



Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad

Especialización en Administración de la Seguridad

Estrategias de la Seguridad Bancaria para la Prevención del Taquillazo en Colombia.

Presentado a:

Doctor William Pachón Muñoz
Doctor Juan Manuel Silva García

Presentado por:

Mauricio Ernesto Rojas Fierro

Bogotá; D.C. 04 de diciembre del 2018

Resumen

El presente ensayo pretende analizar las estrategias implementadas por las áreas de seguridad bancaria para prevenir la realización de taquillazos y mitigar su impacto en caso de presentarse. En este sentido, busca responder la pregunta ¿De qué manera han incidido las estrategias implementadas por las áreas de seguridad bancaria en la prevención de los taquillazos a los bancos en Colombia? Analizando en primer lugar el contexto del delito del “taquillazo” ocurrido en Colombia con énfasis en la ciudad de Bogotá, describiendo en una segunda parte las estrategias en seguridad bancaria implementadas por el sector financiero y finalmente realizando una evaluación cualitativa de estas estrategias y su efectividad para combatirlo. Concluyendo así que, al evolucionar el delito, se deben estructurar sistemas integrados de seguridad y control, a fin de mitigar el riesgo y futuras mutaciones de esta modalidad.

Palabras clave: Seguridad bancaria, taquillazo, estrategia, efectividad, sector bancario, Colombia.

Introducción

Los primeros hurtos a bancos en el mundo se conocieron en norte américa a partir del año 1890, desde esta época hasta el día de hoy la sociedad ha visto toda clase de asaltos en diferentes continentes. El sector bancario¹ colombiano durante años ha sido víctima de diferentes y hasta cinematográficas modalidades de hurto como; secuestro de funcionarios bancarios, suplantación de transportadora de valores, hurto por ventosa, hurto de cajeros electrónicos por supresión de gases y taquillazo, entre otras. Colombia es conocida por ser el país en al cual se llevó a cabo el robo más grande de la historia a un banco. El 15 de octubre de 1995, 14 hombres hurtaron \$24.072.000.000 del Banco de la Republica en la ciudad de Valledupar. (Semana, 2009).

¹ Sector bancario: conjunto de instituciones financieras conformado por los 25 bancos que hacen presencia en Colombia actualmente.

El sector bancario colombiano tradicionalmente ha enfrentado diferentes tipologías de fraudes y hurtos que le han generado inmensas pérdidas económicas. Los 25 bancos que actualmente operan a lo largo del territorio nacional frecuentemente son víctimas de diferentes modalidades delincuenciales encaminadas a defraudarlos o hurtar el dinero en efectivo de sus oficinas de atención. Según la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras (Asobancaria, 2017), sumadas las ocho principales modalidades de fraude y hurto, las reclamaciones de los bancos durante el año 2016 fueron de \$233.501.000 y durante el año 2017 fueron de \$232.3899.000 respectivamente.

Las modalidades de fraude y hurto están divididas por (Asobancaria, 2017), en fraude en con tarjetas de crédito, fraude en cuentas de ahorro y corrientes, fraude con títulos, valores, fraude con tarjeta débito, fraude mediante créditos, hurto a oficinas y cajeros, electrónicos, infidelidad, Moneda falsa.

De estas modalidades, las relacionadas con hurto a oficinas y cajeros electrónicos se caracterizan por su impacto al riesgo reputacional y operativo de un banco. Comúnmente un asalto tiene cubrimiento mediático, convirtiéndose en noticia. Dependiendo la situación presentada estas noticias pueden tener un impacto negativo en la imagen de la entidad y generar en el público en general y clientes la percepción de inseguridad y desconfianza con referencia a la entidad. Esto por considerarse que no ofrece las condiciones adecuadas de seguridad para su operación.

Por su parte los fraudes, aunque pueden generar pérdidas económicas mayores, rara vez tienen cubrimiento mediático y, por consiguiente, aunque pueden afectar el riesgo de crédito y liquidez de la entidad, difícilmente afectan el riesgo reputacional. Esto se debe a que los bancos manejan con mucha reserva los casos de fraude de los cuales son víctimas, no les interesa que estos sean conocidos.

