículos tras su uso: El producto puede haber sido comprado con la mera intención de usarlo temporalmente, en caso de que dicha posibilidad sea factible. Ej.: Utilización de un vestido de lujo para una cita especial.

Falsificaciones de documentos o de identidad

La copiadoras láser permiten al ladrón fotocopiar dinero o documentos con una altísima resolución. Ej.: Billetes de 10.000, Bonos de regalo.

Falsificación de códigos de barras: Elaboración de código de barras fraudulentos para pegar encima del original.

Falsificación de cupones de descuento: En determinados casos, los cupones de descuento pueden considerarse como dinero en efectivo, al ser directamente canjeables por productos.

Falsificación de tarjetas de crédito: En 1985, Visa y MasterCard introdujeron un holograma en sus tarjetas de crédito que fue falsificado al cabo de un año.

Utilización ilegítima de tarjeta de crédito: Sucede cuando se suplanta la identidad del usuario legítimo de la tarjeta de crédito. Ej.: Tarjetas de crédito robadas de envíos postales, activadas y utilizadas ilegítimamente mediante usurpación de la identidad.

Consumo de mercancía en el establecimiento

¿Quién no ha visto al típico “gorrón” que come o va picando de diferentes productos? Es algo especialmente frecuente en las secciones de productos a granel; pero puede abarcar buena parte de los productos alimentarios. En los grandes establecimientos cada día se recogen montones de “restos” de productos consumidos total o parcialmente. Esta costumbre puede incitar a otros clientes a hacer lo mismo y a meter las manos donde sea, lo que es perjudicial por la falta de higiene derivada y por la mala imagen ofrecida.

Crimen organizado: Extorsión, chantaje

Estamos ante un caso de pérdida desconocida cuando una amenaza hacia los empleados no sale a la luz, y a su vez causa perjuicios económicos por la substracción de dinero o mercancía facilitada por la coacción efectuada.

Hurto de prensa

Hurto de fajos de revistas y periódicos, habitualmente de madrugada, tras depositarlos el repartidor en la puerta del establecimiento. Los ladrones aprovechan las políticas de recompra que tienen las editoras para los números no vendidos, poniéndose para ello de acuerdo con algún quiosco o librería.

Cambio de etiquetas

Aprovechando etiquetas de precio o de código de barras para identificar otros artículos semejantes en denominación, pero de precio superior. Ej. 1: Aprovechando una etiqueta mal pegada. Ej. 2: Intercambiando tapones o tapaderas con el precio adherido.

Haciéndose pasar por personal

En aquellos establecimientos grandes en que no se llega a conocer a todos los empleados ni se comprueban las autorizaciones. Ej.: Haciéndose pasar por personal de reparaciones.

Hurto en el probador

El hurtador traspasa las etiquetas, “tags” y cualquier otra evidencia a ropa nueva, pero de inferior calidad, que ha llevado puesta al establecimiento. Así no deja pruebas delatoras y puede salir del probador con el mismo número de prendas. También puede ocultarse prendas o superponerlas a las que lleva puestas.

El hurtador puede intentar confundir en el conteo de prendas a la entrada del probador. Puede poner dos prendas en una misma perchera conservando sólo la protección EAS y la etiqueta de una de ellas. En caso de ser descubierto lo más probable es que diga que encontró la perchera así.

“Cambiozo” en la superficie de ventas

Artículos viejos o de inferior calidad son introducidos discretamente en la tienda y cambiados por artículos nuevos o de superior calidad. Ej.: Cambiozo de zapatos, de bisutería o joyas.

Hurto de vehículos de la empresa

Bandas organizadas hurtan vehículos principalmente para su reventa en el extranjero. Ej.: Haciéndose pasar por grúa de servicio.

Hurto directo de caja

Se aprovecha algún descuido para hurtar dinero del cajón de la máquina registradora. Para ello aprenden la tecla que permite abrir el cajón.

Máquinas de vending

Las máquinas de vending insuficientemente protegidas son muy susceptibles de sufrir hurto: Ej.: Volcado de la máquina para provocar la caída de los artículos al receptáculo de recogida, Introducción de monedas falsas.

Ocultación de artículos

En receptáculos de artículos pagados: Se aprovecha el embalaje y el justificante de compra para introducir el mismo artículo identificado y comprado con anterioridad, o bien otros artículos, abriendo una raja con una cuchilla en caso de bolsas cerradas.

Unos artículos dentro de otros: Se aprovecha el volumen y posibilidad de apertura de determinados artículos para introducir los objetos robados en su interior, tras lo que se vuelven a tapar para “pasarlos” por caja. Ej.: Algunas marcas envasadas en lata permiten despegar y volver a pegar el adhesivo de la tapa sin que se note, con lo que se pueden esconder fácilmente artículos en su interior.

En la mano: Tras la mano se pueden ocultar pequeños artículos. Se utilizan adhesivos, que combinados con la habilidad de un mago hacen que sea un hurto difícil de detectar. Ej.: Ocultamiento de una barra de labios.

En la manga: Utilizando un gancho que se retrae al estirar el brazo, ocultando el artículo adherido.

En los bolsillos: Aprovecharán movimientos poco sospechosos como sonarse la nariz con un pañuelo o sacar la cartera, para introducir a su vez el artículo en el bolsillo. Pueden incluir un agujero en el bolsillo para deshacerse discretamente del artículo si saben que han sido descubiertos.

En la falda: Aprovechando una falda de amplia apertura.

En las botas: Utilizando botas altas, que dejan un espacio en la parte superior donde el ladrón solo tiene que dejar caer el artículo.

En el bolso: El bolso es uno de los instrumentos más utilizados para hurtar. Imagínese cualquier combinación o receptáculos internos.

Bolso entreabierto en el carro: Una de las formas más utilizadas de introducir artículos en el bolso consiste en ponerlo entreabierto dentro del carro, con lo que el acto de introducir artículos se confunde con el de depositarlos en el carro para su compra.

Intercambio de bolsos: Dos mujeres con el mismo modelo de bolso pueden intercambiarlo rápidamente en un ángulo sin visibilidad una vez que una de ellas haya introducido los productos robados, para dar esquinazo al sistema de seguridad en caso de que hubiera sido detectada.

En postizos: Con apertura oculta. Ej.: Postizo de embarazo, Postizo de barriga.

Otros tipos de hurto por ocultación: Cubriendo su visibilidad, Ocultando el producto entre la ropa o complementos, Ocultando el producto en las mangas.

Teléfono pinchado

Directo: El pinchazo se realiza utilizando un teléfono conectado como supletorio.

Inductivo: La conexión inductiva aprovecha el efecto bobina y el de amplificación electrónica para proceder a la escucha, por lo que no necesita una conexión física real con el cable.

Provocando la equivocación del cajero

Al recibir el cambio: El hurtador provoca la confusión del cajero ocultando el billete recibido y mostrando otro de valor inferior o requiriendo haber realizado el pago con un billete de valor superior.

Confundiendo artículos semejantes: Ej.: Poniendo sobre la cinta de caja una hilera de botellas de vino casi idénticas, la primera de una cosecha barata y las siguientes de una cosecha cara, con la esperanza de que el cajero pase sólo la primera por el escáner y aplique el multiplicador para las demás.

Transporte

Tenga en cuenta la vulnerabilidad que supone dejar la mercancía en camiones poco protegidos.

Remolque: Aparte del robo del camión entero, tenga en cuenta la posibilidad de que los ladrones se lleven el remolque con un tractocamión.

Lona: Rasgado de la lona de los camiones cubiertos para acceder a su interior.

Utilización de la báscula

En las zonas de autoservicio de algunos supermercados, donde el cliente se pesa él mismo el producto, se pueden realizar alteraciones que posibilitan pagar un precio inferior.

Confusión de producto en etiqueta: El cliente pesa un producto utilizando la identificación de otro.

Sujetando la balanza: Se sujetaba levemente la bolsa o la balanza para que salga menos peso del correspondiente.

Cerrando la bolsa con posterioridad al pesado: Con posterioridad al pesado, se introducen más artículos antes de cerrar la bolsa.

4.5 Aplicación de medidas

4.5.1 El efecto disuasión

La utilización del efecto disuasión es la forma más inteligente de prevenir el hurto externo. Si no quiere convertir su establecimiento en un “búnker”, haga funcionar al máximo el efecto disuasión; aunque debe ser utilizado con sumo cuidado porque a la larga los ladrones descubren los “faroles” en los sistemas de seguridad. La disuasión explícita debe ser alimentada con el general conocimiento de elementos de disuasión implícita.

Objetivos

El objetivo del efecto disuasión no es capturar ladrones o recuperar mercancía, sino disuadir del delito. La correcta utilización de medidas preventivas como la disuasión evitara gran parte de las medidas correctivas, siempre más desagradables de aplicar.

Eliminar racionalización: El efecto disuasión impide la racionalización de procedimientos de hurto.

Disuasión por efectividad: Un buen sistema de seguridad es aquel cuya efectividad hace innecesaria su acción implícita. La efectividad de los sistemas se interpretará como una advertencia de la reducción de oportunidades para robar o hurtar, evitando así tentaciones inconscientes.

Disminución de tentaciones de hurto: Disminuirán los clientes que perciban una oportunidad de hurtar, y usted podrá aflojar los esfuerzos para controlarlos.

4.6 Medidas humanas y de gestión

4.6.1 Normativa del empleado

Confidencialidad de medidas

Haga constar la prohibición expresa de divulgar las medidas de seguridad con las que está dotado el establecimiento.

Procedimientos de emergencia

Los empleados deben de tener claro que hacer ante situaciones excepcionales. Ej.: Piense en la posibilidad de fallo de cada uno de los sistemas, y en cualquier consecuencia que pueda darse que afecte al normal funcionamiento de los controles de seguridad del establecimiento.

Debe indicarse a quién llamar en cada caso de alarma. Mantenga una lista actualizada de teléfonos de responsables de la empresa. Facilite la información de preferencias u horarios de guardia de forma clara y estructurada. La lista deben tenerla: La central de alarmas, Los empleados de seguridad, Y la policía de la zona por si necesitan confirmación en caso de síntomas de sospecha durante su patrulla.

Programas de incentivos

Consisten en ofrecer un porcentaje del valor recuperado cuando se ofrece información que lleva a la detención de un ladrón, estableciendo un porcentaje del valor recuperado para las recompensas.

En los establecimientos donde los empleados obtienen alguna recompensa por la disminución de la pérdida desconocida, la aprehensión de clientes crece de forma significativa (Sicart, 1994). Cuando existen incentivos, la localización de ladrones pasa a ser una parte más del trabajo.

4.6.2 Revisión de accesos

Revise todos los accesos posibles con el fin de instalar las medidas de seguridad adecuadas. Mantenga todos los accesos cerrados siempre que no estén en uso: Ventanas, Ascensores, Conductos de ventilación, Alcantarillado, Paredes, Techos, Tejado: Vigilancia de la vulnerabilidad del tejado si existen edificios adyacentes desde los que sea fácil saltar hacia los tragaluces u otras aperturas.

4.6.3 Protección de la información

Si tiene dudas razonables de estar sometido a espionaje, realice inspecciones físicas y barridos telefónicos y ambientales para la detección de dispositivos de escucha y/o visualización ilegales.

Protección del contestador automático

Cambie la clave de acceso periódicamente. Borre los mensajes cada vez que los oiga.

Tarjeta de crédito por FAX

Si quiere realizar transacciones seguras por Internet, envíe el número de tarjeta de crédito por fax, al menos siempre que no esté completamente seguro de la fiabilidad de la transacción.

Internet en ordenadores aislados

La opción más drástica para evitar posibles intromisiones en su sistema informático consiste sencillamente en dedicar ordenadores aislados para el uso de Internet.

Password

Proteja el acceso remoto a la información mediante password. Forme a los empleados sobre la necesidad de guardar los códigos de autorización de acceso. No comunique el password por línea telefónica. Procure un programa que registre el número de intentos fallidos para descubrir tentativas de acceso. Reinicialice el contador cada vez que se equivoque al introducir el password. Si sus empleados trabajan con ordenador portátil, enséñoles a utilizar contraseña para que en caso de pérdida no pueda extraerse la información contenida.

La comunicación ligada a una contraseña de encriptación abre la posibilidad de mantener en todo momento la total confidencialidad en la información enviada o recibida. Tal encriptación es importante para aquellas vías de comunicación que puedan contener información vital sobre la empresa que a su vez pueda ser aprovechada por la competencia.

Los datos comunicados pueden ser encriptados mediante las herramientas tecnológicas adecuadas. Se puede encriptar la información que pasa por Internet (Virtual Private Network), por Teléfono, Fax. y EDI. Los programas de encriptación deben instalarse tanto en la unidad emisora (codificador) como en la receptora (decodificador).

4.6.4 Formación

La formación se ha convertido en una herramienta clave sobre la que se asienta la eficiencia general de la empresa. Un empleado formado es un empleado útil.

Consejos generales

Fondos para la formación: Contemple la posibilidad de aprovechar el cuantioso fondo estatal de subvenciones para la formación de los empleados, al que contribuyen todas las empresas pero que pocas aprovechan. Una pequeña gestión puede hacer que recupere dicha aportación.

Seminario de incorporación: Oriente a los nuevos empleados sobre los aspectos básicos de seguridad enfocada al hurto externo.

Funcionamiento de equipos de seguridad: Los empleados deben ser entrenados en el uso de cualquier equipo de seguridad. El correcto funcionamiento de los sistemas de seguridad está condicionado por la formación de los empleados que los manejan. Ej.: Respuesta a alarmas EAS.

Adaptación de contenidos: El programa de formación en el control de pérdidas deberá tener en cuenta las características concretas del establecimiento y del grupo de empleados a quien se dirige. Ej.: Cajeros, Empleados de seguridad, Empleados de almacén, Encargados.

Pequeñas sesiones: La formación en seguridad deberá realizarse en pequeñas sesiones de menos de una hora, porque más allá de este tiempo la concentración disminuye.

Enseñanza de contenido claro: Evite sesiones genéricas o “discursos” sin contenidos claros que puedan retenerse fácilmente. Este es un error que se comete demasiado a menudo, sobre todo cuando se olvida que la información útil debe ir siempre orientada a la acción.

Enseñanza práctica: Procure incluir al menos una demostración o ejercicio práctico para cada contenido. Invite a sus empleados a que realicen sugerencias sobre cada punto tratado.

Resumen de contenidos para empleados: Debe proveerse a los alumnos con un resumen de los contenidos prácticos de la formación.

Tono y entorno divertidos: Rodee las clases de un tono y entorno divertidos con el fin de captar la atención de los empleados.

Motivación: Explique las razones que justifican la importancia de la formación en la lucha contra el hurto interno. Conocer los motivos refuerza el aprendizaje y la concienciación interna de la importancia que tiene para la empresa aprender dichos contenidos. Los empleados deben ser conscientes de la importancia de su papel en la prevención de fraude.

Herramientas lúdicas del profesor: Provea al profesor de todos los medios que necesite.

Realice exámenes para comprobar la asimilación de la materia. Estos exámenes deberán ser complementados con “tests funcionales”, basados en la observación participativa (inspecciones de incógnito). No pretenda exigir habilidades que no han sido enseñadas previamente. Ej.: Una actuación impulsiva o agresiva de un empleado de seguridad señalaría la necesidad de un reciclaje en la formación.

Asignación de tutor: Asigne a cada empleado un tutor que le resuelva las dudas prácticas en la aplicación de los contenidos de la formación y que a su vez supervise su labor.

Distribución de la enseñanza: Decida qué personas han de ser formadas y cuáles son las habilidades que deben aprender, dependiendo de las circunstancias y responsabilidades de cada uno de los empleados.

Para todos los empleados

Formar en la detección: Enseñe a todos los empleados a detectar hurtos. ¿Cómo reconocer los síntomas sospechosos? Los empleados deben aprender cómo reconocer a los ladrones y cómo informar de actividades sospechosas.

Intento de captación password: ¿Cómo descubrir cuando alguien intenta espiar a sus espaldas su código de acceso?

Detección de maniobras de distracción: ¿Cómo detectar posibles intentos de los compinches de los hurtadores para desviar la atención y provocar huecos en la vigilancia que faciliten el hurto?

Procedimiento de alerta: ¿Cómo dar la alerta cuando se encuentren ante un presunto caso de fraude o delito? Haga que todos sus empleados estén preparados para informar rápida, discreta y eficazmente al Departamento de Seguridad. El canal establecido ha de permitir un aviso cómodo del empleado, que no le obligue a desplazarse por todo el establecimiento. Ej.: Teléfono de la sección. Premie estas informaciones como una demostración de eficiencia en el trabajo.

Conviene que el empleado que detecta el hurto no sea el mismo que se encargue de realizar la detención, con ello evitará que los empleados piensen que lo mejor es hacer la vista gorda para ahorrarse trabajo. Ej.: El empleado encargado de visualización de panorámicas CCTV no debe ser el mismo que proceda a la detención del sospechoso.

Formar en una actitud cordial: Evite la expresión de una imagen de desconfianza hacia los clientes. Enseñe a todos los empleados a considerar al cliente como un amigo, a ser posible sonriendo y saludando a su paso. La imagen de cortesía es la que debe prevalecer en todos los controles de seguridad. Ello favorece un clima de control amistoso que suele ser mucho más efectivo porque evita el espíritu de revancha y costes de mala imagen.

Ej.: Cuando sorprenda a un cliente picando de productos alimentarios probablemente le argumentará que guarda el envoltorio para pagar el producto en caja, o que sólo está probando su calidad antes de comprarlo. Ampárese entonces en las normas sanitarias para rebatirlos cortésmente cuando detecte que es un cliente no reincidente en dicho comportamiento. Siempre hay que evitar que los empleados digan cosas como “No puedes picar alimentos porque lo digo yo”.

Ofrecimiento de ayuda: Cuando detecte síntomas sospechosos, acérquese al cliente y pregúntele en tono cortés si puede ayudarle en algo. Si es un cliente normal, encontrará en la invitación un mensaje de cortesía, y si es un hurtador pensará que están controlando sus movimientos y se sorprenderá. Habrá producido el efecto disuasión que deseaba, evitando que se produzca el hurto y que tenga que ocupar personal en todas las tareas que suceden en ese proceso.

Para empleados de secciones con mostrador

¿Cómo evitar cambazos?: Enséñele cuáles son las artimañas que se utilizan para cambiar productos por imitaciones durante descuidos. Es algo que suele suceder con artículos valiosos. Ej.: Cambazo de relojes o joyas.

Para empleados de caja

Devoluciones fraudulentas: ¿Cómo reconocer y evitar devoluciones fraudulentas?

Exigir ticket: El ticket es una prueba de compra. Siempre habrán podido aprovecharlo de otro cliente, pero por lo menos pondrá una barrera más a las devoluciones fraudulentas.

Etiqueta del establecimiento: El artículo ha de tener la etiqueta original del establecimiento para evitar que le coloquen productos robados en otros establecimientos.