En Colombia, la batalla contra estas modalidades delincuenciales la libran día a día las áreas de seguridad bancaria², creando estrategias e implementando medidas preventivas y de choque, que sin poner en riesgo la integridad de clientes internos y externos, ayuden a prevenir la ocurrencia de estas tipologías de hurto, mitigar su impacto en caso de presentarse, y a desincentivar a las bandas delincuenciales que los realizan. Sin embargo, casi siempre las medidas tomadas a nivel técnico y funcional parecen tener un efecto de corto plazo, pues al poco tiempo de implementadas son vulneradas por los delincuentes cuya capacidad y creatividad pareciera no tener límites.

Con el pasar de los años, algunas modalidades han claudicado, otras han mutado y otras se han logrado reducir drásticamente en su frecuencia e impacto. Sin embargo, hay una muy antigua que no ha podido ser erradicada a pesar de los grandes esfuerzos, esta es conocida como Taquillazo.

Mediante la realización de este ensayo se resolverá la pregunta; ¿De qué manera han incidido las estrategias implementadas por las áreas de seguridad bancaria en la prevención de los taquillazos a los bancos en Colombia?

El principal objetivo de este documento es analizar, como desde la experiencia práctica de la seguridad bancaria se han desarrollado estrategias para prevenir los taquillazos y que incidencia han tenido estas en la realización de esta modalidad delincencial. Igualmente, evaluar de manera cualitativa las fortalezas y debilidades de cada una de estas medidas.

Los objetivos específicos que se cumplirán durante la realización del ensayo serán:
Describir el taquillazo dentro del contexto de las modalidades delincuenciales que impactan actualmente al sector bancario en Colombia.

² Seguridad bancaria: Definida por Wikipedia como el área que comprende los distintos controles que se generan en el entorno bancario-financiero a fin de resguardar los distintos activos dentro de este tipo de organizaciones. (Wikipedia, 2018)

Identificar 10 de las estrategias más relevantes que en la actualidad implementan las áreas de seguridad bancaria en Colombia para prevenir el taquillazo, exponiendo su características y funcionalidad.

Analizar desde la experiencia práctica de la seguridad bancaria, las fortalezas y debilidades de las 10 estrategias expuestas recomendando las cinco más efectivas.

Estrategias de la seguridad bancaria en la prevención del taquillazo en Colombia

1. Contexto del taquillazo en Colombia

Todas las modalidades de hurto a bancos tienen un gran componente de preparación y de análisis previo por parte de las bandas delincuenciales que las realizan. En ocasiones son cinematográficas las formas en que ejecutan sus acciones y los montos hurtados pueden superar los miles de millones de pesos.

Existen bandas delincuenciales especializadas en realizar hurtos a entidades bancarias, estas viajan constantemente a diferentes regiones del país en las cuales, por información recibida, saben que pueden realizar un asalto. Estos grupos tienen características especiales debido a que cuentan con amplios recursos económicos producto de su actividad, pueden pagar costosos abogados y realizar sobornos en caso de ser capturados. En Colombia desde el año 1993 hasta el 2012 la banda delincriminal conocida como los R-15 tuvo una fuerte influencia en el Valle del Cauca y en general en todo el país, fue muy conocida por sus cinematográficos asaltos entidades bancarias y vehículos de transporte de valores. Se cree que aún existe debido al modus operandi en que se han realizado hurtos en los últimos meses, (Rcn, 2018).

Como ya se ha dicho, de las modalidades de hurto, el sector bancario convive con una que al parecer permanecerá por largo tiempo, esta es conocida en Colombia como Taquillazo y aunque no existe una definición formal, puede ser descrita de la siguiente manera:

Modalidad de hurto en la cual varios delincuentes ingresan a una sucursal bancaria y mientras unos de ellos neutralizan al Guarda de Seguridad y a los funcionarios, intimidándolos con armas de fuego, otros saltan hacia las taquillas o cajas hurtando el dinero de estas. Esta modalidad se caracteriza por ser una acción muy rápida. (Tovar , 2018)

El taquillazo al igual que las demás modalidades de hurto a bancos se planea por las bandas delincuenciales haciendo un estudio de las condiciones de seguridad de la sucursal bancaria y del cumplimiento de los protocolos de seguridad por parte de los empleados de esta. Generalmente estas bandas hacen seguimiento a dos o tres entidades a la vez y luego de conocer las vulnerabilidades de cada una, eligen la que será su objetivo. Es importante resaltar que las bandas dedicadas a esta modalidad tienen una estructura fuerte dentro de la cual su máximo líder es quien coordina los estudios y define qué entidad será asaltada.