Registro de datos: Registre los datos de la persona que efectúa la devolución. Haga llenar un formulario a las personas que devuelvan artículos comprados en su establecimiento para detectar casos sospechosos y proceder con ellos a un análisis pormenorizado.

Marcaje de tickets devueltos: Marcar todos los tickets correspondientes a devoluciones para que no puedan volver a utilizarse.

Aviso a la policía: Si detecta un caso de fraude, avise a la policía.

Verificación de precios: Enseñe a verificar aleatoriamente las compras con la lista de precios y de descripciones de producto, con ello detecta la posibilidad de un cambio de etiquetas.

Verificación de etiquetas: Enseñe a localizar síntomas sospechosos de alteración de etiquetas.

¿Cómo evitar confusiones en caja?:

Escanear siempre: Para evitar confusiones con el multiplicador, es una buena política indicar que todos los productos tienen que pasar por el escáner para evitar fraudes de confusión de productos muy parecidos. Ej.: Botellas de vino, Latas, Frutas.

Supuesto de duda: Si un cliente se queja de haber recibido menos cambio del correspondiente, y el cajero duda del error, debe cuadrarse caja para comprobarlo.

No guardar billetes: Enseñe la costumbre de no guardar en caja el billete recibido hasta tener la conformidad del cambio, con ello evita las confusiones y la picaresca de los clientes que dicen haber pagado con un billete mayor.

¿Cómo reconocer un billete falso?: Existen técnicas sencillas que permiten averiguar con cierta facilidad si estamos ante un caso de falsificación de papel moneda.

La comprobación de la textura de los billetes ha de ser la primera comprobación a realizar porque es muy difícil de imitar. El billete ha de tener un tacto rugoso y las letras y dibujos deben tener algo de relieve.

Compruebe la existencia de la banda oscura de plástico que se encuentra en el interior de los billetes. En los más nuevos esa banda lleva una leyenda con el valor del billete.

Mire el grabado “al agua” del billete para comprobar si hay algún elemento sospechoso.

Frote el dibujo del billete con un papel blanco; si mancha, es auténtico.

Si detecta un billete falso: Cuando se trate de un cliente no sospechoso, debe devolvérselo e indicarle la obligación de entregarlo a un banco.

Si por el contrario la persona mantiene una actitud sospechosa, recopile el máximo de información posible. Ej.: Descripción física, Matrícula del coche. Ponga entonces a la policía sobre el caso, librándoles toda la información que haya podido conseguir voluntariamente sobre la persona portadora.

¿Cómo revisar el fondo del carro?: Conviene hacerlo mediante un visor especialmente diseñado para este fin. Si no se dispone de tal visor conviene hacerlo muy discretamente, de manera que el cliente no llegue a notar desconfianza en ningún momento.

¿Cómo revisar los bolsos?: Si su establecimiento no dispone de consigna, tendrá que afrontar la delicada labor del registro de bolsos. A menudo se encontrará con empleados reacios a esta labor, cumpliendo en su gran mayoría de una forma superficial y meramente testimonial. Tampoco será del agrado de los clientes que realice un registro completo del bolso, porque sentirán violada su intimidad. Deberá ser consciente de este dilema si tiene alguna duda acerca de la utilidad de la consigna.

Ocultaciones: ¿Qué productos suelen utilizarse para ocultar otros? Ej.: Detergentes, Sacos de dormir. Su verificación podrá ser por peso teórico (balanza de caja), o por indicios de rotura del precinto.

Para empleados de probador

Detección de ocultaciones o cambazos de ropa. Enseñe cuáles son las características más probables de un ladrón. En el probador es especialmente importante seguir los procedimientos correctos con el fin de impedir confusiones. Ej.: Evitar que los clientes entren con artículos.

Para el personal de seguridad

Respuesta a alarma EAS: Fórmelos en la respuesta correcta con la que deben proceder ante la activación de una alarma EAS.

Asesoría de empresa suministradora: Las empresas suministradoras del equipo le proporcionarán los detalles sobre la forma idónea de proceder según su experiencia.

Duda razonable de común aceptación: La activación de una alarma EAS proporciona el motivo para pensar que existe una duda razonable de la existencia de un delito de hurto.

Visualización correcta del CCTV: Es imprescindible un adiestramiento especial de los empleados encargados de la visualización de panorámicas CCTV.

No excluir vigilancia: Enseñe a sus empleados de vigilancia a no excluir la vigilancia a ningún tipo de persona.

Ejemplo 1: Si observa cualquier persona sobre la que parezca inconcebible el hurto, debe mantener o aumentar la vigilancia: Ej.: Un cliente con indumentaria religiosa no tiene por qué ser necesariamente un religioso.

Ejemplo 2: Si un empleado visita el establecimiento como cliente externo, debe ser también vigilado discretamente.

Vigilancia especial de clientes sospechosos: Tenga en cuenta que un solo segundo es tiempo suficiente para esconder o desprenderse de un artículo.

Los que buscan aislar: Cuando vea a una persona moverse a zonas desiertas, desatendidas o sin empleados, mantenga una vigilancia especial.

Clientes en grupo: Alértese ante los grupos, especialmente si son jóvenes y del mismo sexo. Pueden envalentonarse al ir con amigos, ayudándose unos a otros para tapar la visibilidad de las cámaras o vigilantes.

Tipologías propensas al hurto: Cualquiera de las tipologías propensas al hurto descritas en el manual.

Discreción: El cliente nunca debe sentirse vigilado. Un empleado de seguridad que haga sentirse perseguidos a los clientes es un mal estratega, porque es primordial el evitar ser reconocido. Además, si sigue al cliente de forma demasiado evidente, es muy fácil que éste se moleste seriamente. Debe utilizar preferentemente las cámaras ocultas, o la observación a distancia, incluso desde el exterior de la superficie de ventas.

Hay múltiples técnicas para pasar inadvertido durante un seguimiento. Ej.: Uso de gafas ópticas, Uso de gafas de sol, Comportarse igual que los clientes de alrededor.

¿Cómo detener un hurtador?:

Derecho de detención in fraganti: Los comerciantes tienen la potestad retener al ladrón in fraganti con el fin de poner al detenido en manos de la justicia, en espera de la llegada de un agente de la autoridad, tal como puede hacer cualquier otro ciudadano cuando se da el supuesto de descubrimiento en realización de flagrante delito (Ver Ley de Enjuiciamiento Criminal).

Empleados de seguridad: Pero conviene que haya una especialización para realizar esta función. Conviene disponer de los servicios de un vigilante jurado con la formación y la experiencia necesarios para realizar la retención.

Paso 1: Detección: Se detecta un delito por cualquiera de los empleados y es puesto en conocimiento del personal de seguridad.

Se les indica la descripción física del individuo o individuos y qué producto o productos se le ha visto hurtar y dónde se les ha visto esconderlos. El empleado de seguridad ha de memorizar el lugar exacto en que el hurtador guarda el artículo y de qué artículo se trata.

A partir de este momento usted tiene dudas razonables de la comisión de un delito. Este es el mismo principio de legitimidad usado por la policía. El hecho de que exista una duda razonable no le da derecho de acusar al individuo hasta no haberse recabado pruebas definitivas.

Paso 2: Seguimiento discreto: Ha de seguir discretamente al presunto delincuente. Tenga cuidado que no arranque del producto la etiqueta identificativa del establecimiento. Si así lo hiciese debería ser sorprendido en ese momento, porque si sale del establecimiento no habrá pruebas de que ese artículo pertenezca al establecimiento. Con el fin de acumular pruebas identificadoras, puede seguirlo hasta el coche para hacer pesar la evidencia de conocer su matrícula.

Paso 3: Detención: **“Proceden de tantos países diferentes, que el personal de seguridad va provisto de tarjetas especiales (redactadas en todos los idiomas) que les entregan cuando sorprenden a alguno de ellos llevándose, por ejemplo, un compact-disc de Madonna: Le explica, en su lengua natal, que le han pillado con las manos en la masa”.** Richard Branson, fundador y presidente de Virgin Group, explicando cómo se las entiende con los rateros que operan en su centro comercial Megastore de Londres. Publicado en Observer Magazine (1 noviembre 1987).

El abandono del establecimiento por el presunto hurtador le lleva a consumar el delito, aspecto muy valorado por el Código Penal español a la hora de realizar imputaciones delictivas. Además le servirá para no armar el numerito dentro del establecimiento y evitar así costes de imagen.

Hay que dirigirse amablemente y en voz baja al hurtador e invitarle a que le acompañe a un lugar aislado, tal como un pequeño despacho. Ej.: “Por favor, necesito hablar un momento en privado con usted”.

No debe vacilar a la hora de detener, puesto que una actitud dubitativa hace pensar al ladrón en la posibilidad de escapar, aumentando así los problemas.

Evite en todo momento realizar acusaciones directas, puesto que en los primeros momentos sólo se encuentra en fase de investigación ante la evidencia de una duda razonable dados unos indicios suficientes. Las acusaciones las hace el juez, los empleados sólo hacen afirmaciones verídicas de su testimonio.

Si se niega a acompañarle, menciónele que entonces tendrá que entendérselas con la policía, que ya está sobre el caso.

Si se trata de una mujer, procure que sea otra mujer quien la detenga. De esta forma evitará posibles demandas por acoso sexual. Aún así no estaría de más un seguro que cubra posibles riesgos de responsabilidad civil si no desea imprevistos desagradables.

Leyes: No olvide formar al personal de seguridad respecto a qué dicen exactamente las leyes sobre la detención ciudadana. Sólo tendrán derecho a detener a un hurtador cuando sea cogido en flagrante delito, en espera siempre a que llegue la policía.

Sentido común: Reitere criterios de sentido común y máxima discreción.

Tranquilidad: Prohiba utilizar la violencia salvo por motivos de defensa personal, y siempre con fuerza proporcional a la agresión.

Menores: Si se trata de un menor, realice la ficha completa para avisar a sus padres o tutores en caso de reincidencia. Tenga en cuenta las restricciones que impone la Ley de Protección de Datos a la hora de plasmar datos personales en fichas.

Errores: En caso de equivocación, es necesario excusarse sincera y cortésmente del error. No deben realizarse detenciones basadas en la intuición. Si no hay testigos directos del hurto puede producirse una detención injustificada, que le haría perder un cliente o verse involucrado en una demanda por detención improcedente.

Evitar riesgos innecesarios: No haga que sus empleados corran riesgos innecesarios. Recomiende no utilizar fuerza excesiva.

Atenciones al detenido: Garantice que se atiendan las solicitudes básicas que pueda realizar el detenido, sin bajar por ello la guardia en la vigilancia. Ej.: Atención médica, Medicación, Sed, Necesidad de ir al lavabo.

Avisar a la policía: La policía está para ayudarle. Avíselo en casos delicados. Ej.: Sospecha de encontrarse ante un ladrón profesional, reincidente o un individuo presuntamente peligroso, si el detenido se pone muy violento o esgrime un arma, etc. Busque pruebas que le ayuden a llevar el encausamiento. Ej.: Dos testigos válidos que hayan presenciado los hechos, Descripción física del infractor, Matrícula del coche.

4.6.5 Evitar costes de imagen

La aplicación de medidas contra el hurto externo debe realizarse siempre con el sentido común suficiente como para no provocar costes de marketing.

“Todo jefe es un jefe de ventas”. John Ashcroft, ex-presidente de Coloroll S.A. Publicado en Financial Times (24 enero 1990).

“Una estrategia que no se refiera explícitamente a los clientes y al medio competitivo, seguramente fracasará en el intento de generar y sostener un apropiado nivel de conciencia de esos factores en su compañía, especialmente en los rincones donde se concreta el verdadero trabajo”. Theodore Levitt, cita extraída de su libro “Thinking About Management”. Jack’s Discount Stores.

“Ocupese siempre de las quejas antes de que alguien las formule”. Timothy Firnstahl, ejecutivo principal de Satisfaction Guaranteed Eateries.

“No deberíamos olvidar nunca que es el cliente quien, en definitiva, determina el número de empleados y la clase de sueldos que pueden soportar las empresas”. Lord Robens, ex-presidente de la National Coal Board (Junta Nacional del Carbón, del Reino Unido). Publicado en The Observer (1 mayo 1977).

Clientes honrados

No trate a sus clientes como si fueran todos unos ladrones porque acabará perdiéndolos irremisiblemente. Un bajo porcentaje constituirá el núcleo de hurtadores y tampoco con ellos debería alejarse de la cordialidad. Evite los incidentes desafortunados en los procedimientos de seguridad.

La importancia del servicio

“En Estados Unidos se dice que el cliente es el rey, pero en Japón, el cliente es Dios”. Tak Kimoto, de Sumitronics Inc. Publicado en International Management (septiembre 1986).

“La propaganda termina cuando comienza el diálogo”. Marshall McLuhan.

Respuesta no automática: Aunque cueste reconocerlo, el espíritu del servicio al cliente y la conciencia de la importancia de esta relación todavía no es un reflejo automático en la mayoría de empleados.

Medidas adaptadas a cordialidad: Diseñe las medidas para mejorar la atención al cliente en los aspectos relacionados con la pérdida desconocida.

Benchmarking: Aprenda de las compañías cuyos métodos hayan ofrecido en la práctica los mejores resultados.

4.6.6 Para evitar deterioros voluntarios

Visitantes

Todos los visitantes han de tener un punto de acceso y de registro obligatorios. Limítelos explícitamente las áreas de acceso y acompañelos a las zonas restringidas. Lleve un registro de entradas y salidas. Provéalos de identificaciones con las que distinguirlos, ello servirá para que puedan ser identificados como tales por los empleados en las empresas grandes.

No vender productos rebajados

Una técnica utilizada por los compradores deshonestos para conseguir comprar productos rebajados consiste en estropear los productos elegidos para comprarlo rebajado unos días después. Saben perfectamente que basta un pequeño deterioro que casi siempre se limitará a la imagen exterior, para conseguir una substancial rebaja. Ej.: Latas abolladas, Cartones rajados.

Lo hacen a última hora de la tarde conscientes de que los encontrarán de saldo a primera hora del día siguiente, o tal vez reclamen su rebaja en ese mismo momento. En el caso de los productos de bazar, como por ejemplo un radiocasette, pueden esconderse una pieza desmontable que puedan reponer con posterioridad a haberlos comprado a precio de saldo.

Evite las políticas de rebajas para artículos deteriorados en el mismo establecimiento. Intente otras vías de salida para los productos sospechosos de haber sido deteriorados voluntariamente.

4.6.7 Vigilantes

“Es preferible un verdadero profesional a una armada de inútiles”. Maurice Vialeton, Consejero Técnico de Seguridad de los hipermercados Casino.

Las empresas consideran que es más eficiente subcontratar al Personal de seguridad para disponer de profesionales especialistas y cualificados. (AECOC, 1998). No obstante, es importante que este personal externo se integre en la política de la empresa, actuando a la vez como un instrumento de protección eficaz, de acuerdo con el servicio y la imagen del establecimiento.

Investigadores más que observadores estáticos: Evite que los vigilantes se conviertan en meros observadores estáticos, porque ello hará que se fijen más en el paso del tiempo que en la labor de seguridad.

Planificación de tareas: Aproveche su tiempo, planificando las funciones hacia objetivos claros. Cada compañía de seguridad debe indicarle: El número de vigilantes que serán destinados a cada tarea, Lugar genérico o específico de trabajo, Deberes en cumplimiento de los objetivos, Y para asegurarse de la realización efectiva de las rondas de vigilancia interiores o perimétricas, exija la entrega de las fichas de marcaje proveídas por un reloj de control.

Vigilantes de uniforme

Cumplen básicamente una función disuasiva explícita. Ej.: Situándolos junto a la salida sin compras.

Es conveniente que el uniforme no sea de color policial. Con ello evitara intimidar a los clientes y potenciará la imagen de cordialidad del establecimiento. El objetivo es desmarcarse de la imagen de control agresivo habitualmente impuesto por las empresas de seguridad. Ej.: Colores cálidos: Rojo y derivados, Colores crema.

Evite que Los vigilantes armados se muevan por el interior de la superficie de ventas y además, asegúrese de que han recibido la formación correcta y de que tienen claras cuales son sus funciones.

Vigilantes no uniformados

Según la Ley de Seguridad Privada, la función de vigilancia no uniformada deberá ser realizada por detectives.

Cuando se trata de auténticos profesionales de la lucha contra el hurto constituyen un modo muy efectivo en la detección y detención de hurtadores. Llegan a conocer todas las técnicas posibles, sabiendo hasta tal punto sus pensamientos y comportamiento que llegan a prever sus acciones.

4.6.8 Otras medidas

Controles de los cajeros

Los Controles por parte de los cajeros son un sistema de prevención muy frecuente porque se considera parte inherente a la tarea que desempeña dicho personal, e integra funciones como el control de pagos fraudulentos y la revisión de bolsas, carritos, etc. o cualquier tipo de comportamiento por parte de los clientes que pueda denotar la presencia de un posible hurto (AECOC, 1998).

Recepción de mercancías

Intente dosificar lo más posible la llegada de mercancías para evitar prisas, aglomeraciones, confusiones y mercancía en espera expuesta al hurto.

Revisión del recinto antes del cierre

No se confíe exclusivamente en los sensores para evitar la intrusión. Ej.: Perimétricos, Volumétricos, De infrarrojos.

Piense en la posibilidad del ocultamiento de cualquier posible ladrón que se esconda dentro del establecimiento antes de su cierre al público. El ladrón puede inutilizar las alarmas operando desde dentro.

Retirada de efectivo de caja

La manera más inteligente de quitar la oportunidad es reducir el dinero efectivo acumulado. Cuando se llega a una cantidad determinada es conveniente que acuda el encargado a retirarlo para evitar tentaciones de hurto. Ha de establecerse un código que permita hacer la retirada del efectivo de caja discretamente. Establezca una cantidad a partir de la cual debe procederse a la retirada. Procure que en caja sólo quede lo suficiente para devolver el cambio a los clientes.

Comprobación de tarjeta de crédito

Identifique al portador de la tarjeta de crédito mediante comprobación de datos con el DNI. El objetivo es detectar cualquier posible fraude de identidad. Mantenga algún sistema de verificación de números de tarjetas de crédito robadas.

Limpieza

Mantenga el establecimiento limpio y ordenado tanto por dentro como por fuera. Los ladrones saben que los establecimientos sucios y descuidados siguen procedimientos de seguridad igualmente descuidados.

Colocación de envases vacíos

Se colocan los envases en el lineal, y cuando un cliente compra el producto se va a buscar a la trastienda. Ej.: Productos de precio elevado como el whisky o las colonias.

Representa un coste importante de marketing porque impide la visibilidad del producto, frenando así la venta por impulso. También representa un coste de tiempo porque hay que hacer accesible el producto cada vez que alguien lo compra.