Un golpe importante dado por la Policía Nacional a estas estructuras se presentó el miércoles 21 de marzo de 2018 en la ciudad de Bogotá, cuando fue capturada la banda conocida como “Los Taquilleros”, una de las más importantes dedicadas a esta modalidad. Según el reporte de la autoridad competente habían hurtado más de 16 entidades bancarias, por un monto de \$550.000.000. El tiempo promedio de cada hurto era de 40 segundos y promedio de efectivo que se llevaban era de entre \$5.000.000 y \$25.000.000. (Policía, 2018)

A continuación, se relacionan las estadísticas de los taquillazos presentados en Colombia desde el año 2011 según información suministrada por (Asobancaria A. B., 2018).

Tabla 1, Estadísticas de taquillazos en Colombia



Fuente: Asobancaria (2018) y elaboración propia a partir de información recibida de Asobancaria.

Es importante aclarar que se manejan diferentes estadísticas de casos de taquillazos presentados en el país. Los datos de la Fiscalía General de la Nación, Policía Nacional y Asobancaria, no son coincidentes, esto se debe a que la modalidad de taquillazo no se especifica como tal. Dentro de las bases de datos de la policía existe una sola modalidad denominada hurto a entidades financieras, en esta se incluyen diferentes tipologías. Igualmente, la Fiscalía utiliza la terminología descrita en el código penal colombiano Título VII, delitos contra el patrimonio económico, artículos 239 Hurto y 240 Hurto agravado (Procuraduría, 2000). Por su parte Asobancaria si incluye de manera individual los casos de taquillazos.

A nivel de la capital colombiana y según el Observatorio del Delito de la Policía Metropolitana de Bogotá, entre el año 2014 y febrero de 2018, la mayoría de los casos de taquillazos a sucursales bancarias se realizaron, los días lunes y jueves entre las 10:00 am y las 2:00 pm, siendo las 11:00 am la hora en que más casos se presentaron. Es claro que estas frecuencias son muy similares en cualquier otra ciudad del país.

Ilustración 1, Días y horas más frecuentes para la realización de taquillazos.

DÍA / RANGO 24 HORAS	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	TOTAL
Lunes											2	2	2	1	1	1			1						10
Martes								1	5	8	6	6	4	4	1			1							36
Miércoles									2	7	9	3	8	5	1	1									36
Jueves								1	2	8	8	7	8	5	2				1						42
Viernes									1	3	5	1	2	7	2			2	1						24
Sábado												1		1		1									3
Domingo																									0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10	28	31	19	24	22	8	1	2	4	0	0	0	0	0	151

Fuente: Comunicación interna del Comité de Hurto por Medios Físicos, 15 de febrero de 2018.

Ilustración 2, Bancos con mayor promedio de taquillazos en el primer bimestre del año 2018.

N°	BANCO	DIRECCIÓN SUCURSAL	CUADRANTE Y CAI	Casos
1	BANCO BANCOLOMBIA	CL 101 KR 19	C01E01-37 > NAVARRA E-1	2
2	BANCO BBVA	CL 53 KR 21 14	C01E13-23 > SAN LUIS E-13	2
3	BANCO CAJA SOCIAL	CL 6 KR 40	C04E16-23 > GORGONZOLA E-16	2
4	BANCO DAVIVIENDA	AK 68 CL 38 A 15	C03E08-85 > DELICIAS E-8	2
5	BANCO DE BOGOTA	AC 1 KR 19 A 18	C04E14-04 > SANTA ISABEL E-14	2
Subtotal				10

Fuente: Comunicación interna del Comité de Hurto por Medios Físicos, 15 de febrero de 2018.

2. Estrategias³ implementadas por la Seguridad Bancaria para la prevención y mitigación del taquillazo

Las áreas de seguridad bancaria, dentro de su estrategia, destinan gran parte de sus recursos a la implementación de herramientas de seguridad física y electrónica para prevenir los taquillazos, además constantemente implementan nuevos procedimientos para que el personal de las oficinas de atención realice procesos seguros de mitigando su exposición a situaciones de riesgo que se puedan derivar de un eventual caso de hurto. Se debe tener en cuenta que los hurtos a sucursales bancarias también impactan a sus empleados, estos se ven afectados emocionalmente, aunque la situación se haya presentado en oficinas diferentes a la suya. Los hurtos generan a los funcionarios bancarios una percepción de inseguridad para la labor que realizan, tienen un efecto negativo y generan zozobra independientemente del monto hurtado. Paradójicamente es mayor el impacto para los funcionarios de un hurto de \$10.000.000, que el de un fraude de \$100.000.000.

A continuación, se expondrán las 10 estrategias más relevante, empleadas actualmente para prevenir y/o mitigar el impacto de los taquillazos, en el capítulo tres se analizará la efectividad⁴ de cada una de estas:

a. Asignación de topes de efectivo

Generalmente las oficinas bancarias manejan tres topes o límites de efectivo; uno para la caja fuerte, otro para el cofre del cajero y otro para el cajero electrónico, estos se definen de acuerdo con la cantidad de operaciones que realiza la oficina, la cantidad de efectivo que moviliza y el nivel de riesgo que se determine.

^{3 3} Estrategia: Definida por (Rivera y Malaver, 2011) en su documento ¿Qué estudia la estrategia? desde su concepción es arte militar de dirigir, entendiendo que la estrategia consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado.

Esta estrategia consiste en limitar la cantidad de efectivo que puede tener un cajero en su zona trabajo. Este debe tener un tope de efectivo para su cofre y otro para el dinero que puede

tener fuera de este en su ventanilla de atención. Teniendo en cuenta que las bandas de taquilleros comúnmente hurtan solo el dinero que hay en ventanilla lo que busca esta medida es que en la caja permanezca solo el efectivo necesario para la operación, evitando acumulación o excedentes innecesarios. El tener topes bajos en ventanilla tiene dos finalidades, la primera es que en caso de presentarse un taquillazo los delincuentes no puedan llevarse mucho dinero. La segunda, desestimular a los delincuentes ante un hurto para que busquen un objetivo diferente. Si los taquilleros, en promedio 5, hurtan una suma menor, pensarán que no vale la pena asumir el riesgo por una ganancia tan pequeña. La experiencia de los bancos ha demostrado que cuando los delincuentes realizan un taquillazo y logran hurtar altas sumas de dinero, siempre planean un segundo golpe a la misma sucursal. En ocasiones la asaltan repetidas veces, motivados por las altas sumas que sustraen de las cajas.

El control de topes se realiza mediante procedimiento, en el manual de funciones del cajero y gerente se les describen los topes de la oficina, se exige y se audita el cumplimiento de este protocolo. Esta medida funciona adecuadamente si se hace responsable al gerente de la oficina de monitorear mediante el sistema la cantidad de efectivo que maneja el cajero, controlando que no supere los topes y que si está cerca de los límites se inicie el proceso de entrega de dinero para custodia en la caja fuerte. La caja fuerte a diferencia del cofre del cajero cuenta con unas condiciones de seguridad superiores, es mucho más robusta y resistente, se encuentra al interior de un cuarto de seguridad blindado, monitoreado con sistemas de alarma y video.

La medida de control de topes va acompañada de procedimientos para el reporte de situaciones sospechosas y procedimiento en caso de taquillazo⁵. Estos buscan que el personal esté atento e informe cualquier situación sospechosa que se presente en su oficina o en inmediaciones de esta, de manera que el área de seguridad pueda reaccionar de manera preventiva y evitar situaciones que lamentar. Este procedimiento enseña al personal de la oficina que son situaciones sospechosas y como reportarlas, también a utilizar los recursos como botones

⁵ Taquillazo: Según (Tovar , 2018) es la modalidad de hurto en la que varios delincuentes ingresan a un banco, y mientras unos intimidan con armas de fuego a los presentes, otros saltan hacia las taquillas o cajas, de donde sustraen todo el dinero. Se caracteriza por ser una acción muy rápida.

de pánico fijos e inalámbricos y doble fondo de los cofres. El procedimiento en caso de asalto enseña al personal como actuar ante un eventual caso de asalto de manera que como prioridad se proteja la integridad personal, pero también como activar los sistemas de alarma en caso de contar con la posibilidad de hacerlo. Igualmente, como hacer una labor de observación para identificar las características de los asaltantes (acento, tatuajes, vehículo de escape, lugares de donde colocaron sus huellas) entre otros. Este procedimiento también enseña cómo proteger la escena del hurto o interno de hurto de manera que no se contamine.