Ubicación de los artículos

Se trata de encontrar una ubicación segura para productos con alto índice de hurto, por ejemplo, junto a caja.

Colaboración del público

“Nuestro público nos hizo triunfar”. George Burns.

Es una medida innovadora que recompensa a los clientes que informan sobre un hurto en el establecimiento.

Refuerzos

Prevea refuerzos en los sistemas de seguridad cuando aumente la probabilidad de hurto por gran afluencia de público o por aumento de riesgo debido a causas diversas. Ej.: Campaña de Navidad.

4.7 Medidas físicas

4.7.1 CCTV

El CCTV (Circuito Cerrado de TV) es un instrumento polivalente porque sirve como dispositivo para el control del hurto, y para el control de accesos y la detección de incendios. Es un sistema de seguridad muy efectivo y disuasivo.

Cámaras visibles

La mera presencia de la cámara visible produce un efecto de disuasión explícito, aunque con ellas sólo cogerá a los ladrones despistados.

Cámaras ocultas

Son una herramienta excelente para detectar hurtos. Ejemplos de localización: Aperturas de los conductos de ventilación, Detector de humos, Ojo de maniquí, etc.

Lux

El número lux indica cuál es el mínimo de luz que necesita la cámara para poder captar imágenes con nitidez. Es un índice que habrá de tener muy en cuenta si desea tener una cámara polivalente que le permita realizar visualizaciones en condiciones de baja iluminación. Elija cámaras con bajo lux.

Localización y enfoque

Tenga en cuenta la condición legal de no grabar espacios privados. A partir de ahí establezca unas prioridades dependiendo de los puntos de riesgo. Deben situarse en las áreas donde se hayan detectado buena parte de los hurtos. Ej.: Zonas donde se encuentran los artículos con máxima probabilidad de hurto, Puntos de sospecha, etc.

El zoom permite ampliar la imagen, con lo que se pueden realizar seguimientos de cerca a individuos sospechosos con el fin de controlar movimientos de ocultación de artículos.

Cámaras falsas

Las cámaras falsas imitan perfectamente a los modelos de cámaras comerciales. Tienen además el valor añadido de poder integrar un núcleo activo intercambiable que las convierte en un instante en cámaras perfectamente operativas, pudiendo ahorrar así mucho dinero y esfuerzos de visualización, maximizando el efecto disuasión.

Cámaras de visión general

Se caracterizan por su localización que permite un amplio ángulo de visión (360 grados). Han de situarse en los puntos más elevados del establecimiento, con ello se consigue el máximo campo de visión. Pueden tomar la forma de una cúpula oscura que oculta la cámara y su dirección de enfoque. Este tipo de cámaras han de utilizarse conjuntamente para cubrir los ángulos ciegos de cada una, lo que resultará muy útil para seguir el movimiento de los sospechosos por todo el establecimiento.

Utilizando el zoom pueden reemplazar perfectamente a todas las demás cámaras de posición más baja, con el consiguiente ahorro en equipo y en visualización.

Este tipo de cámaras son tremadamente eficaces porque a menudo el ladrón no llega a localizarlas, y aún localizadas, subestiman la potencia de su zoom.

Programaciones

Detector de movimiento: El detector de movimiento podrá realizar funciones condicionadas a la detección de movimiento en la zona vigilada. El objetivo es maximizar el control de las personas sobre el control del “paisaje”. La función de detección de movimiento proporciona un importante ahorro de esfuerzo para el operario de visualización. Ejemplos de función condicionada: Conexión de la cámara, Priorización en la visualización de imágenes, Direccionamiento y zoom automáticos.

Selección de secuencias aleatorias: Se programa aleatoriamente la secuencia de visualización de las imágenes. Esta función tiene el inconveniente de priorizar la vigilancia del “paisaje” por encima del seguimiento de sospechosos.

Identificador de matrículas: Es un programa informático que adaptado a un CCTV permite controlar automáticamente los accesos de vehículos que acceden al recinto.

El programa lee automáticamente la matrícula de cada vehículo que entra o sale del recinto mediante un intérprete OCR (Optical Character Recognition). La matrícula se compara con la base de datos, abriendo la barrera si se trata de un vehículo autorizado y almacenando las secuencias de horas y accesos en el disco duro del ordenador.

Grabación de imágenes

Las grabaciones en vídeo constituirán una evidencia más, que reforzará todas las demás pruebas aportadas. Ej.: Grabación de hurto, Utilización ilegítima de tarjeta de crédito, etc.

Guarde las cintas probatorias: Guarde en un catálogo ordenado las secuencias del CCTV que demuestren delitos o sospechas.

Sobre impresión de fecha y hora: Tener el vídeo programado para que sobreimprima constantemente la fecha y la hora de la grabación le servirá para poder catalogar las secuencias y atestigar el momento de los hechos.

Vigilancia mediante cámaras remotas

Es la vigilancia que se realiza enviando la señal de las cámaras a un punto remoto de vigilancia.

Reducción de costes de cableado: El utilizar un cable exclusivo para la cámara, además de ser caro y antiestético inmoviliza la capacidad de visualización.

Concentración de la vigilancia: La televigilancia permite la concentración de la vigilancia en un punto central.

Transmisión por radiofrecuencia: El vigilante puede llevar un monitor portátil especial para continuar la vigilancia de puntos críticos mientras hace la ronda. El alcance de la señal llega al medio kilómetro.

Transmisión por Internet: La transmisión de vídeo por Internet a una velocidad aceptable (30 imágenes por segundo) ya es una realidad. Se llama "Video Network Station", y utiliza líneas RDSI para la transmisión de imágenes por IP.

Transmisión de imágenes por la red eléctrica

Existen moduladores de señal que permiten enviar las imágenes tomadas por la cámara utilizando la propia instalación eléctrica del establecimiento, lo que permite recibir la señal de vídeo por el mismo cable que la electricidad.

4.7.2 EAS

EAS son las siglas en inglés de "Electronic Article Surveillance" (Vigilancia Electrónica del Artículo). Es la columna vertebral de todo buen sistema de seguridad.

La filosofía de funcionamiento de los sistemas EAS se basa en cambiar la vigilancia del cliente por la del artículo, estableciendo una frontera entre el establecimiento y la calle. El cliente gana así un mayor acceso a los productos y deja en buena medida de sentirse acosado.

El objetivo final del sistema EAS es disuadir del hurto. Los propios ladrones reconocen elegir preferentemente establecimientos no protegidos con EAS en el libro "How to steal in the supermarket".

Funcionamiento

Se aplica un protector a los artículos (Etiqueta o Tag) y se instalan unas antenas que detectan el paso de los protectores no desacoplados o desactivados. La localización habitual de las antenas es a la salida del establecimiento, en la línea de cajas, en el acceso de salida sin compra y en los probadores. Para evitar alarmas ilegítimas, el protector se anula en el terminal punto de venta en el mismo momento de realizarse la venta. Su instalación puede reducir el hurto considerablemente, estimándose una media de reducción del 50%.

El tag

El tag es un protector con forma de galleta plástica, rígida o flexible, que se mantiene siempre activo. Cuenta con un anclaje que lo fija fuertemente al producto. Se utiliza para la protección de artículos de precio elevado. Ej.: Textil, Calzado, Bolsos, Maletas, Whisky, etc.

El coste del tag se amortiza en un corto periodo de tiempo en productos con alta rotación; pero sobre todo, un elemento a tener muy en cuenta es que ofrece un índice de detección mayor que las etiquetas.

Aplicación del tag: La aplicación se realiza en el establecimiento, antes de exponer el producto en la superficie de ventas. Se elige del lugar idóneo del producto en el que colocar el tag con la misión de mantenerlo visible disuadiendo el robo de los artículos que protege. Su colocación se planifica para que si se intenta arrancar, se deteriore a su vez alguna parte visible de la prenda o mercancía.

Variantes de tag:

Tag integrado en carcasa protectora: Una carcasa de plástico duro encierra el producto junto con la protección EAS. Es una protección fiable por ser difícilmente violentable. Se recupera en caja, al ser retirada con un desacoplador. La carcasa protectora está pensada para proteger artículos donde existe un alto índice de hurto profesional. Ej.: CD's, Relojes, Gafas, Cassettes, Videos, Videojuegos.

“Lanyards” o latiguillos: El tag se une al producto mediante un cable que lo enlaza.

Tag para botellas: Es un tag especial adaptado a las características especiales que requiere el anclaje a una botella.

Inktag: Es un modelo de tag que, si se intenta romper, derrama tinta, manchando visiblemente y de forma indeleble tanto el producto como el delincuente; pero tiene un inconveniente, y es que es muy propenso al gamberrismo.

La etiqueta

El protector tipo “etiqueta” es la modalidad desecharable en la protección de los artículos. Se aconseja en los casos en que no se pueden poner tags.

Ventajas: La etiqueta es más estética que el tag. Se mantiene oculta en la mayoría de los casos, sin afectar a la imagen de producto.

Inconvenientes: Las etiquetas sólo ofrecen un índice medio de detección, por debajo de la que ofrecen los tags.

Aplicación de la etiqueta: La etiqueta va provista de un potente adhesivo que le permite fijarse al artículo de una forma difícil de arrancar. La aplicación en el establecimiento se realiza antes de exponer el producto en la superficie de ventas. Realizado de forma “artesanal” es un proceso muy laborioso y costoso. Además, los protectores son manipulados directamente por empleados, con lo que se corre el riesgo de que se difunda la información de su localización.

Elección de productos propensos al hurto: Han de protegerse sólo los productos con mayor propensión al hurto, y en el resto sólo habrán de ponerse etiquetas de forma aleatoria. Proteger todos los productos sería antieconómico.

Aplicar en lugares insospechados: Las etiquetas han de instalarse en los lugares más insospechados y recónditos de los artículos.

Aplicar pensando en fácil desactivación: La aplicación del protector debe permitir una posterior desactivación sin dificultades.

Aplicar pensando en la forma de hurto: Han de estudiarse las características de cada artículo a proteger, pensando en cuál sería la forma de ocultación más probable durante el hurto y en qué posición quedaría entonces la etiqueta, intentando maximizar la probabilidad de alarma. Evite colocarlas en partes del artículo que puedan desmontarse o intercambiarse. Ej.: Tapaderas, Tapones, Piezas desmontables. Asegúrese de que queden bien adheridas.

Aplicación 1: Interior del producto: Siempre que sea posible, la mejor opción es aplicar el protector formando parte del producto, ello hará que sea de difícil descubrimiento por el ladrón.

Aplicación 2: Superficie del producto: Si no es posible la opción anterior, puede aplicarlo sobre la superficie del producto, pero habrá un inconveniente: Será de fácil descubrimiento por el ladrón.

Aplicación 3: Packaging del producto: Si tampoco es factible colocarlo en la superficie, pasamos a la siguiente “capa”, que será formando parte del packaging. Esta es la posición más arriesgada. Si el ladrón se deshace del packaging para llevarse el producto, éste quedará sin protección EAS.

Variantes de etiquetas: Las etiquetas permiten ser disimuladas bajo la apariencia de otras etiquetas habituales en los productos.

Como etiquetas EAN: Las etiquetas EAS permiten integrar las impresiones EAN de los productos, ya sea real o ficticio.

Como etiquetas de precio: Existen variedades de etiqueta protectora que imitan perfectamente la forma de las clásicas etiquetas de precio.

Etiqueta reactivable: Posibilita volver a poner a la venta un artículo con la etiqueta desactivada. El objetivo es poder volver a activarla si el producto es devuelto al establecimiento. Ej. de aplicación: Librería, Videoclub.

Complementos de un sistema EAS

Activador: Su función es activar la capacidad de alarma de las etiquetas.

Desacoplador: Su función es desprender los tags o carcasa.

Desactivador: Anula la capacidad de alarma de las etiquetas. Una señal confirma que la desactivación se ha realizado correctamente. Es un elemento conveniente porque los olvidos de desactivación de etiquetas darán origen a futuras falsas alarmas y a posibles problemas con clientes. Sólo conviene valorar la anulación de la señal acústica de desactivación cuando utilice la desactivación automática como una forma de control del hurto interno.

Desactivación condicional. Permite la lectura del código de barras y desactivación simultáneas. La identificación del código de barras del producto indicará si es necesaria o no la desactivación, según la memoria de protectores aplicados.

Activadores y desactivadores masivos: En caso de producción masiva, con protección activa en origen sin discriminación, puede ser necesario contar con desactivadores y reactivadores industriales en almacenes de expedición y recepción de mercancías con el objeto de evitar una inundación de artículos activos en el mercado, capaces de crear falsas alarmas.

Alarma remota: Alarma monitoreada desde un punto centralizado de vigilancia. La alarma indica cuál es la puerta EAS en la que se ha producido la alarma. Esta opción permite realizar una detención discreta del sospechoso.

Registro de alarmas: Un programa informático registra todas las alarmas. Ej.: Fecha, Hora, Grabación CCTV de cada secuencia de alarma. El objetivo es guardar una prueba que demuestre la activación de la alarma EAS que ha causado la detención, justificando así la existencia de un síntoma probable de hurto. También puede cumplir una función de control con la que poder pedir explicaciones de cuál ha sido la respuesta a cada una de las alarmas de hurto.

Detector de mano: Se trata de una antena EAS en miniatura que permite localizar con exactitud el origen de la alarma. Con ello se evita la necesidad de realizar cacheos para descubrir los artículos escondidos.

Bloqueo de salida: Barrera automática que evita la salida del sospechoso por la puerta que ha detectado la alarma. Su objetivo es facilitar la labor del personal de seguridad.

Logotipo disuasor: El logotipo de protección es un pequeño adhesivo que advierte de la protección EAS del producto. El mero conocimiento de la protección provoca un efecto disuasor explícito, avisando elegantemente de que ese producto va a ser problemático de robar. El adhesivo incorpora un plus vanguardista y novedoso al packaging.

Tecnología acustomagnética

Funciona mediante barrido de resonancia ultrasónica de frecuencia única, creado entre las antenas. Dicho barrido hace vibrar las hojas metálicas del interior de la etiqueta. Las antenas “escuchan” la frecuencia de retorno, también única.

Desactivación: La desactivación de la etiqueta se consigue mediante la desmagnetización de una de las laminillas de la etiqueta, lo que cambia su eco.

Tecnología de electromagnetismo

Las antenas inducen un campo magnético oscilante que se ve perturbado por la presencia de una etiqueta. En los sistemas de intermodulación, la frecuencia devuelta por la etiqueta es la suma de las generadas por las dos antenas.

Desactivación: La desactivación de la etiqueta se consigue mediante la anulación de la frecuencia magnética memorizada.

Desactivador especial para productos magnéticos: Los artículos en formato magnético disponen de desactivadores especiales que logran la desactivación segura creando un campo magnético superficial, permitiendo la desactivación sin dañar el contenido del producto. Ej.: Cintas de audio, Cintas de vídeo, Discuetos.

Tecnología de radiofrecuencia

Se genera un flujo uniforme ondas de radiofrecuencia de una antena hacia la otra. El protector absorbe parte de las ondas generadas, lo que se detecta en la antena receptora, activándose entonces la alarma.

Desactivación: La desactivación de la etiqueta se consigue mediante un impulso de radiofrecuencia que inutiliza su circuito espiral. Los principales escáneres del mercado vienen con la preinstalación para colocar en su interior la antena de desactivación para etiquetas de radiofrecuencia.

Protección en origen

Tradicionalmente las etiquetas EAS han sido aplicadas manualmente por el propio detallista, y habitualmente en el exterior de los artículos. Este proceso necesita de unos recursos (personal, tiempo y dinero) que en ocasiones el detallista no posee.

En cambio, lo que se busca con la protección en origen es la aplicación industrial de las etiquetas como un proceso más en la producción mecanizada, incluido el embalaje, con lo que es más fácil colocarla en el interior de los artículos. Los productos están así protegidos con etiquetas que quedan ocultas a la vista, con lo que los ladrones no saben si el producto está protegido, ni dónde se encuentran las etiquetas alarma. Además, la protección en origen reduce costes por el aumento de velocidad y eficiencia en la aplicación de los protectores.

Tal y como sucedió hace años con la introducción del escáner y el código de barras, los distribuidores se están dirigiendo de nuevo a sus suministradores para que la implantación generalizada de este sistema sea una realidad. En España, un nutrido grupo de empresas de distribución, entre las que se encuentran las más importantes del sector, se ha puesto de acuerdo para fomentar la radiofrecuencia digital como tecnología de referencia para el etiquetado en origen.

Otras ventajas de la protección en origen son: La etiqueta no tapa la publicidad del packaging del producto, No es necesario retirar la etiqueta desactivada, con lo que se evita la limpieza de los restos de adhesivo, y Al integrarse en las capas interiores del producto, la etiqueta aumenta su sujeción.

4.7.3 Alarmas anti-intrusión

Elemento disuasivo determinante

Las alarmas constituyen un poderoso disuasivo del robo por intrusión. Según estadísticas realizadas en EE.UU., las propiedades protegidas con alarma sufren de 8 a 18 veces menos tentativas de robo que las propiedades sin alarma. Además, cuando no han podido ser anuladas, obligan al ladrón a robar en un tiempo limitado, lo que reduce sustancialmente el importe medio substraído.

No confiar en su invulnerabilidad

Toda alarma es vulnerable de una u otra forma, por lo tanto, no confie ciegamente. Debe complementar las cualidades de cada uno de los sistemas permitiendo procurando que cubran sus puntos débiles entre si.

Autonomía funcional de la alarma

La alarma debe disponer de una batería de emergencia para operar aunque el ladrón corte la electricidad. La batería debe durar tanto como el tiempo que pueda quedarse solo el establecimiento. Lo mismo debe contemplarse para el canal de comunicación con la central de alarmas, que debe ser invulnerable a los cortes de línea.

Tipos de alarmas anti-intrusión

Existen infinidad de modelos de alarma. Menciono algunas de las más utilizadas:

Por infrarrojos: Detectan los rayos generados con el calor del cuerpo. Los sensores deberán cubrir cualquier vía de entrada por la que quepa una persona. Además de la intrusión detectan el ocultamiento del ladrón dentro del establecimiento, cuando espera encerrado a que todos se vayan para robar.

Por contacto magnético: Detecta la apertura de puertas y ventanas, al separarse el imán de la parte móvil.

Detector de microondas: La alarma emite una señal de 10 Ghz. y detecta las variaciones en el retorno.

Perimétricas: Localizan alteraciones en los sensores situados en el exterior del establecimiento.

Por detector táctil: Puede aplicarse en el pomo de una puerta, activándose al intentar abrirla.

Piezoeléctricas: Detecta la rotura de cristales.

Detector de ruido/ultrasonidos: Detectan ruidos extraños en el interior del establecimiento. Son poco recomendables por provocar muchas falsas alarmas con vibraciones exteriores.

Complementos

Señalizador: Señalice en un lugar bien visible para los ladrones la existencia de varios sistemas avanzados de alarma contra intrusión.