En el año de 1998 los bancos en Colombia firmaron un documento conocido como Acuerdo Interbancario, Como Actuar Antes, Durante y Después de un Asalto en Contra de una Sucursal de una Entidad Financiera en Santa Fe de Bogotá, este documento publicado por Asociación Bancaria y de Entidades Financieras (Asabancaria, 1998) aún está vigente y define los lineamientos de actuación por parte de los bancos y de la Policía Nacional en caso de presentarse un hurto a una sucursal bancaria.

b. Cofres antitaquillazo

De la mano de los procedimientos y topes están las herramientas de seguridad física de retardo, como los cofres antitaquillazo, cuya finalidad es dar al cajero la oportunidad de esconder el dinero de la ventanilla, en el menor tiempo posible una vez detecte una situación sospechosa o un intento de hurto.

La tecnología ha permitido que los cofres antitaquillazo evolucionen al punto de contar el efectivo, verificar la autenticidad de los billetes trasladarlos automáticamente al interior. Los más comunes son mecánicos y simplemente tienen un sistema basculante que permite que una vez el cajero ponga el dinero en la parte posterior del cajón billetero y lo cierre, el efectivo se deslice y caiga al interior, esto cuentan con un doble fondo cuya función es esconder el dinero, evitando que en caso de que el delincuente logre abrir el cofre, encuentre el dinero que hay al interior. Estos cofres cuentan con cerraduras mecánicas o temporizadas cuya finalidad es evitar que ante un taquillazo además de robar el dinero de la ventanilla, hurten también el que se encuentra al interior de estos.

Las cerraduras temporizadas ofrecen mejores prestaciones por cuanto permiten que se les configure un tiempo de retardo para la apertura, los delincuentes las conocen y desisten de presionar al cajero para que las abra durante la realización de los taquillazos.

Algunos bancos han implementado cofres antitaquillazo eléctricos, se activan mediante pedal o botón, cuentan con un motor que gira la bandeja en la cual se encuentran los billetes dejándolos caer al interior.

c. Esclusas giratorias

Las esclusas giratorias de acceso individual son hechas en vidrio o acrílicos transparentes, cuentan con doble puerta, y detectores de metales para identificar el ingreso de armas blancas o de fuego. En algunos casos son blindadas y antiexplosivos.

Esta herramienta de seguridad física es definitivamente eficaz para prevenir los taquillazos a entidades bancarias, en caso de un intento de hurto bajo esta modalidad haría muy difícil el ingreso de las armas de los taquilleros y además su escape.

d. Blindaje de las zonas de caja

El blindaje arquitectónico ha sido una de las estrategias más eficaces para prevenir los taquillazos, esta medida consiste en cerrar el área de cajas de la sucursal de piso a techo mediante la utilización de acero hot roll o cold roll para las partes opacas y cristal blindado de nivel II-A o superior para reemplazar los vidrios convencionales. El grosor del acero y el nivel de resistencia del vidrio se determinan luego de realizar un análisis de riesgos de la ciudad o municipio y sector o barrio de ubicación. Aunque generalmente estos blindajes son de nivel III, en ciudades o municipios de alto riesgo como se instala nivel IV o superior.

En el capítulo 3 “Análisis de la efectividad de las medidas implementadas por las áreas de seguridad bancaria” se analizará porqué si esta medida ofrece excelentes resultados, no es implementada comúnmente por los bancos.

Algunos bancos, aunque no blindan sus zonas de caja cierran el área con materiales convencionales, otros simplemente instalan vidrios más altos que dificultan el salto de los taquilleros hacia la zona de cajas.

e. Sistemas de video y sistemas de alarma

Todos los bancos del país cuentan con cámaras de seguridad en las zonas de acceso y de manejo de efectivo, esto debido a que:

Contar con cámaras de video, las cuales deben cubrir al menos el acceso principal y las áreas de atención al público. Las imágenes deben ser conservadas por lo menos 6 meses o en el caso en que la imagen respectiva sea objeto o soporte de una reclamación, queja, o cualquier proceso de tipo judicial, hasta el momento en que sea resuelto. (Superfinanciera, 2014)

Las cámaras de seguridad además de cumplir la normativa actual son disuasivas y permiten tomar registro visual de los asaltantes. Adicionalmente los bancos cuentan con centrales de monitoreo desde las cuales hacen seguimiento mediante estas para identificar personas que ingresen o permanezcan al interior con comportamientos sospechosos, una vez detectadas se informa a la oficina y a las autoridades competentes.

Los botones de pánico del sistema de alarma por su parte pueden ser fijos o inalámbricos, la ubicación de estos se hace sobre los planos de la oficina buscando lugares estratégicos que permitan que cualquier colaborador de la oficina los pueda obturar, desde el Guarda o la persona de servicios generales, hasta el gerente deben contar con uno cerca.