Avisador en el exterior: El avisador debe ser sonoro y luminoso. Sítúelo en un lugar frecuentado por transeúntes y bien a la vista de los ladrones.

Comunicación remota de alarma: La conexión de la alarma con una central de vigilancia movilizará los medios adecuados en caso de alerta.

Teléfono GSM: Utilice un teléfono móvil para el envío y/o recepción de la alarma cuando detecte que las líneas terrestres son vulnerables.

Simulación de sistema de alarma

Se trata de una carcasa de alarma que cumple exclusivamente funciones disuasivas, al imitar hasta el mínimo detalle a una verdadera. Si no suena ante una falsa alarma provocada por el ladrón, éste siempre tendrá la duda de si se trata de una alarma con sistema de aviso silencioso o que no ha llegado a dispararse. Se suele utilizar para lugares donde no es rentable contratar un sistema de alarma verdadero.

El problema de las falsas alarmas

Según estadísticas de EE.UU., el número de activaciones falsas por sistema de alarma instalado va de un 1.1 a 1.4 por año. La proporción de falsas alarmas respecto a las verdaderas oscila de un 94% a un 98% del total. Con estas cifras no es de extrañar que aparezca la negativa policial a acudir a la llamada.

4.7.4 Carcasa para exposición de productos

Las carcasa toman habitualmente la forma de blíster de cartón y plástico resistente. Los productos suelen venir integrados directamente de fábrica con la carcasa de seguridad.

Aumento de volumen del producto

La carcasa hace que el producto aumente su volumen, dificultando así su hurto y ampliando el margen de integración de protectores EAS.

Venta de varios productos en pack: Uno de los motivos de la proliferación de la venta de productos en pack es dificultar su robo mediante el aumento de tamaño del conjunto.

Artículos pequeños de alto precio: Se utiliza sobre todo para proteger del hurto a los artículo pequeños y de alto precio. Ejemplos de aplicación: Material de oficina, Ferretería, Charcutería de alto nivel, Compact disks: Disponen habitualmente de una carcasa envuelta con una película plástica que protege de su apertura.

Ventajas de las carcasa protectoras

Garantía: La integridad de la carcasa constituye también la garantía de la integridad del producto.

Recuento: Las carcasa permiten colocar los productos de forma geométrica, facilitando así su control y recuento.

Soporte publicitario: Cuando haya reticencias del fabricante para integrar los productos en carcásas, ha de recordarle que el aumento de la superficie de exposición también sirve como soporte publicitario y de información de su producto.

4.7.5 Construcción del establecimiento

Un buen diseño del establecimiento puede ser la mejor de las medidas físicas contra el hurto de clientes, lo que ha de tenerse en cuenta en el momento de su construcción o remodelación.

Limitación de accesos

Límite el número de entradas y salidas del establecimiento. Proceda a la inutilización de los accesos que no sean funcionalmente indispensables, simplificando así las tareas de vigilancia y de control de acceso.

Barreras: Cada acceso ha de contar con una forma adecuada de barrera. Ej.: Rejas para las ventanas, Vallas para el acceso de vehículos, Puertas de seguridad con cerraduras sólidas.

Vallado perimetral: Delimite las propiedades del establecimiento con un vallado perimetral. Además de constituir una barrera más para los ladrones, también les hará saber dónde empiezan las propiedades de la empresa.

Aseos fuera de la superficie de ventas: Es una medida de sentido común, pero que no está de más mencionar para estar precavidos ante nuevas tendencias del diseño.

Paso inequívoco por antenas EAS: La distancia entre antenas EAS no tiene que ser extremadamente amplia para evitar situaciones embarazosas, en que suena la alarma cuando varias personas circulan a la vez entre dos antenas.

Aparcamiento para esperas de carga y descarga

Ha de preverse la necesidad de aparcamiento de los vehículos de transporte durante la espera mientras mantienen mercancía dentro. Aparcar en el exterior aumenta considerablemente su vulnerabilidad al hurto.

Vigilancia natural

Mediante un buen diseño del establecimiento puede conseguirse lo que los psicólogos llaman “vigilancia natural”. El objetivo es diseñar el espacio del establecimiento de manera que pueda aprovecharse el máximo número de formas de vigilancia natural disuasiva del hurto externo.

La “vigilancia natural” consiste en aprovechar la mera presencia de empleados y clientes para disuadir del robo, ante el temor de los ladrones de ser delatados.

Iluminación: La visibilidad dentro y fuera del establecimiento debe ser total, tanto de día como de noche, de esa manera el hurtador siempre dudará de si lo están viendo o no. Evite rincones oscuros.

Colores claros: El delincuente huye de la claridad tanto como del orden y la limpieza. Es un mensaje inconsciente de observación y control.

Límite obstáculos a la visibilidad: Los ventanales amplios permiten observar todo el establecimiento desde el exterior. Evite cualquier rincón sin visibilidad cruzada.

Protección de materiales de obra: La prevención y el control del hurto externo empieza desde el mismo momento de la construcción del establecimiento. Meta todos los aperos de valor en la caseta metálica de obra, y tras cerrarla élévela con la grúa al final de cada jornada laboral. De esta manera quedará inaccesible a la vez que visible para los transeúntes.

4.7.6 Generador de mensajes subliminales de audio

Los mensajes subliminales pueden disuadir del impulso sobrevenido de realizar un delito. Ejemplo de mensaje: -"Nuestro lema es cortesía, seguridad y honestidad".

Los establecimientos de EE.UU. que han utilizado el sistema han informado de una reducción significativa del hurto externo y de los comportamientos destructivos del público.

4.7.7 Marcajes

Etiquetas identificadoras

Los identificadores son signos adheridos al producto como prueba de pertenencia al establecimiento. Ej.: Etiquetas voluminosas con el logotipo del establecimiento, Adhesivos difíciles de retirar en lugares muy visibles de la mercancía.

Las etiquetas identificadoras evitan el hurto o cambazo de determinados productos. Ej.: Joyas, Relojes, Gafas de sol.

De números de serie

Marque todo el mobiliario con números de serie ocultos y apunte tales marcas en un documento que debería guardar en un lugar seguro. Una simple lista detallada del mobiliario junto con los números de serie, fecha de compra y factura facilitará su identificación y restitución por la policía en caso de hurto.

Micropunto

El sistema se está utilizando asiduamente en Gran Bretaña como medida antirrobo. El micropunto era en su día uno de los métodos predilectos utilizados por los espías para enviar mensajes secretos.

Función identificadora del producto: El micropunto es un marcaje del tamaño de un punto ortográfico que el ladrón nunca puede estar seguro de que ha eliminado porque puede haber varios ocultos en el objeto robado. Puede almacenar hasta 350 letras, todo un DNI del producto, y se utiliza para marcar objetos que podrían atraer a los ladrones. La información grabada ayuda a determinar quiénes son los propietarios legítimos de los artículos encontrados en posesión de delincuentes. Ej.: Dirección del propietario, Características de autenticidad.

Aplicación: El micropunto viene suspendido en una sustancia adhesiva muy resistente contenida dentro de un frasco con pincel, parecido a los de esmalte de uñas. En cada frasco hay hasta mil micropuntos. Los puntos aplicados deben registrarse en un documento interno para facilitar su localización y poder demostrar así su pertenencia. Ejemplos de aplicación: Mobiliario de la oficina, Pinturas o esculturas valiosas.

Aviso de protección: Mediante una etiqueta llamativa se advierte al posible ladrón.

Trazador molecular

Es una nueva arma muy poderosa contra el hurto externo, aunque también puede ser de utilidad en casos de hurto interno. Esta nueva arma ha nacido de las frustraciones de un inspector de policía británico: A menudo se encontraba con gente que sabía que había robado, o que había sorprendido con objetos que sabía que eran robados, y los tenía que dejar ir por falta de pruebas.

El trazador molecular es semejante al marcador invisible ultravioleta, y sólo es necesario aplicarlo a los productos que se quiera proteger, o bien de forma indirecta al delincuente que se quiera marcar, por ejemplo, en forma de agua por aspersión accionada en coordinación con detectores anti-intrusos. El marcador molecular se adhiere al delincuente y éste queda marcado hasta por seis meses.

Relacionar un sospechoso o una propiedad privada con la comisión de un delito es fácil gracias al marcador molecular: Con treinta ingredientes se pueden hacer más de mil millones de combinaciones, cada una con una forma molecular propia.

A los clientes se les asigna una o más de estas soluciones únicas, los detalles de las cuales se conservan en una base de datos protegida, centralizada a nivel mundial. Eso quiere decir literalmente que un agente de policía de París o de New York que haya encontrado un valioso cuadro robado, podrá saber que ha sido sustraído de la oficina de un director de distribución en España tras iluminar el cuadro con luz ultravioleta y analizar el espectro reflejado; así sabrá inequívocamente a qué numero de referencia de la base de datos centralizada pertenece. Introduciendo el número de referencia sale el nombre del propietario y la dirección a la que devolverle su preciado cuadro.

El mismo proceso se sigue tras la detención de un sospechoso. Cuando queda impregnado con el marcador molecular, la policía puede saber inequívocamente dónde ha entrado a robar.

4.7.8 Otros sistemas físicos

Anclajes

Los anclajes son sujeciones de seguridad de los productos o mobiliario a puntos de apoyo. Previene el hurto de ladrones que aprovechan descuidos de los empleados.

Los anclajes mediante parrillas metálicas permiten un fácil recuento de la mercancía. Cuando se produce un hurto sobre un artículo anclado, queda evidenciado por quedar el hueco visible o el anclaje roto. Ejemplos de anclaje: Cadena, Cable de acero, Cepos, Carcasa empotrada. Ejemplos de artículos para anclar: Productos valiosos en exhibición, Cinturones, Gafas, Joyería, Peletería, Trajes, Cámaras de video y otros artículos de bazar, Mobiliario.

Barniz anti-pintadas

Es un remedio sencillo contra las pintadas en las paredes del establecimiento. La función del barniz es permitir borrarlas fácilmente.

Báscula de caja

Sirve para comprobar los pesos registrados de productos a granel, así como el peso teórico de un producto para poder comprobar que no se han ocultado artículos en su interior.

Buzón de seguridad

Las cartas o paquetes, una vez introducidos en el buzón de seguridad, entran en un compartimento estanco separado que impide el acceso desde el exterior.

Caja fuerte

La caja fuerte le permite guardar en lugar seguro objetos de valor. Debe estar bien anclada.

La caja fuerte solo cumple una misión auxiliar. Debe guardar únicamente lo indispensable para evitar tentaciones. Ej.: En caso de posponerse la entrega al banco de la recaudación diaria, o mientras no cuente con las suficientes garantías de seguridad para el transporte del dinero.

Carteles disuasivos

En los que se indique la disposición a la lucha contra el hurto. Elementos disuasivos como éste cumplen la máxima de “máximos beneficios con el mínimo coste”. Evite colores primarios o fuertes que puedan dar al cartel una primacía exagerada en relación al entorno de compra.

Ejemplo 1: Protección EAS: “Atención: Artículos protegidos electrónicamente”.

Ejemplo 2: Protección CCTV: “Atención: Cámaras de vigilancia”.

Ejemplo 3: Razones para el control: “La protección contra el hurto de este establecimiento nos permite ofrecer mejores precios. El hurto es un delito, y como tal debe perseguirse”.

Ejemplo 4: Restricción de acceso: “Prohibida la entrada a toda persona ajena al servicio”. Constituyen un elemento disuasivo importante en la restricción del acceso de los clientes fuera de las áreas de compra, evitando justificaciones a “equivocaciones”.

Cerraduras

La suma de la protección de todas las cerraduras equivale a la cerradura más débil que ofrezca acceso.

Compactador de basura

El compactador de basura ahorra espacio de almacenamiento de la basura y disuade a quienes quieran recuperar intactos o accesibles determinados artículos depositados en el depósito de basuras.

Comprobador de tarjetas de crédito

Comprueba on-line el número de la tarjeta con los números denunciados por robo o desaparición.

Opción de comprobación de foto: La fotografía del cliente se recibe on-line, visualizándose en la pantalla del TPV. Los científicos de Eastman Kodak han conseguido comprimir una imagen facial humana en un espacio de 50 bytes, lo suficientemente pequeño como para permitir grabar esta información en el espacio dedicado a información libre en la tira magnética de las tarjetas de crédito standard, facilitando así el descubrimiento de fraudes de identidad.

Consigna

Es un servicio imprescindible si quiere que puedan entrar clientes que hayan realizado compras en otros establecimientos, o si desea ahorrarse el registro de bolsos u otros objetos de mano a la salida de caja. Tenga en cuenta que los clientes pueden perfectamente negarse a mostrar su contenido, pudiendo incluso obligarle a llamar a la Policía para poder hacer tal registro.

Señalización del servicio: El servicio gratuito de consigna habrá de anunciararse con un rótulo bien visible a la entrada de la zona de compras.

Atendido por personal: Personal del mostrador de información u otros mostradores cercanos a la entrada del establecimiento pueden cumplir también la función de consigna, entregando un número identificador a cada objeto depositado.

Automático: Consigna de acceso directo previa introducción de moneda reembolsable.

Contador de prendas para probador

Se establece un número máximo de prendas que pueden ser introducidas a la vez en el probador, que serán normalmente tres prendas a la vez.

Una vez establecido el tope es necesario establecer un sistema que permita saber el número de prendas introducidas en el probador para así poder realizar la comprobación a la salida.

Opción 1: Grabador magnético: Un grabador magnético permite anotar el número de forma invisible para el cliente, que no sabrá si el empleado se ha dado cuenta del número exacto de prendas que introduce.

Opción 2: Código de colores: Se entrega una placa plástica a la entrada, con un color diferente dependiendo del número de prendas introducido.

Opción 3: Retirada de perchas: Una opción más sencilla pero igualmente efectiva consiste en retirar las perchas a la entrada para volver a colocarlas a la salida.

Control de carros

Anclaje - desanclaje: Comprobador de devolución de carros mediante monedas.

Barrera de salida por puerta de entrada: Mecanismo para evitar la salida de carros por la puerta de entrada.

Chip de localización en miniatura

Mide 10x34 mm. Emite una frecuencia inequívoca de 20 mW con un número de identificación en UHF. Ideal para introducir en equipos informáticos y otro mobiliario valioso y así poder localizarlos tras su hurto. Tiene una autonomía de 20 días y la distancia de localización oscila entre 500 m y 10 Km, dependiendo de los obstáculos al impulso de radiofrecuencia.

Depósito de basuras con cerradura

La cerradura permite relajar la vigilancia sobre la posibilidad de depósito de artículos hurtados, al perderse la facilidad de acceso.

Destructor de documentos

Evita la pérdida de información de la empresa por la vía de los documentos desechados.

Detector de billetes falsos

Piense en su utilización si se han dado casos de recepción de billetes falsos en su establecimiento.

Difractor: Un visor de refracción segmentada hace visible una leyenda con el importe del billete escrita en uno de los extremos. Falsificar dicho efecto óptico es muy difícil. Este sistema es sin duda el mejor.

Lápiz: Es uno de los modelos más sencillos. Si el billete es falso, el lápiz no deja trazo. Es poco práctico y no constituye una prueba definitiva.

Iluminación ultravioleta: Sirve para comprobar la existencia de las motas ultravioletas de los billetes auténticos. Tenga en cuenta que las pintas fosforescentes pueden falsificarse fácilmente.

EAN integrado de fábrica

Un código de barras integrado en el proceso de fabricación imposibilita el cambio de etiquetas y evidencia la sobreposición de etiquetas EAN falsas.

Espejos de seguridad

Cumplen básicamente una función disuasora basada en la duda de la observación lejana por los empleados o clientes. Tenga en cuenta que también los pueden utilizar los ladrones para controlar al personal.

Convexos o cilíndricos: Permiten ver en rincones ocultos, aunque la distorsión de la imagen hace perder detalles de las acciones deshonestas.

Espejo ahumado: Tienen la apariencia de espejos normales. Permiten la visión secreta desde la otra banda si el observador permanece en la semioscuridad.

Etiquetas de seguridad para el precio

Etiquetas seccionadas: La etiqueta adhesiva sólo se puede retirar por trozos, dificultando así el intercambio de etiquetas de precio.

Etiquetas de adhesivo ultra-fuerte: Un fuerte adhesivo pega la etiqueta al producto dificultando considerablemente que pueda arrancarse.

Expedidores automáticos

Ofrecen la opción de vender artículos mediante una máquina expendedora automática. Ej.: Para la sección de audio-vídeo, existe un modelo de máquina expendedora que puede revolucionar la forma en como se venden estos artículos en los supermercados.

Inaccesibilidad sin pago: El producto no es accesible si no ha sido previamente pagado.

Permite relajar la vigilancia: Hace innecesario el personal de vigilancia exclusiva para la sección, reduciendo los puntos de comprobación.

Permite una fácil reubicación: La máquina puede trasladarse con el objetivo de aumentar las ventas de impulso.

Requisitos y opciones de seguridad:

Alarma integrada: La máquina hace sonar una alarma en caso de intentar el pago con monedas o billetes falsos.

Colocar en áreas con un mínimo de vigilancia: Para evitar los hurtos sitúe las máquinas en áreas que no estén totalmente descuidadas de vigilancia.

Rejilla frontal: Colocación de rejilla frontal para evitar la extracción de productos extrayendo el cristal frontal.

Anclaje: Fijación de la máquina para evitar el volcado o el hurto de la máquina, caso de ser factible. Tenga en cuenta que se han dado casos hasta de hurto de cajeros automáticos en lugares desiertos utilizando grúas.

Alarma remota para expendedores de productos caros: En caso de tratarse de productos caros, contemple la posibilidad de conectar un sistema de alarma telefónico hacia centralita 24h, u otros sistemas de serie con los que empiezan a equiparse tales máquinas. Ej.: Máquinas expendedoras de tarjetas de teléfono, Máquinas expendedoras de cintas de audio-vídeo.

Gafas de retrovisión

Muy útiles para los vigilantes de la superficie de ventas. Permiten ver lo que ocurre a sus espaldas.

Intercomunicador discreto

Se trata de un auricular receptor VHF sin cable que queda totalmente oculto en el oído y un micrófono en miniatura de fácil ocultación. Resulta de gran utilidad para mantener comunicados discretamente a los vigilantes.

Laptop con localizador en red

Se trata de un novedoso chip que permite localizar los laptops u ordenadores de sobremesa robados, haciendo que éstos comuniquen su situación (IP) en el momento que el ladrón se conecta a Internet. Incorpora la opción de salvar también vía Internet la información considerada crucial.

Llaves

Identifique las llaves tan solo con un número. Poner en ellas el nombre o logotipo del establecimiento puede dar pistas a los ladrones en caso de pérdida.

Perchas de seguridad

Son un modelo de perchas de acero cromado que enlazan la prenda con un cable también de acero, provisto de una cerradura de seguridad que sólo es posible abrir con llave. Este dispositivo deja en evidencia al ladrón que intenta llevarse una prenda puesta.

Perro guardián

Contemple la posibilidad de proteger su establecimiento con un perro guardián adiestrado para la vigilancia. El perro hace la función de una alarma sonora por acercamiento de extraños, además de una barrera disuasiva más que ayuda a catalogar su establecimiento como no preferencial. El adiestramiento de los perros de seguridad les enseñará a reaccionar adecuadamente ante una intrusión.

Puertas de seguridad

Son puertas de acceso reforzadas con acero y con cerraduras de seguridad. Son difícilmente violentables, lo que descorazonará a los posibles ladrones.

Reloj de control de rondas

Es un mecanismo que deja constancia de la realización efectiva de las rondas por parte de los vigilantes. Tenga cuidado con los modelos antiguos porque son fáciles de burlar.

Rollo externo multicolor

Son rollos externos de caja con una banda multicolor no fotocopiable que dificulta su falsificación.

Sellado de puertas

Para mayor seguridad en la integridad de la mercancía durante el transporte, pueden sellarse las puertas con múltiples sistemas. Ej.: Con un alambre invisible en el lugar de apertura o con un sello identificativo.

Simuladores de presencia

Los simuladores de presencia son elementos que hacen pensar a los ladrones en la posibilidad de que haya alguien dentro del establecimiento. Ej.: Luces interiores que se apagan y se encienden en lapsos irregulares, Un coche en la entrada del establecimiento, etc.

Transporte

Un alto porcentaje de los incidentes de pérdida de carga es debido al descuido de los conductores más que a la elaboración minuciosa del hurto.

Embalajes para el transporte: Los embalajes de plástico o cartón pueden ser un buen remedio al pillaje oportunista durante el transporte. Las mercancías valiosas pueden hacerse menos atractivas a los ladrones si se enmascaran exteriormente como productos poco interesantes.

Vehículo cubierto: Evite el transporte de mercancías en camiones descubiertos.

Vehículo cerrado: Dependiendo del lugar de carga y de la naturaleza del producto, conviene no dejar en ningún momento las puertas sin cerrar o el camión sin vigilancia.

Baliza para transporte por GPS: La situación oculta de la baliza permite localizar el camión en caso de robo. Se trata de un emisor de radiofrecuencia que ubica en todo momento la posición exacta de los vehículos y su número de identificación. También sirve para identificarlos a su entrada o salida del recinto del establecimiento, o para controlar la ruta seguida por el conductor. Prever la hora de llegada ayudará también a planificar el proceso de descarga priorizando tareas con antelación.

Bloqueador en enganche: Provea de una cerradura contra el desenganche del remolque.

Alarma: Una alarma sencilla en el camión puede ayudar a producir la huida de los asaltadores y a evitar posibles amenazas o coacciones, muy probables si se intenta la disuasión personal por el conductor.

Detector de movimiento: El detector de movimiento activará automáticamente una alarma si alguien intenta llevarse el vehículo, con una grúa por ejemplo.

Detector de vehículos: Un detector de lazo inductivo situado bajo el suelo de la verja de acceso a vehículos condiciona la apertura a la presencia de un vehículo o masa metálica. El objetivo es evitar el acceso de personas por lugares no autorizados.

Transporte neumático

Es un sistema de tuberías que canalizan el envío por compresión de dinero y otros valores dentro del establecimiento. Ej. de aplicación: Retirada preventiva del dinero de las cajas registradoras.

Venta asistida

La venta asistida tiene por función limitar el acceso a productos de alto precio o con un largo historial de hurtos, encerrándolos en vitrinas o tras mostradores atendidos por empleados. Ej.: Secciones de: Licores, Bisutería, Bazar, Informática, Perfumería.

Envases vacíos - almacén trastienda: Se colocan en los lineales los envases vacíos de los productos, que son sacados de la trastienda en el momento de la compra.

Insatisfacción del cliente: Impide el contacto directo entre el consumidor y el producto. Siempre que sea posible y rentable, es preferible no “encerrar” los productos para no detener la compra “impulsiva”.

Visor de carro

Una lente semicircular permite la verificación cómoda y discreta del carrito a su paso por caja.

4.8 Medidas restitutivas

4.8.1 Entrevista con el ladrón

Declaración de culpa

Aval de testimonios: No formule acusaciones, sólo narración de hechos.

Invitación al reconocimiento: Comience con una declaración genérica como: “Me imagino que ya sabe por qué estamos aquí”.

Localización de los productos del robo: Vaya siendo progresivamente más específico, hasta acabar pidiendo el artículo concreto, mencionando a su vez dónde lo ha escondido.

El 80% reconocerá el hurto: Según las estadísticas, el 80% de los ladrones cogidos in fraganti reconocerá el hurto. Revise su procedimiento de aprehensión cuando se reduzca significativamente este porcentaje.

¿Cómo llenar el acta?

Rigurosidad en los datos: Recuerde que la validez de los datos expresados en el acta de aprehensión dependerá de la rigurosidad con la que han sido tomados dichos datos.

Datos a llenar: Recoja los siguientes datos en la declaración de culpa y/o descripción de los hechos: Identificación del establecimiento, Fecha, Hora, Datos de la persona que realiza la identificación, Datos del encausado, Descripción exacta, objetiva y detallada del delito, Referencias de los testigos.

Datos exactos del producto del robo: ¿Qué se hurtó? ¿Cuáles son los precios de los artículos? ¿Puede identificar inequívocamente su propiedad? Si se trata de productos perecederos, guarde las etiquetas y realice una fotocopia.

Ante sospecha de datos falsos:

Repetición de preguntas: Si sospecha que el hurtador le está dando datos falsos, vuelva a hacer las mismas preguntas transcurrido un rato para ver si coinciden las respuestas.

Apellidos paternos: Pregunte los apellidos de los padres para contrastar con los del detenido.

Comprobación con la guía telefónica: Compare el número telefónico con el nombre indicado en la guía.

4.8.2 Restitución

Compra

Permita que el hurtador compre los artículos hurtados.

Seguro

Cuando se trate de valores asegurados y no pueda recuperarse el producto, presente las actas de incidencia a su aseguradora. Si no lo cubre, contemple la posibilidad de ampliar su seguro para que cubra tales eventualidades.

Multas: Experiencia americana

40 de los 50 estados americanos han seguido el ejemplo de Nevada y han establecido sus propias leyes de multa civil para los ladrones de tiendas. La legislación da poder a los empresarios para imponer tales multas. Es algo parecido a lo que puede exigir un revisor en el tren cuando alguien no tiene billete.

New York: Un ladrón sorprendido en New York deberá pagar cinco veces el valor de la mercancía robada.

Mississippi: En Mississippi la fórmula es tres veces el valor de la mercancía robada.

España

En España es ilegal exigir una multa si no lo dice un juez mediante una sentencia. Cobrar multas a los ladrones puede ser interpretado por el juez como una coacción ilegítima, con todas sus posibles consecuencias.

4.8.3 Instancias exteriores

Para dejar el caso en manos de la policía o de la justicia recuerde que debe estar completamente seguro de todos y cada uno de los datos mencionados en el informe.

5. OTRAS VÍAS DE PÉRDIDA

5.1 Errores administrativos

5.1.1 Descripción

Los errores administrativos desconocidos son aquellas pérdidas causadas por procesos incorrectos o por errores involuntarios de los empleados que no llegan a detectarse y que, por lo tanto, no se contabilizan.

Sólo supuesto de pérdidas

Aunque el error también puede ser causante de beneficios, en este manual sólo se contemplará la posibilidad de aquellos errores causantes de pérdida desconocida.

El elemento “confusión”

Culpa: Cuando el error sea responsabilidad del empleado habrá culpa, aunque no dolo, pero no por ello dejará tener responsabilidad en las consecuencias derivadas.

Possible ocultación del dolo: El error del empleado puede ocultar alguna de las modalidades del hurto interno. La falta de pruebas unívocas y concluyentes puede hacerle salir airoso en la mayoría de las situaciones.

Áreas más afectadas

Las áreas más afectadas corresponden a las de productos perecederos: Secciones de: Fruta, Carnicería, Charcutería y Pescadería.

Ejemplos de errores administrativos

Errores de marcaje y cobro: Error en el precio teórico, Error en el precio marcado en el lineal, Error en el precio marcado en la etiqueta, Error en el precio marcado en caja o procesado por el escáner, Error en el precio cobrado, Errores del operador de datos, Errores al entregar el cambio al cliente, Desconocimiento de las fechas exactas de comienzo y final de promociones.

Errores de identificación y conteo: Confusión o mala anotación de productos en el cuadernillo de consulta de caja o en la memoria del cajero, Recuento erróneo de las mercancías entrantes, Desperfectos no constatados del producto en recepción de mercancías, Traspasos no anotados entre almacenes, Errores de transcripción, Conversión errónea de divisas, Doble contabilidad de un mismo producto.

En secciones de perecederos: Desconocimiento de las normas de partición en las secciones de perecederos, Confusión entre productos, Incorrecto calibrado de la balanza, Pesado erróneo de la mercancía.

5.1.2 Medidas humanas y de gestión

El primer paso para solucionar el problema de los errores administrativos es detectar cuáles son sus causas, puesto que sólo conociendo en qué puntos de la cadena de gestión administrativa se producen errores y malos usos se pueden desarrollar los sistemas de corrección adecuados.

Censor Jurado de Cuentas

Un Censor Jurado de Cuentas o Auditor es un profesional independiente encargado, entre otras tareas, de prevenir y detectar errores en la empresa auditada.

El Censor Jurado de Cuentas realiza un examen exhaustivo de las operaciones contables y contrasta los cálculos con las evidencias físicas y otros mecanismos de comprobación abreviada. Realiza una observación dirigida especialmente a funciones susceptibles de errores administrativos, puesto que un repaso demasiado exhaustivo sería antieconómico. Ej.: Exactitud de las operaciones aritméticas, Verificación del proceso de contabilidad del inventario o de las transacciones, Comprobación de los libros auxiliares de contabilidad y de las sumas en el Libro Mayor Contable.

Formación, motivación, supervisión

Prevea los problemas potenciales antes de que se produzca el error. Se estima que el 85% de los errores administrativos están motivados por procesos y procedimientos incorrectos, mientras que sólo el 15% restante se debe a errores de los empleados.

“He pasado treinta años visitando fábricas. Cuando ves que algo va mal, nueve veces de cada diez es un problema de dirección: A decir verdad, se trata de que la gente no está siendo bien dirigida, e invariablemente, los malos líderes le echan la culpa a ella”. John Harvey-Jones, ex-presidente de Imperial Chemical Industries. Entrevista publicada en The Daily Telegraph (24 marzo 1990).

El mejor remedio para los errores administrativos es una correcta formación, impulsada por una buena motivación y corregida con la supervisión adecuada. Debe formar en los procedimientos correctos reflejados en la normativa.

Documentos: Mantenga siempre que sea posible un solo registro centralizado de los datos, en aras de no complicar los procesos.

Acciones de control: La adopción de medidas para la prevención y el control de los errores administrativos es indisoluble de las recomendadas en los capítulos anteriores para el control del hurto. Ejemplos: Consultas de precios o de características de productos, Comprobación de la aplicación correcta de productos en oferta, Repaso del circuito documentario, Compras programadas: El “comprador misterioso” plantea problemas con diferente grado de dificultad que el empleado debe resolver

Planificación de descargas: Los muelles de recepción tienen que estar correctamente planificados para realizar las descargas en el día y hora acordados con el proveedor. La buena previsión siempre se traduce en una mejor comprobación, evitándose buena parte de los errores administrativos por esta vía.

Planificación mediante la previsión de ventas: La previsión de ventas puede ayudar a planificar correctamente los pedidos, supeditándolos a unas horas de recepción supervisada no incompatible con otras actividades de la empresa.

Comprobación de devoluciones: Procure que las mercancías devueltas por los clientes se encuentren en perfecto estado para poder proceder de nuevo a su venta.

Lista de precios disponible: Cada caja ha de tener una lista de consulta actualizada de precios, para evitar la memorización de precios no etiquetados.

Evite registros confusos: Evite el registro de información difícil de entender. Ej.: Precio semi-borrado, Letra confusa o equívoca en un albarán.

5.1.3 Medidas físicas

Automatización

Automatice al máximo los procesos administrativos de la empresa. La segregación mecánica de cálculos permite reducir el valor específico de los procesos humanos, recayendo íntegramente la labor en la máquina, siempre menos propensa a errores.

EAN

Control unitario: Uno de los mecanismos básicos para controlar los errores administrativos y, por tanto reducir la pérdida, es disponer de un adecuado sistema de gestión de mercancías. Más de la mitad de las empresas (un 72%) realiza gestión de mercancías a nivel unitario. El control unitario de productos permite medir de manera exacta el movimiento de productos y en ese sentido facilita conocer de forma inequívoca el nivel de pérdida de cada artículo mejor que si el control se realiza a nivel de familias. (AECOC, 2000).

Aplicación del EAN: Son muchas las aplicaciones del código de barras, entre las más conocidas está el registro de ventas por el escáner de caja y el registro de entradas y salidas de paletas del almacén con el escáner de mano. El famoso “código de barras” forma equipo con el escáner lector, reduciendo drásticamente los errores administrativos en la contabilización de productos.

Ventajas:

Impresión en origen: Un código de barras integrado en el proceso de fabricación imposibilita los marcajes erróneos.

Libre de errores de lectura: La lectura del código de barras es comprobada algorítmicamente para detectar posibles errores de lectura.

Identificación automática: Un programa asocia el código de barras con los ítems identificadores registrados para ese producto: Tipo de artículo, Número de lote, Cantidad de unidades, Fecha de producción, Fecha de envasado, Fechas de caducidad, Dimensiones, Número de envío, Número de serie, etc.

Registro automático: El programa posibilita la opción de registrar automáticamente el producto identificado.

Evita roturas de stock: El control unitario por EAN nos permite un análisis riguroso de la rotación de productos que nos ayudará a evitar roturas de stock tanto en el almacén como en la superficie de ventas.

Rapidez: La velocidad en la identificación de productos evita los errores propios de la fatiga en el registro.

EDI

El EDI (Electronic Data Interchange), también llamado Interstore, es la comunicación permanente (24h) con los ordenadores de las empresas proveedoras, permitiendo la transmisión y la recepción instantánea de datos comerciales. Ej.: Facturas, Pedidos, Hora de salida, Hora prevista de llegada, etc.

Ventajas:

Seguridad: Imposibilita la alteración o pérdida de albaranes.

Exhaustividad de datos: La información se hace más oportuna, exhaustiva y precisa.

Sustitución de canales tradicionales: Realiza una función que antes se hacía por fax o teléfono.

Estandarización: Todo ello es posible gracias a AECOM, un protocolo estándar de comunicación que constituye un lenguaje común dentro de los estándares internacionales.

EDI + EAN: Adiós papeles

La combinación del Interstore (EDI) con el código de barras (EAN) permite realizar y aceptar pedidos automáticamente, reduciendo considerablemente el papeleo y las posibilidades de error si se realiza una supervisión correcta de su funcionamiento.

5.2 Mermas naturales

Las mermas naturales son aquellas pérdidas desconocidas causadas por efectos naturales que no llegan a detectarse o contabilizarse. Son pérdidas habidas bajo un normal funcionamiento de los procesos propios del negocio y comienzan a producirse desde el mismo momento de la compra al por mayor de los productos.

Ej. 1: Si se compra una partida de queso, y se mantiene en condiciones normales de conservación, es inevitable que con el paso del tiempo la deshidratación le haga perder peso.

Ej. 2: Una maquinaria que se desgasta con su uso pierde con ello valor de tasación.

Las áreas más afectadas suelen ser las de productos perecederos: Secciones de: Fruta, Carnicería, Charcutería, Pescadería.

5.2.1 Causas de las mermas naturales

Calor, Humedad, Movimiento, Forma de carga y descarga, Condiciones higiénicas, Aplicación insuficiente de conservantes, Invasiones microbianas, Fermentación, Presión atmosférica, Fuerte traqueteo por carretera en mal estado, lo que acelera el deterioro de productos como las manzanas, Disminución de presión por altura del avión de transporte, Travesía en barco no protegida contra la humedad y el salitre, Transporte durante un día muy caluroso, Transporte en vehículo no cubierto, expuesto a la lluvia y sol directos, etc.

5.2.2 Cálculo de las mermas naturales

Las mermas naturales se suman a la pérdida desconocida cuando no se detectan o no se calculan correctamente. Cualquier acercamiento teórico al problema se topa con la dificultad de medir exactamente las condiciones que las provocan, y además, su incidencia dependerá de cada canal de distribución y de las condiciones de cada establecimiento. No obstante puede realizar un cálculo global aplicando el promedio histórico de mermas naturales de cada categoría de productos.

5.2.3 Medidas humanas y de gestión

Normativa del empleado

Procedimientos correctos: Incluya dentro de las normas los procedimientos adecuados para una minimización de las mermas naturales durante el transporte y el almacenamiento.

Normas de conservación: Compruebe que se cumplen las normas de conservación, tanto de los productos como del mobiliario. Ej.: Temperaturas de conservación de los productos, buenos usos del mobiliario para garantizar su conservación.

A transportistas: Haga llegar esta normativa a los transportistas habituales. Forme a todo el personal implicado en el proceso de traslado del producto, indicándoles qué precauciones han de tener en cuenta durante el transporte.

Limitación de movimientos

Evite movimientos no imprescindibles de la mercancía, especialmente en el caso de los productos perecederos.

Limitación de stock

Mantenga siempre el stock mínimo necesario, especialmente de los productos con escasa rotación.

Rotación FIFO

Siga siempre el criterio FIFO (First In - First Out) de tránsito de inventario. Antes de sacar a la superficie de ventas productos recién recibidos, debe agotar todo el stock anterior del producto. Observe el mismo criterio dentro de los mismos lineales de la superficie de ventas. La rotación FIFO alejará la fecha de caducidad de los productos así como su posible obsolescencia.

5.2.4 Medidas físicas

Limpieza general

Mantenga el establecimiento limpio para evitar que los productos se manchen o contaminen. Realice una adecuada limpieza del interior de los frigoríficos para evitar la proliferación de hongos.

Renovación y limpieza del aire

El aire viciado puede infectar o contaminar los productos perecederos. Limpie y desinfecte periódicamente el agua y los filtros del circuito de ventilación para evitar la incubación de microorganismos peligrosos. Ej.: Legionella.

Tratamientos asépticos y conservantes

Son medidas encaminadas a evitar la acción de microorganismos, insectos y roedores. Los tratamientos deben realizarlos personal especializado para evitar riesgos de contaminación.

Irradiación: Los alimentos sometidos a irradiación se conservan más tiempo. Ej.: Manzanas.

Fumigación: Rociado del establecimiento o de los artículos con soluciones anti-infectantes. Seleccione productos inocuos, que no dejen manchas y no destruyan materiales.

Control de artículos entrantes

Realice pruebas de conservación a los productos antes de comprarlos. Compre los productos en estado de mínima degeneración, realizando los tests indicados para cada artículo. Separe los productos infectados, contaminados o podridos para que no afecten a los demás.

Humedad controlada

Incluya un clima de humedad controlada para aquellos artículos que tiendan a secarse, siempre que dicho secado haga perder valor al producto.

Embalajes

Una de las principales funciones de los embalajes es proteger los productos para impedir su deterioro natural o accidental. Ej.: Envasado al vacío de embutidos, Envoltorio de camisas, etc.

Evite la retirada precipitada de embalajes que pueda disminuir la protección ante efectos naturales dañinos.

5.3 Pérdidas accidentales

Las pérdidas accidentales vienen de accidentes no intencionados que no llegan a detectarse o contabilizarse. Puede pensar que son pérdidas conocidas y evidentes, pero pueden depararle más de una sorpresa cuando realice el inventario. Ej.: Una caja de cervezas cae del camión y el transportista no se da cuenta.

5.3.1 Ejemplos de pérdidas accidentales

Extravíos, Daños causados por el incorrecto tratamiento de la mercancía, Roturas de mercancía por incorrecta distribución de pesos en la apilación de carga, Roturas de mercancía por estibaje inadecuado, Apilamientos excesivos que chafan las filas de abajo, Embalajes que se rasgan o se mojan, Retrasos de entregas que acortan el tiempo de comercialización, Rotura de la cadena de frío, Pérdidas fortuitas de información, etc.

5.3.2 Medidas humanas y de gestión

Análisis de riesgos

Analice el historial de pérdidas accidentales que finalmente haya podido conocer en cada establecimiento, como herramienta para priorizar las medidas correctoras.

Búsqueda de soluciones: Encuentre soluciones eficientes de prevención y/o control para todas las pérdidas accidentales de la lista.

Formación

Forme a los empleados en la prevención y respuesta correcta ante pérdidas accidentales. Refleje los contenidos de dicha formación en la normativa del empleado.

Transporte:

Distribución de la carga: Forme a sus empleados de transporte sobre la forma correcta de distribuir y asegurar la carga.

Manejo en carga / descarga: Forme a los empleados de carga y descarga sobre la manera correcta de manejar los productos para evitar daños.

Pérdidas de información

A menudo resulta difícil evaluar la pérdida o alteración de la información de la empresa, y aún es más difícil estimar los perjuicios derivados.

Criterios de importancia y riesgo de pérdida: Antes de proceder a proteger la información, debe clasificarla según criterios de importancia y riesgo de pérdida o destrucción. Ej.: Los archivos de inventario son información importante porque su coste de reemplazo es nada menos que un nuevo inventario.

Supuesto de pérdida: Si pierde los datos puede estar teniendo más que pérdidas económicas; puede estar perdiendo el control del negocio. Piense objetivamente en las consecuencias concretas que tendría la pérdida de cada uno de los documentos que almacena en su negocio; así descubrirá la importancia de una copia de seguridad apropiada.

Backup: Realice backups diarios de toda la información modificada en las estaciones de trabajo. Durante el trabajo, realice copias automáticas cada 20 minutos. Alterne las copias internas (en el disco duro) con las externas (streamer) con el fin de minimizar riesgos al disponerse de dos copias de seguridad separadas y en formatos diferentes.

Un backup diario permite recuperar la información perdida en caso de accidente, por ello debe protegerlo física e informáticamente.

Pérdidas de correo

A la hora de contratar una compañía de transporte, tenga en cuenta el parámetro seguridad además del precio. Los expertos en comercio internacional aconsejan la vía aérea como la más segura para enviar documentos o mercancías hacia Europa, Asia y América Latina. La vía marítima es mucho más barata, pero no es aconsejable, especialmente si el envío va dirigido a determinados puertos, dado el alto índice de hurtos que se comenten durante el viaje y la descarga.

Contra accidentes del personal

La pérdida desconocida también tiene que ver con el estado de salud de sus trabajadores, siempre que se encuentre con indicios de lesión no detectados. El inventario físico equivalente será el chequeo anual.

Cumplimiento de la Ley: Cumpla la Ley de Prevención de Riesgos Laborales: Evaluación inicial de riesgos, Medidas correctoras, Homologación del marcaje CE para las máquinas que todavía no lo tengan.

Formación del personal de almacén: Forme al personal de almacén sobre los procedimientos correctos para evitar accidentes. Ej.: Levantamiento de pesos manteniendo la espalda recta y doblando sólo las rodillas.

Formación para empleados de caja: Que arrastren el producto por el escáner, y que no lo levanten, con ello evitarán las lesiones propias de los movimientos repetitivos.

Rotación de empleados: Una manera fácil de reducir estas lesiones propias del movimiento repetitivo, como cajeros o empleados de oficina, es la rotación en la realización de dichas tareas.

Póliza de seguro

Si quiere ganar en tranquilidad contra la posibilidad de imprevistos, o para evitar que se silencien las pérdidas accidentales, inclúyalos en la póliza de seguros de su establecimiento. Tenga en cuenta que la compañía aseguradora muy probablemente va a identificar y analizar las exposiciones de riesgo.

Cumplimiento de las normas del seguro: Para evitar sorpresas de no cobertura del seguro en caso de pérdidas accidentales, repase las cláusulas de su póliza hasta estar seguro que cumple todas las condiciones para la validez de la cobertura del riesgo.

Aclaración de conceptos: Debe aclarar con la compañía de seguros qué se entiende por cada uno de los conceptos cubiertos por el seguro contratado. Ej.: Aclarar si sólo cubre los daños causados por las llamas y no las manchas causadas por el humo, etc.

Inventario exhaustivo de bienes: Mantenga un inventario exhaustivo y documentado de los bienes que guarda en el establecimiento. Ello le servirá para justificar las pérdidas ocasionadas.

5.3.3 Medidas físicas

Cintas o películas de embalaje

Para una mayor seguridad así como para la protección contra el polvo y humedad durante el transporte, contemple además el embalaje con películas de polietileno.

Mantenimiento de embalajes: En determinados casos evitar retirada precipitada de embalajes que pueda disminuir el coeficiente de protección ante efectos accidentales. Ej.: Golpes, Contaminación, Humefacción, etc.

Frigorífico

Compruebe que se mantiene la temperatura constante instalando una alarma cuando la temperatura pase unos márgenes. Dicho aviso de alarma puede enviarse automáticamente por teléfono al encargado de turno.

Compruebe el grado de higrometría en el interior del frigorífico. Compruebe que se realizan correctamente los procesos de descachado.

Supply power

Prevea los cortes de tensión eléctrica mediante baterías de emergencia (Supply Power).

Expededor automático

Ofrece un buen nivel de protección contra el habitual deterioro de los productos expuestos al público.

Anclajes

Los anclajes son sujetaciones de seguridad de los productos o mobiliario a puntos de apoyo seguros. Previene el deterioro accidental limitando su movimiento. Ej.: Equipos de música, Ordenadores, Ciclomotores expuestos, Bicicletas.

6. COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN

6.1 Planificación

“Tiene que fomentar una continua mejora: Cada año un poco mejor, cada año un poco más. Los resultados de este año son el estímulo para los del año próximo, y de este modo Usted desarrolla el orgullo de su gente”. Peter Drucker, gurú de la dirección de empresas.

- ¿Qué nivel estamos alcanzando?
- ¿Qué dificultades encontramos ?
- ¿Contamos con el apoyo de la dirección?
- ¿Qué nuevos mensajes vamos a comunicar?

Planificar es definir un objetivo y determinar el plan de acción necesario para conseguirlo. Las empresas de futuro son aquellas que se esfuerzan en definir con claridad sus objetivos y estrategias. La planificación integral es la que tiene en cuenta todos los aspectos y opciones posibles implicados directa o indirectamente en la prevención y el control de la pérdida desconocida.

6.2 Coordinación interna

6.2.1 Integración de sistemas

Los métodos tradicionales de control tienen que ser redefinidos en un entorno de cambio constante. Ej.: Cambios de seguridad en función de los cambios en la política de la empresa o del entorno.

Complementariedad

Potenciación mutua: Integre los sistemas físicos entre sí y con los sistemas de gestión para complementar y potenciar sus cualidades. Es un requisito indispensable para su eficiencia.

Ejemplo 1: EAS - formación - normativa: Un sistema EAS ha de estar complementado entre otros elementos por una formación y normativa.

Ejemplo 2: Auditorías funcionales - información de su realización: Auditorías aleatorias tras periodo disuasivo en el que se ha realizado una campaña de información. Realizar las auditorías y realizar la campaña de información previa son dos decisiones, dos medidas que se refuerzan.

Medida 1 aislada: Si realiza las auditorías sin informar previamente, puede que atrape a más empleados, pero creará un clima de confrontación y es muy probable que tenga problemas con los sindicatos.

Medida 2 aislada: Si realiza la campaña de información sin realizar las auditorías, a la larga puede perder el efecto disuasivo por falta de credibilidad.

Medidas 1 y 2: Si adopta ambos sistemas obtendrá la ventaja de un potente y perdurable efecto disuasivo.

Dicotomía marketing - seguridad

Una buena integración de los sistemas de seguridad no entorpecerá la actividad empresarial, y si lo hace, habrá de ser de forma insignificante.

Objetivo: Equilibrio: En general, con la integración se trata de encontrar equipos que equilibren los objetivos de venta y merchandising con los de seguridad. Si su posicionamiento estratégico se basa en el servicio al cliente, ha de tener mucho cuidado en el posible impacto que pueden tener las medidas de seguridad en los clientes.

Ejemplo: DNI al pagar con tarjeta: Pedir el DNI para pagar con tarjeta es recomendable desde el punto de vista de la seguridad, pero no muy recomendable desde el punto de vista de la atención al cliente.

6.2.2 Reuniones periódicas con los empleados

El jefe de seguridad debe informar al personal de todas las novedades sobre seguridad. Ej.: Incidentes, Nuevos equipos, Nuevas formas de robo, Cambios en la normativa.

Retroinformación

“Trabajaba con los obreros, son los señores trabajadores, que me enseñaron lo que sé. Cada señor trabajador es un genio en su área. Nadie le pregunta nada, nadie le consulta nada, pero cuando alguien lo hace, se vuelcan”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Superlópez, más allá de sus memorias” (agosto de 1993).

Invite a sus empleados a que expresen libremente sus dudas o sugerencias. Escúchelos con atención; ellos están día a día “al pie del cañón” y son quienes mejor conocen los pequeños desajustes del sistema.

6.2.3 Sindicatos

“Me gustan los sindicatos”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Superlópez, más allá de sus memorias” (febrero de 1993).

“Los sindicatos están en la batalla con nosotros; ellos son nuestros hermanos”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Superlópez, más allá de sus memorias” (julio de 1993).

“Los trabajadores de calderería eran duros, discutían, peleaban y siempre estaban en huelga. Nadie podía controlar a esa gente. Así que me pusieron a mí para que me hiciera cargo del grupo. Tenía 25 años entonces, me dije <Ningún problema. Los conozco muy bien y estoy convencido de que llegaremos a ser buenos amigos>”. López de Arriortúa, ex-directivo de General Motors y Volkswagen, del libro “Superlópez, más allá de sus memorias” (febrero de 1993).

Exponga a los sindicatos las ventajas que supondrán para los trabajadores la implantación de un programa de seguridad. Ej.: Mejora de la competitividad de la empresa, Posibilidad de crear nuevos puestos de trabajo, Disminución de hurtos en el vestuario.

Mantenga un diálogo fluido, sin posturas dominantes que estanquen cualquier negociación. Ej.: Realizando un intercambio de compromisos mutuamente beneficiosos.

Consultas previas a implantación

Solicite la opinión de los sindicatos antes de implantar sistemas de seguridad. Si obra con respeto evitará el enfado y sus posibles represalias. Además, avisar previamente de la aplicación de medidas de seguridad proveerá de un siempre positivo efecto disuasión hacia el hurto interno.

6.2.4 El departamento de seguridad

El departamento de seguridad es el área de la compañía encargada de velar por todo aquello que englobe el concepto de seguridad, donde se incluye la pérdida desconocida, a excepción de las mermas naturales y los errores administrativos, que quedarán habitualmente tutelados por otros departamentos.

6.2.5 El jefe de seguridad

Es el encargado de la dirección y gestión de todo lo que tenga que ver directamente con el departamento de seguridad.

Características necesarias

Empatía: Ha de tener la capacidad de emular el pensamiento del ladrón como herramienta para prever y prevenir sus acciones.

Actitud cordial: Su actitud, como una extensión desde la dirección, debería de evitar tratar a los empleados como sospechosos. Ej.: Evitando el uso de métodos “policiales”.

Alto nivel de responsabilidad: Ha de tener un rango en el nivel de decisión equiparable al del director, con el fin de poder realizar controles a lo largo de todo el organigrama de la empresa.

Conocimientos y experiencia: Deberá tener los conocimientos y experiencia necesarios para desempeñar con eficiencia su función. Debe estar al día de todas las innovaciones tecnológicas habidas en el sector y conocer los resultados prácticos que ha tenido su aplicación.

Capacidad de análisis: La complejidad de la interrelación de factores relacionados con la seguridad hace que sea necesaria una alta capacidad de análisis que ayude a tomar las decisiones más acertadas.

Discreción: Cualquier investigación debe de envolverse de la más absoluta discreción. Ej.: Discreción sobre los sistemas de seguridad del establecimiento: Cámaras ocultas, Vigilantes de paisano.

Entrevistas de restitución: Deberá ser quien realice las entrevistas con los ladrones o sospechosos, por lo que debe estar suficientemente preparado para realizar tales entrevistas sin incurrir en errores legales.

Actitud de control de indicios: Un buen jefe de seguridad ha de mantener una actitud de control instintiva, manteniéndose vigilante en todo momento. El estudio y delimitación de señales que permitan enfocar las pesquisas y ahorrar esfuerzos constituirá una de las actividades principales del jefe de seguridad.

Programa de recompensas: El programa de recompensas debería llevarse directamente por el jefe de seguridad. Ej.: Plus por ayuda en la localización de delincuentes.

Evitar “amiguismo”: El Jefe de Seguridad deberá de evitar relaciones no profesionales de amistad con los empleados de la empresa.

Imaginación: A menudo imaginación significará aplicar medidas de control no predecibles. Otras veces significará encontrar nuevas soluciones a los problemas cuando las primeras sean inviables o caras.

Lo predecible es anulable, mientras que la imaginación consigue saltar las barreras fijas. La solución válida para hoy puede no ser válida para mañana. La experiencia ha demostrado que no existe una piedra filosofal perenne, porque las características del fenómeno no se prestan a ese tipo de soluciones.

Coordinación interna: Los jefes de seguridad deben coordinar esfuerzos dentro de la misma compañía. Ej.: Mediante reuniones periódicas en las que exponer los resultados de la aplicación de sistemas en la zona controlada por cada uno.

Responsabilidad derivada: Cualquier decisión de otros departamentos que pueda tener implicaciones en el área de la seguridad debe ser consultada con el jefe de seguridad correspondiente.

Procedimientos de seguridad: Debe encargarse de regular por escrito todos los procedimientos de seguridad, y de mantenerlos actualizados, así como velar por su cumplimiento. Dichas normas han de integrarse en la normativa del empleado.

Registro y evaluación: Deberá mantener un registro pormenorizado de incidentes, y otro general de desarrollo y evaluación de sistemas. Cualquier actividad realizada deberá rendir cuentas por escrito a la dirección del establecimiento. Dicho seguimiento sobre la aplicación de medidas servirá para evaluar la eficacia y eficiencia de los sistemas, cara a posibles reorientaciones.

Aténgase a los resultados obtenidos por la adopción de sus decisiones, para premiar o reconsiderar su labor.

Formación: Impartirá cursos regulares de formación de seguridad a todos los empleados. Ha de informar a los encargados sobre cuál es la situación general de las mermas y cuáles son los síntomas de sospecha típicos del empleado o cliente deshonestos.

Deberá llevar la cuenta de la formación recibida por cada empleado, así como la formación por recibir respecto al óptimo establecido para el conocimiento, interiorización y mantenimiento de procedimientos.

6.3 Coordinación externa

“A río revuelto, ganancia de pescadores”. Proverbio popular.

6.3.1 Colaboración con otros establecimientos

Únase a otros establecimientos de la zona para sumar esfuerzos en la prevención y control de la pérdida desconocida. La seguridad no es una cuestión competitiva. Ej.: Bases de datos comunes, Campañas generales de publicidad contra el hurto, etc.

Reuniones entre establecimientos

Benchmarking: Discusión de los problemas y aciertos de seguridad, cómo se han afrontado y cuáles han sido los resultados. Ej.: Experiencias sobre el uso de los diferentes sistemas de seguridad, Nuevas técnicas usadas por los hurtadores, etc.

Definición de problemas comunes: Plantear correctamente el problema es la mitad de su solución, y ayudará a la apreciación global de cuestiones que constituyen un desafío aún por resolver

6.3.2 Archivos de hurto y deshonestidad

Informes de incidentes

El archivo habrá de incluir lógicamente los datos de todos los informes de incidentes detectados de hurto interno y externo, lo que permitirá dirigir un estudio para determinar el estado y evolución general del problema según la zona. Recuerde que ha de ser extremadamente prudente con esta información, puesto que si pierde la ficha de un sospechoso puede ser acusado por difamación.

Localización de ladrones profesionales

Un archivo centralizado permitirá localizar a los ladrones reincidentes, que cambian de establecimiento al ser descubiertos. Si no hay coordinación en la base de datos, el ladrón puede robar en todos los establecimientos de la zona sin dejar de considerarse un caso aislado para cada uno de ellos, incluso en el supuesto de ser descubierto.

Archivo de empleados deshonestos

Su función es evitar los empleados deshonestos que cambian de establecimiento comercial para seguir robando.

Informes de sospecha

Los informes de sospecha permitirán establecer vías de investigación. Ej.: Datos de las personas que han realizado devoluciones reiteradas y sospechosas.

Ley de Protección de Datos

Mantener registros de datos le obliga también a mostrarlos a solicitud de las personas sobre las que ha registrado la información.

6.3.3 Colaboración con la policía

Informe todos los actos delictivos a la policía y coopere con ellos compartiendo información.

6.3.4 Colaboración con la comunidad

Pueden establecerse acuerdos en bloque de la distribución comercial en relación a los mass-media. Ej.: Restringir la publicidad en aquellos medios que ofrezcan reiteradamente publicidad que pueda incitar al robo en los comercios.

6.4 Evaluación

“Si llevas dos años haciendo una cosa de la misma manera, párate a pensarlo; si llevas cinco, míralo con suspicacia, pero si son ya diez, tíralo por la borda y empieza otra vez desde cero”. Alfred Edward Pearlman. Del libro “The Chambers of Bussiness Quotations”, de Michael Manser (1987).

6.4.1 Auditoría de seguridad

La auditoría de seguridad es un inventario de los sistemas de protección existentes en el establecimiento.

Reformulación

Solucionar vías de pérdida no conocidas requiere repasar todos los procedimientos para descubrir posibles huecos o posibilidades de errores, lo que a menudo obligará a una reformulación de los problemas.

Revisión de programas: El descubrimiento de nuevas vías de pérdida, costes, desusos, entorpecimientos de la actividad no valorados anteriormente o el cambio a lo largo del tiempo de variables que afecten a los sistemas de seguridad, debe ser tenido en cuenta para posibles actualizaciones de las medidas utilizadas. Ej.: El cambio de ubicación de la vigilancia sirve para modificar su función de utilidad y/o disuasión.

Comprobación de sistemas físicos

Compruebe la certeza de las características técnicas especificadas por el fabricante. Compruebe que el sistema no sea fácilmente vulnerable. En el contrato deben especificarse las condiciones precisas por las que se realiza la adquisición o alquiler.

Realice una revisión trimestral de todos los sistemas de seguridad. Proceda en su caso a reparaciones o actualizaciones. También es posible que determinados sistemas provoquen entorpecimientos o desusos no valorados en la planificación de costes que determina su aplicación.

Pruebe antes de comprar: No olvide ponerlos a prueba antes de realizar la adquisición. Realice una prueba piloto completa en un establecimiento representativo antes de realizar una implantación más ambiciosa.

Valoración de ofertas: No se contente con el primer sistema de seguridad que le presenten. Pida varios presupuestos.

6.4.2 Priorización

Priorización de pérdidas

Priorizar pérdidas es empezar por donde el historial de pérdidas sea más importante, y por tanto, de corrección más urgente, estableciendo un ranking de prioridades.

Priorización de sistemas

Priorizar sistemas consiste en contemplar preferentemente aquellos que acumulen más ventajas dentro de un ranking de valoración global. Ej.: Priorizar la búsqueda de medidas organizativas le ayudará a encontrar soluciones que a menudo serán más económicas y efectivas que las medidas físicas.

Enfoque hacia la prevención

“Más vale prevenir que curar”. Proverbio popular.

Es mucho menos costoso prevenir la deshonestidad que corregirla una vez se ha producido.

6.4.3 Comunicación a los empleados

No se conforme cuando haya bajado su nivel de pérdida desconocida. Cuando lo comunique a sus empleados ha de prevalecer el hecho de que el problema sigue ahí y deben de seguir esforzándose en su reducción.

6.4.4 Franquicias

En los establecimientos franquiciados, en los que se repite un mismo esquema de funcionamiento, es más fácil el estudio de soluciones al no cambiar radicalmente las condiciones de uno a otro establecimiento. Aún así hay variables fundamentales que cambian, y por ello debería realizarse un análisis adaptado una vez realizado el análisis general. Ej.: Ubicación, Personal, Equipo de dirección, Clientes.

6.4.5 Transferencias

Cuando nos encontramos con un problema, riesgo o responsabilidad, hemos de contemplar la posibilidad de transferirlo a un tercero para que no nos afecte directamente.

Servicio de vigilancia externo

La solución óptima es contratar una empresa especializada en la prevención y el control de la pérdida desconocida.

Máquinas de vending

En la mayoría de los casos la mejor forma de evitar pérdida desconocida por la vía del vending consiste en arrendar el espacio a empresas externas que se encarguen íntegramente de su gestión. Para ello sólo tiene que firmar un contrato de arrendamiento donde se especifique la plena responsabilidad de la empresa subcontratada en todo lo relacionado con la prestación del servicio de vending. Realice siempre el contrato aunque sólo se trate de una cesión gratuita temporal.

Póliza de seguro

Asegurar bienes contra el hurto o los errores administrativos es muy difícil. El hurto no es asegurable porque es muy difícil de precisar, así como probar su veracidad ante terceros. El seguro necesitará una evidencia física que demuestre que se ha producido el delito; algo que no sucede con el hurto. Al contrario de lo que sucede con los seguros de robo, el hurto se presta a malas interpretaciones o a intentos de fraude hacia las aseguradoras. Si la compañía aseguradora accede, le exigirá mantener un programa de prevención contra el hurto.

Material sin cargo a cuenta del hurto

Transferencia del problema al fabricante o mayorista, que asumirá las unidades desaparecidas, y colaboración para solucionar el problema en la medida de lo posible.

Subcontratación

Ej.: A empresas externas, Empleados autónomos, Empresa de transporte, Franquicia.

Transferencia del tipo de problema

Es un tipo de transferencia negativa que sucede cuando la presión de la seguridad implantada genera problemas en otras áreas. Ej.: Para evitar el hurto externo se ponen vigilantes de uniforme como elemento disuasivo. Disminuyen proporcionalmente los hurtos, pero a su vez los clientes vienen menos porque se han sentido demasiado controlados. Lo que era un problema de seguridad queda entonces transferido a un problema de imagen de la empresa.

7. LEGISLACIÓN

7.1 Introducción

7.1.1 Definiciones

Glosario de términos

Delincuencia: Conducta que se desvía de las normas legalmente establecidas en aspectos lesivos para los derechos ajenos de carácter fundamental.

Delito versus falta: El Código Penal de 1995 define Delito como “Acción u omisión voluntaria castigada con pena grave”. Ej.: Hurto de un producto con un importe superior a 300€. Mientras que falta es: “Infracción voluntaria de lo mandado por la autoridad, que se castiga con pena leve”. Ej.: Hurto de un producto con un importe inferior a 300€. A lo largo del manual menciono la palabra “delito” de forma genérica haciéndolo extensible también a las faltas siempre que no se concrete en detalle la diferencia.

Definición social de delito: Acto humano que transgrede las normas sociales, por lo que depende de las convenciones existentes en cada sociedad. Cada sociedad tiene una definición diferente del delito y su castigo. Ej.: En los países islámicos llegan a cortar una mano a los ladrones de tiendas, mientras que en algunas islas de Oceanía no entienden el concepto de hurto: Los pocos bienes que poseen son comunitarios y no necesitan robarlos para hacer uso de ellos.

Ej.: El hurto en USA: Es lógico que una de las sociedades más consumistas del mundo también tenga una propensión paralela al hurto. Por ello se han visto obligados a tomar medidas normativas drásticas: El mero hecho de arrancar una etiqueta EAS constituye un delito, cosa que no sucede en España. En algunos estados la legislación permite a los comerciantes cobrar directamente multas a los ladrones pillados infraganti. Fue Bill Clinton, cuando era el gobernador del Estado de Arkansas, el precursor de esta posibilidad normativa.

“Hurtar”: Básicamente hurtar es robar una cosa mueble a escondidas sin que exista intimidación ni violencia. Cuando menciono la palabra “hurto”, a menudo utilizo su expresión genérica de forma intuitiva, como acto causante de una pérdida o daño; aunque en muchos casos puedan aplicarse paralelamente términos como fraude, abuso, daño, y otras acepciones. Ej.: Cuando hablo de hurto de tiempo, se realiza una analogía con lo que sería el equivalente económico de ese tiempo perdido.

Fraude: Engaño que se hace a uno para procurarse una ventaja en detrimento de la persona defraudada. Ej.: Cuando se falsifica un albarán con la intención de obtener un resultado ventajoso, o cuando se manipula una balanza con el mismo fin.

Abuso: Uso incorrecto o indebido de bienes patrimoniales con dolo o culpa. Solo existirá abuso cuando el aprovechamiento se realice más allá de lo permitido explícitamente por la empresa. Ej.: No existirá abuso telefónico más allá de del número y duración de llamadas personales que la empresa ha establecido como máximos permitidos.

Grado de participación del delincuente

Autores: Participan directamente en el hecho delictivo. Ej.: La persona que hurta.

Cómplices: Su participación es secundaria y no imprescindible. Ej.: La persona que intencionadamente ayuda de una forma u otra a que se produzca el delito.

Encubridores: Participan en el delito con posterioridad a éste por diversos motivos.

Tipología genérica de delitos

Según el grado de consumación:

Delito consumado: El delito se ha realizado con todas sus consecuencias, cumpliendo los requisitos de consumación de cada uno de los componentes que lo definen. Ej.: El ladrón que toma posesión efectiva del objeto robado. Esta es una particularidad del derecho penal español que da mucha importancia a la consumación del delito.

Tentativa de delito: Hay tentativa cuando el sujeto da principio a la ejecución del delito directamente por hechos exteriores, practicando todos o parte de los actos que objetivamente deberían producir el resultado, y sin embargo éste no se produce por causas independientes de la voluntad del autor. Ej.: Quien sintiéndose descubierto se desprende disimuladamente del artículo que llevaba escondido con intención de hurtarlo.

Delito frustrado: Por causas ajenas a la voluntad del agente, y a pesar del empleo de los medios requeridos, no se obtiene el resultado dañoso esperado. Ej.: Quien ha conseguido falsificar un cheque, pero se encuentra que cuando va a cobrarlo la cuenta bancaria ha sido cancelada cautelarmente.

Determinante cuantitativa:

Simple: La transgresión de la ley resulta ser de una sola acción. Ej.: Quien hurta un artículo.

Compuesto: La transgresión de la ley es consecuencia de varias acciones distintas entre sí, o la misma acción u omisión realizada de forma repetida. Ej.: Quien además de hurtar un artículo deja inservibles el resto de artículos contenidos en el pack, provocando la destrucción parcial de su valor.

Determinante temporal:

Flagrante: Cuando el delincuente es sorprendido en la comisión de la transgresión o cuando acaba de realizarla. Ej.: Quien es sorprendido a la salida del establecimiento portando artículos no abonados en caja, gracias a la activación de la alarma EAS.

No flagrante: El delito es descubierto después de haber sido cometido. Ej.: Durante una auditoría se descubre un descuadre fraudulento en las cuentas del mes anterior.

Determinante social:

Público: Cuando es persegible directamente por la justicia (fiscalía). Ej.: Hurto de bienes públicos.

Privado: Persegible a instancia de la parte que se considera perjudicada. Ej.: Hurto de bienes privados.

Determinante intencional:

Doloso: El delito se comete con conocimiento de las circunstancias y elementos objetivos de dicho delito y la voluntad de su realización. Por lo tanto, en el hurto el autor sabe que se trata de una cosa ajena, con dueño, no abandonada, y que faltaba la voluntad o consentimiento de ese dueño. El dolo se completa extendiéndose al acto mismo de la sustracción y apoderamiento. Ej.: Hurto.

Culposo: Consecuencia del comportamiento negligente, imprudente, o contrario a las normas establecidas habituales. Ej. 1: Error administrativo. Ej. 2: Un empleado se olvida de cerrar la puerta trasera del establecimiento; circunstancia que es aprovechada por los ladrones para robar fácilmente.

Delitos afectados por normas especiales:

Menores: Los menores de dieciocho años no serán responsables criminalmente con arreglo al nuevo Código Penal. Cuando un menor cometa un hecho delictivo podrá ser responsable con arreglo a lo dispuesto en la ley que regule la responsabilidad penal del menor. Por ello, cuando descubra un delito cometido por un menor, tenga en cuenta la Ley de Menores y el trato especial requerido.

Enajenados: El que al tiempo de cometer la infracción penal, a causa de cualquier anomalía o alteración psíquica, no pueda comprender la ilicitud del hecho o actuar conforme a esa comprensión. Ej.: Cleptómanos. El trastorno mental transitorio no eximirá de pena cuando no haya un informe médico que lo atestigüe.

7.2 Pena

La máxima teórica de la aplicación de la pena es que debe ser proporcional al delito, pero la necesidad social de reinsertar a los individuos con conducta desviada y de reducir costes de reclusión lleva a su reducción. La eficacia de la pena depende de la severidad y de la certeza de ser inevitable.

En España, la existencia de una legislación permisiva, donde la reincidencia ha perdido fuerza en relación al agravamiento de la condena, está favoreciendo la actuación de bandas organizadas de hurtadores. La certeza del castigo ha dejado paso a la certeza de la impunidad.

7.2.1 Criterios para denunciar

Motivos para la omisión de una demanda

A menudo se opta por omitir la ejemplarización de un encausamiento por diversos motivos:

Falta de confianza en la Justicia: Muestra de la poca confianza que los distribuidores tienen en la Ley es el reducido número de denuncias efectuado como promedio. Los distribuidores son conscientes de la escasa protección legal y son escépticos de la efectividad de los procesos legales.

Desde el punto de vista empresarial, emprender acciones legales sería una acción poco eficiente, por el alto coste de la inversión y la perspectiva de resultados difícilmente amortizables; pero deberían emprenderse de forma generalizada para, por lo menos, crear un efecto de disuasión que pueda ser rentable para la distribución en su conjunto a medio o largo plazo.

Falta de tiempo: En la mayoría de los casos los distribuidores optan por no denunciar al infractor por el temor y la molestia de enfrentarse a procesos legales interminables.

Falta de pruebas: Falta de pruebas inculpatorias claras en casos de hurto o fraude.

Antes de que una pérdida se cubra bajo una deshonestidad, desaparición, o destrucción, hay que demostrar de forma inequívoca que el empleado actuó de mala fe.

7.3 Leyes

7.3.1 Precaución extrema

Consultas

Antes de adoptar cualquiera de las medidas físicas u organizativas propuestas en el manual, consulte con su abogado.

Consulta de la Jurisprudencia: Consultando la jurisprudencia podrá resolver dudas si compara las analogías con los casos juzgados.

Consulta de la Ley vigente: Manténgase al día de todas las leyes que afecten al devenir diario de su establecimiento. Ej. 1: Términos exactos de la vigilancia electrónica según la Ley vigente. Ej. 2: Términos exactos de proceso de detención según la Ley vigente.

Espejos unidireccionales y cámara: Este tipo de espejos, al igual que las cámaras ocultas o visibles, no pueden ser instalados en los probadores, aseos u otros lugares que puedan considerarse privados, por violar el derecho a la intimidad.

Legalidad del cotejo de antecedentes: Cerciórese de la legalidad respecto a la legislación vigente de los métodos utilizados para realizar el cotejo de antecedentes personales. Para evitar posibles demandas al amparo del derecho constitucional a la propia intimidad, asegúrese de guardar una carta firmada con la autorización del candidato.

Tests antidrogas: Debe pedir permiso por escrito al empleado para la realización de tests que detecten el consumo de drogas, porque sería una violación de la intimidad. No puede aprovechar la revisión medica para realizarlos furtivamente.

Grabador telefónico: Sistema para detectar el uso ilegítimo del teléfono. No es recomendable porque viola la intimidad del empleado y puede tener problemas con los sindicatos y con la justicia.

Cobro de multas a ladrones: Cobrar una multa por encima del valor del artículo hurtado puede ser interpretado por el juez como una coacción ilegítima, con todas sus posibles consecuencias.

Polígrafo: En el caso español, la utilización del polígrafo incumple claramente el derecho a la intimidad amparado por la Constitución. Es de sometimiento voluntario.

Mensajes subliminales: En la Unión Europea la publicidad subliminal queda prohibida por Normativa Comunitaria.

Investigaciones: Asegúrese de que los empleados o empresas externas que llevan a cabo las investigaciones la están realizando dentro de los límites marcados por la ley.

7.3.2 Código Penal (Ley Orgánica 10/1995)

El Código Penal Español es uno de los más permisivos del mundo respecto al tratamiento de los pequeños hurtos. Su excesiva indulgencia y su nula efectividad como medida disuasoria o protectora deja a los distribuidores con escaso margen de actuación, aunque sus propias medidas de vigilancia y detección se muestren eficaces.

Comentarios al Nuevo Código Penal

El Código Penal continúa ofreciendo la misma definición de hurto que los Códigos precedentes, lo que permite conservar buena parte de la doctrina y jurisprudencia.

Ámbito dominical: La desposesión ocurre cuando el dueño o custodiador de la cosa deja de tener a ésta en el ámbito de protección dominical. Ej.: Quien se apodera de un objeto expuesto en una sala de arte; pero es descubierto y detenido antes de ganar la calle: La acción se ha iniciado; pero no ha llegado la consumación porque la cosa no ha salido del ámbito dominical.

Para el tribunal Supremo la consumación del delito de hurto se produce en el momento en que la cosa sale del ámbito de tutela dominical, aunque sólo sea una posesión fugaz (cfr. STS 3 julio 1995 R 1995, 5379), (STS 8 febrero 1994 R 1994, 671). Ese ámbito puede ser físico (una casa, un local) o personal (la visión del hecho, directamente o por mecanismos de seguridad usados para captación de la imagen). Hasta que el autor traspasa ese umbral físico o de visualización (lo que, por cierto, no sucede mientras lo están persiguiendo), estaremos en fase de tentativa. Que el autor alcance o no los objetivos que perseguía es cuestión que no atañe al momento jurídico de la consumación.

Detención: La detención por un particular para presentar al detenido a la autoridad ha de cumplir los principios de: Ser testigo de un delito flagrante, Utilización proporcional de la fuerza, Puesta inmediata del detenido a disposición policial. (Art. 163.4 CP. Cap. 2 LECri).

Selección de artículos

Art. 15º:

Primero: Son punibles el delito consumado y la tentativa de delito.

Segundo: Las faltas sólo se castigarán cuando hayan sido consumadas, excepto las intentadas contra las personas o el patrimonio.

Art. 20º: Están exentos de responsabilidad criminal:

Cuarto: El que obre en defensa de la persona o derechos propios o ajenos, siempre que concurran los requisitos siguientes:

Primero: Agresión ilegítima. En caso de defensa de los bienes se reputará agresión ilegítima el ataque a los mismos que constituya delito o falta y los ponga en grave peligro de deterioro o pérdida inminentes. En caso de defensa de la morada o sus dependencias, se reputará agresión ilegítima la entrada indebida en aquélla o éstas.

Segundo: Necesidad racional del medio empleado para impedirla o repelerla.

Tercero: Falta de provocación suficiente por parte del defensor.

Art. 22º: Son circunstancias agravantes:

Sexto: Obrar con abuso de confianza.

Art. 131º:

Dos: Las faltas prescriben a los seis meses.

Art. 197: El que, para descubrir los secretos o vulnerar la intimidad de otro, sin su consentimiento, se apodere de sus papeles, cartas, mensajes de correo electrónico o cualesquiera otros documentos o efectos personales o intercepte sus telecomunicaciones o utilice artificios técnicos de escucha, transmisión, grabación o reproducción del sonido o de la imagen, o de cualquier otra señal de comunicación, será castigado con las penas de prisión de uno a cuatro años y multa de doce a veinticuatro meses.

Art. 234º: El que, con ánimo de lucro, tomare las cosas muebles ajenas sin la voluntad de su dueño, será castigado, como reo de hurto, con la pena de prisión de seis a dieciocho meses, si la cuantía de lo sustraído excede de 400€.

Art. 236º: “Será castigado con multa de tres a doce meses el que, siendo dueño de una cosa mueble o actuando con el consentimiento de éste, la sustrajere de quien la tenga legítimamente en su poder, con perjuicio del mismo o de un tercero, siempre que el valor de aquella excediere de 400€”.

Art. 237º: "Son reos de delito de robo los que, con ánimo de lucro, se apoderaren de las cosas muebles ajenas empleando fuerza en las cosas para acceder al lugar donde éstas se encuentran o violencia o intimidación en las personas".

7.3.3 Código Civil

Art. 1.956

Las cosas muebles hurtadas o robadas no podrán ser prescritas por los que las hurtaron o robaron, ni por los cómplices o encubridores, a no haber prescrito el delito o falta, o su pena, y la acción para exigir la responsabilidad civil, nacida del delito o falta.

7.3.4 Ley de Seguridad Privada

Ley 23/1992. Sección 6ª

Los detectives privados, a solicitud de personas físicas o jurídicas, se encargarán: De la vigilancia en ferias, hoteles, exposiciones, grandes superficies comerciales y locales públicos de gran concurrencia (siempre que la tarea se realice sin uniforme).

Reglamento desarrollo de la Ley 23/1992. RD. 2364/1994

Art. 154: Las personas físicas o jurídicas, entidades y organismos que utilicen medios o contraten la prestación de servicios de seguridad privada según las siguientes premisas podrán incurrir en infracciones de carácter grave:

Contratación o utilización de los servicios de empresas carentes de la habilitación específica necesaria para el desarrollo de los servicios de seguridad privada, a sabiendas que no reúnen los requisitos legales al efecto.

Contratación o utilización de personal de seguridad que carezca de la habilitación específica necesaria, a sabiendas de que no reúne los requisitos legales.

7.3.5 Ley de Enjuiciamiento Criminal

Capítulo II: De la detención

Art. 489º: Ningún español ni extranjero podrá ser detenido sino en los casos y en la doctrina que las leyes prescriban (Art. 173 de la Constitución).

Art. 490º: Cualquier persona puede detener:

Primero: Al que intentare cometer un delito, en el momento de ir a cometerlo.

Segundo: Al delincuente 'in fraganti'.

Art. 491º: El particular que detuviere a otro justificará, si éste lo exigiere, haber obrado en virtud de motivos razonablemente suficientes para creer que el detenido se hallaba comprendido en alguno de los casos del artículo anterior.

Art. 495º: No se podrá detener por simples faltas, a no ser que el presunto reo no tuviese domicilio conocido ni diese fianza bastante, a juicio de la Autoridad o agente que intente detenerle.

Art. 496º: El particular, Autoridad o agente de Policía judicial que detuviere a una persona en virtud de lo dispuesto en los precedentes artículos, deberá ponerla en libertad o entregarla al Juez más próximo al lugar en que hubiere hecho la detención dentro de las veinticuatro horas siguientes al acto de la misma.

Si demorare la entrega, incurrirá en la responsabilidad que establece el Código Penal, si la dilación hubiere excedido de veinticuatro horas (Habeas Corpus).

Art. 785º: El Juez empleará para la comprobación del delito y la culpabilidad del presunto reo los medios comunes y ordinarios que establece esta Ley, con las modificaciones siguientes:

Primera. Las declaraciones de los testigos y el reconocimiento del encartado se consignarán en acta breve, salvo que el Juez considere conveniente que el examen de alguno de aquéllos se verifique aisladamente y que el reconocimiento se practique conforme a lo dispuesto en el capítulo III del título V del libro II.

7.3.6 Constitución Española

Art. 18.1

Garantiza el derecho al honor, a la intimidad y a la propia imagen, salvo resolución judicial.

Art. 173

Primero: Toda persona tiene derecho a la libertad y a la seguridad. Nadie puede ser privado de su libertad sino con la observancia de lo establecido en este artículo y en los casos y en la forma previstos en la ley.

Segundo: La detención preventiva no podrá durar más del tiempo estrictamente necesario para la realización de las averiguaciones tendentes al esclarecimiento de los hechos, y, en todo caso, en el plazo máximo de setenta y dos horas, el detenido deberá ser puesto en libertad o a disposición de la Autoridad judicial.

7.3.7 Estatuto de los trabajadores

Ley 8/1980. Modificado por Ley 11/1994

Normas básicas sobre el contrato de trabajo, representación de personal y negociación colectiva.

Art. 5º. Deberes laborales:

- a) Los trabajadores tienen como deberes básicos cumplir con las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, de conformidad a las reglas de la buena fe y diligencia.
- b) Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades directivas.

Art. 54. Despido disciplinario:

1. El contrato de trabajo podrá extinguirse por decisión del empresario, mediante despido basado en un incumplimiento grave y culpable del trabajador.
2. Se considerarán incumplimientos contractuales:
- b) La indisciplina o desobediencia en el trabajo.
- d) La transgresión de la buena fe contractual, así como el abuso de confianza en el desempeño del trabajo.

Art. 55. Forma y efectos del despido disciplinario:

1. El despido deberá ser notificado por escrito al trabajador, haciendo figurar los hechos que lo motivan y la fecha en que tendrá efectos.

Por convenio colectivo podrán establecerse otras exigencias formales para el despido.

Cuando el trabajador fuera representante legal de los trabajadores o delegado sindical, procederá la apertura de expediente contradictorio, en el que serán oídos, además del interesado, los restantes miembros de la representación a que perteneciere, si los hubiese.

Si el trabajador estuviera afiliado a un sindicato y al empresario le constare, deberá dar audiencia previa a los delegados sindicales de la sección sindical correspondiente a dicho sindicato.

2. Si el despido se realizará inobservando lo establecido en el apartado anterior, el empresario podrá realizar un nuevo despido en el que cumpliese los requisitos omitidos en el precedente. Dicho nuevo despido, que sólo surtirá efectos desde su fecha, sólo cabrá efectuarlo en el plazo de veinte días, a contar desde el siguiente al del primer despido. Al realizarlo, el empresario pondrá a disposición del trabajador los salarios devengados en los días intermedios, manteniéndole durante los mismos en alta en la Seguridad Social.

3. El despido podrá ser calificado como procedente, improcedente o nulo.

4. El despido se considerará procedente cuando quede acreditado el incumplimiento alegado por el empresario en su escrito de comunicación. Será improcedente en caso contrario o cuando en su forma no se ajustara a lo establecido en el apartado 1 de este artículo.

5. Será nulo el despido que tenga por móvil alguna de las causas de discriminación prohibidas en la Constitución (RCL 1978, 2836 y ApNDL 2875) o en la Ley, o bien se produzca con violación de derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador.

6. El despido nulo tendrá el efecto de la readmisión inmediata del trabajador, con abono de los salarios dejados de percibir.

7. El despido procedente convalidará la extinción del contrato de trabajo que con aquél se produjo, sin derecho a indemnización ni a salarios de tramitación.

Art. 56. Despido improcedente:

1. Cuando el despido sea declarado improcedente, el empresario, en el plazo de cinco días desde la notificación de la sentencia, podrá optar entre la readmisión del trabajador, con el abono de los salarios de tramitación previstos en el párrafo b) de este apartado 1, o el abono de las siguientes percepciones económicas, que deberán ser fijadas en aquélla:

a) Una indemnización de cuarenta y cinco días de salario, por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año y hasta un máximo de cuarenta y dos mensualidades.

b) Una cantidad igual a la suma de los salarios dejados de percibir desde la fecha del despido hasta la notificación de la sentencia que declare la improcedencia o hasta que hubiera encontrado otro empleo si tal colocación fuera anterior a dicha sentencia y se probase por el empresario lo percibido, para su descuento de los salarios de tramitación.

El empresario deberá mantener en alta al trabajador en la Seguridad Social durante el período correspondiente a los salarios a que se refiere el párrafo anterior.

2. En el supuesto de que la opción entre readmisión o indemnización correspondiera al empresario, la cantidad a que se refiere al párrafo b) del apartado anterior quedará limitada a los salarios devengados desde la fecha del despido hasta la de la conciliación previa, si en el dicho acto el empresario reconociera el carácter improcedente del despido y ofreciese la indemnización prevista en el apartado a) del número anterior, depositándola en el Juzgado de lo Social, a disposición del trabajador en el plazo de cuarenta y ocho horas siguientes a la celebración del acto de conciliación.

3. En el supuesto de no optar el empresario por la readmisión o la indemnización, se entiende que procede la primera.

4. Si el despido fuera de un representante legal de los trabajadores o un delegado sindical, la opción corresponderá siempre a éste. De no efectuar la opción, se entenderá que lo hace por la readmisión. Cuando la opción, expresa o presunta, sea en favor de la readmisión, ésta será obligada.

5. Cuando la sentencia que declare la improcedencia del despido se dicte transcurridos más de sesenta días hábiles desde la fecha en que se presentó la demanda, el empresario podrá reclamar del Estado el abono de la percepción económica a que se refiere en el apartado b) del número 1 de este artículo satisfecha al trabajador, correspondiente al tiempo que exceda de dichos sesenta días.

Real Decreto 1382/1985

Relaciones laborales de carácter especial.

Art. 1º: Apartado 2: Se considera personal de alta dirección a aquellos trabajadores que ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la empresa.

Art. 2º: Fundamento: La relación laboral especial del personal de alta dirección se basa en la recíproca confianza de las partes, las cuales acomodarán el ejercicio de sus derechos y obligaciones a las exigencias de la buena fe.

Ley de Prevención de Riesgos Laborales

La nueva Ley de Riesgos Laborales obliga a las empresas a tener un estudio de riesgos de cada puesto de trabajo. En caso de accidente, el no cumplimiento de esta premisa puede acarrearle serias consecuencias con la Ley.

8. REFERENCIAS

8.1 Bibliografía

- AECOC (1993) “*El hurto en la Distribución Comercial Española*”. Barcelona.
- AECOC (1997, 1988, 2000) “*La Pérdida Desconocida en la Distribución Comercial Española*”. Barcelona.
- ALMAR REPORT (1985) “*How to reduce business losses from employee theft and customer fraud*”. New York.
- BAREFOOT, J. KIRK (1983) “*Undercover Investigation*”. Butterworths. Boston.
- BARNARD, Robert L. (1988) “*Intrusion Detection Systems*”. Butterworths. Boston.
- BAUMER, Terry A (1984) “*Retail Theft: Programs and Strategies*”. Butterworths. Boston.
- BRITISH RETAIL CONSISTORIUM (1997) “*Retail Crime Costs: 1995/96 Survey*”.
- BRODER, James F. (1984) “*Risk Analysis and the Security Survey*”. Butterworths. Boston.
- CARROLL, John (1987) “*Computer Security*”. Butterworths. Boston.
- CARTER, R. (1987) “*Employee Theft Often Appears Legitimate*”. Accountancy.
- CASHIN, J.A. (1987) “*Manual de auditoría*”. McGraw-Hill Inc. Barcelona.
- CENTER FOR RETAIL RESEARCH (2004) “*The European Retail Theft Barometer*”. Center for Retail Research. Nottingham.
- CLEARY, James (1986) “*Prosecuting the Shoplifter: A Loss Prevention Strategy*”. Butterworths. Boston.
- CURTIS, Bob (1983) “*Retail Security*”. Butterworths. Boston.
- CHUCK, Michael D.K. et al. (1991) “*Investigations Training Manual*”. LPTI Press. Los Angeles. California.
- D' ADDARIO, Francis J. (1989) “*Loss Prevention Through Crime Analysis*”. Butterworths. Boston.
- DE SICART, Santiago & DÍAZ DE QUIJANO, Santiago (1994) “*Estudio de la Encuesta Nacional sobre Pérdida Desconocida*”. Sensormatic. Universitat de Barcelona. Fundación Bosch i Gimpera. Barcelona.
- FEDERAL, R. Keegan (1986) “*Avoiding Liability in Retail Security: A Casebook*”. Strafford Publications. Atlanta.
- FENNELLY, Lawrence J. (1988) “*Handbook of Loss Prevention and Crime Prevention*”. Butterworths. Boston.
- FOOD MARKETING INSTITUTE (1988) “*Check-out security*”. FMI Loss Prevention Services Department. Washington.
- FOOD MARKETING INSTITUTE (1993) “*Security and Loss Prevention Issues Survey*”. FMI Loss Prevention Services Department. Washington.
- FOOD MARKETING INSTITUTE (1993) “*Supermarket Security Manual*”. FMI Loss Prevention Services Department. Washington.
- GALLERY, Shari M. (1990) “*Security Training: Readings from Security Management Magazine*”. Butterworths. Boston.
- GREEN, Gion (1987) “*Introduction to Security*”. Butterworths. Boston.
- HAYES, Read (1993) “*Employee Theft Control*”. Prevention Press, Inc. Orlando.

- HAYES, Read (1993) "*Shoplifting Control*". Prevention Press, Inc. Orlando.
- HOLLINGER, R.C. (1989) "*Dishonesty in the Workplace*". London House. Park Ridge. Illinois.
- JENNINGS, R & JENNINGS, J. (1994) "*Employee Theft: How to Spot it!, How to Stop it!*". Business Owner's Press. Corpus Christi. Texas.
- NUENO, José Luis & VIDELA, Pedro "**Impacto de la Pérdida Desconocida en la Distribución Comercial Española**". IESE & Checkpoint Meto.
- NELSON, J & DAVIS, T. (1994) "*Protect Your Business! Top Cops Help You Safeguard Your Business Against Shoplifting, Employee Theft, And More*". Small Business Sourcebooks. Naperville. Illinois.
- PURPURA, Philip P. (1984) "**Modern Security and Loss Prevention**". Butterworths. Boston.
- RAPP, Burt (1987) "*Interrogation*". Loompanics Unlimited. Washington.
- RAPP, Burt (1989) "*Shoplifting and Employee Theft Investigation*". Loompanics Unlimited. Washington.
- Registro de Economistas y Auditores (REA) (1987) "*Auditoría. Inventario de objetivos y procedimientos*". Ed. REA. Madrid.
- RIVAS, Gonzalo Alonso (1989) "*Auditoría Informática*". Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- RODRÍGUEZ OSUNA, Jacinto (1991) "*Métodos de muestreo*". CIS. Madrid.
- RUDOLPH C. KIMIECIK (1995) "*Loss prevention Guide for Retail Businesses*". National Retail Federation.
- SANTORO, Víctor (1988) "*Frauds, rip-offs and con games*". Loompanics. Washington.
- SENNEWALD, Charles (1985) "*Effective Security Management*". Butterworths. Boston.
- STONEHAM (1983) "*Physical Security. Practices and Technology*". Butterworths. Boston.
- TERRIS, W. (1985) "*Employee Theft: Research, Theory, and Applications*". London House Press. Park Ridge. Illinois.
- THOMAS, A.J., & DOUGLAS, I.J. (1988) "*Auditoría Informática*". Ed. Paraninfo. Madrid.
- TYLZAK, L. & E. SHEETS (1995) "*Preventing Workplace Theft: They're Stealing From You*". Crisp Publications, Inc. Menlo Park. California.
- TYLZAK, Lynn & E. SHEETS, Thomas (1995) "*Preventig workplace theft*". Crisp Publications, Inc. Menlo Park. California.
- ZULAWSKI, David & DOUGLAS WICKLANDER (1992) "*Practical Aspects of Interview and Interrogation*". Elsevier Science.

8.2 Guías

- Butterworth Publishing & Security Letter Source Book.** 80 Montvale Ave., Stoneham, MA 02180. USA.
- Directory of Products and Services & Future Trends Report & Security Distributor and Marketing Magazine.** 1350 E. Touhy Ave., Des Plaines, IL. 60018. USA.
- International Association of Professional Security Consultants (IAPSC).** 835 Deltona Blvd., Suite 77, Deltona, FL 32725. USA.
- Securitech, Security Yearbook.** Queensway House, 2 Queensway, Redhill, Surrey RH1 1QS. GRAN BRETAÑA.
- Security Industry Buyers Guide.** Bell Atlantic Company, 6701 Democracy Blvd., Oth. Floor, Bethesda, MD 20817. USA.

- Seminars Directory.** Gale Research, Inc., Book Tower, Dept. 77748, Detroit, MI 48277-0748. USA.
- Unlimited.** PO Box 1197. Port Townsend, WA 98368. USA.
- Who's Who in Security.** National Security Institute, Inc., 161 Worcester Rd., Framingham, MA 01701. USA.

8.3 Revistas

- Fraud & Theft Newsletter.** P.O. Box 400, Boynton Beach, FL 32425. USA.
- Hayes Report.** 405 Prevention Way, Stanfordville, NY 12581. USA.
- International Risk Control Review.** 4547 Atlanta Hwy, P.O. Box 345, Loganville, GA 30249. USA.
- Investigative News.** 13575 Martinique, Chino Hills, CA 91709. USA.
- Journal of Security Administration.** P.O. Box 164509, Miami, FL 33116-4509. USA.
- Law Enforcement Technology.** 210 Crossways Park Dr., Woodbury, NY 11797. USA.
- Loss Prevention Forum.** 1 Woodfield Lake, Suite 139, Schaumburg, IL. 60173. USA.
- Security Distribution & Marketing.** P.O. Box 5080, Des Plains, IL. 60017-5080. USA.
- Security Systems Digest.** 7820 Little River Turnpike, Annandale, VA 22003. USA.
- The Peter Berlin Report.** 380 N. Broadway, Jericho, NY 11753. USA.
- Theft Trax.** P.O. Box 150310, Longview, TX 75615. USA.

8.4 Videos

- Media.** Vídeos de formación para empleados de distribución (en inglés). 6901 Woodley Avenue. Van Nuys, CA 91406-4878. Tel. (800) 367-2467. USA.

8.5 Instituciones

- AECOC** (Asociación Española de Codificación Comercial). Rda. General Mitre, 10. 08017. Barcelona. Tel.(93) 252 39 00. Fax. (93) 280 21 35. Internet: <http://www.aecoc.es>. E-mail: info@sede.aecoc.es.
- Association for the Prevention of Theft in Shops** (APTS). The Quadrangle, 180 Wardour St., London W1V3AA. Tel. 01-741-4815. GRAN BRETAÑA.
- Food Marketing Institute.** 1750 K St. NW, Suite 700, Washington, DC 20006. USA.
- Food Retailers Association.** P.O. Box 7007, Columbia, SC 29202. USA.
- Fraud and Theft Bureau.** Box 400, Boynton Beach, FL 33425. USA.
- International Association of Credit Card Investigators.** 1620 Grant Avenue, Suite 1, Novato, CA 94945. USA.
- International Council Shopping Centers.** 665 5th. Ave., New York, NY 10022. USA.
- International Loss Control Institute.** P.O. Box 345, Loganville, GA 30249. USA.
- National Association of Certified Fraud Examiners.** 716 West Ave., Austin, TX 78701. USA.
- National Retail Federation.** 100 W. 31st. St., New York, NY 10001. USA.