Aunque no se ubica un botón de pánico en cada puesto de trabajo se busca que por lo menos haya uno por cada dos asesores comerciales, los puestos de gerente, subgerente, asesor de servicios, y cajero, obligatoriamente deben contar con uno, los puestos que tienen visibilidad hacia la puerta de acceso también deben tenerlos debido a que los funcionarios allí ubicadas son los que de primera mano pueden evidenciar el ingreso de los asaltantes. También se instalan botones de pánico fijos en áreas internas como en los baños y cafetería.

Adicionalmente se asigna, un botón de pánico inalámbrico al Guarda de Seguridad quien debe mantenerlo a la mano durante la prestación de su servicio, el alcance de este es en promedio de 30 metros para el envío de señales de pánico.

Los botones de pánico son una herramienta útil ante los casos de taquillazos, aunque no los retardan ni los impiden, si permiten al personal de la oficina informar del hurto, en el menor tiempo posible, a la empresa de monitoreo de alarmas, la cual envía la reacción y además informa al CAD de la Policía Nacional para que también reaccione.

f. Guardas de seguridad

Las áreas de seguridad bancaria de los bancos tienen distintos puntos de vista en cuanto a la implementación de servicios de vigilancia humana en sus oficinas, si se deben tener o no, si deben ser armados o no, y cuál debe ser su ubicación al interior de las oficinas. En general la mayoría de entidades cuentan con Guardas de Seguridad armados en sus sucursales.

El Guarda de seguridad además de ser disuasivo cumple una labor netamente preventiva, cuando un Guarda debe realizar una acción reactiva (armada) es porque la seguridad de la sucursal ya fue vulnerada y lo queda es una suerte de eventos que generalmente termina mal. Esto se debe a que un cruce de disparos al interior de una oficina bancaria genera inmensos riesgos a la entidad y a sus clientes internos y externos.

El Guarda de Seguridad es indispensable para prevenir los taquillazos en las oficinas si cuenta con la capacitación adecuada, de lo contrario es una persona más en riesgo ante un evento de esta magnitud. En el siguiente capítulo se analizarán los pros y contras de los servicios de vigilancia humana para los bancos.

g. Revistas de supervisión de vigilancia

Consisten en coordinar con la empresa de vigilancia la realización de rondas a la sucursal por parte de un supervisor motorizado quien además de realizar una labor de control al cumplimiento de las funciones que debe realizar el Guarda, es disuasiva y funciona como apoyo la vigilancia de la oficina, buscando evidenciar situaciones anómalas o sospechosas al interior o en cercanías a esta.

Los bancos contratan este servicio de revistas de supervisión con diferentes frecuencias, pero generalmente se solicitan dos rondas diurnas y una nocturna. Estas deben ser exclusivamente

para pasar revista del puesto. Si se presenta una reacción o un apoyo diferente a la oficina, no debe ser contado como ronda de supervisión.

Las revistas de supervisión dificultan la realización de taquillazos, para las bandas delincuenciales son una barrera más a superar por cuanto deben contemplar que el supervisor puede llegar a la oficina en cualquier momento, durante la realización del hurto lo cual dificultaría su escape.

h. Nuevas tecnologías en atención al cliente

Aunque esta no es una estrategia implementada directamente por las áreas de seguridad bancaria, la inclusión de nuevas tecnologías para evitar que los clientes deban presentarse en las oficinas a realizar transacciones en efectivo, es una gran ayuda para descongestionar de dinero a las sucursales, una baja transaccionalidad en efectivo desincentiva a las bandas delincuenciales que deseen realizar un hurto.

Las nuevas tecnologías permiten que los clientes puedan hacer pagos, retiros o transferencias entre cuentas de otros bancos sin tener que estar físicamente en la oficina, también le permiten hacer pagos al comercio, mediante pasarelas de pago, si tener que hacer retiros previos, todos esto influye positivamente en la disminución del tope de efectivo a manejar por una sucursal y por tanto mitiga el riesgo de hurto. En el capítulo 3 se analizará si en un futuro próximo esta sería la solución para erradicar la modalidad de taquillazo.

i. Coordinaciones de apoyo con la Policía Nacional

Indudablemente los Bancos en Colombia necesitan del apoyo de la autoridad competente para mitigar el riesgo de taquillazo, las medidas de seguridad física, electrónica y humana nos son suficientes para contrarrestar el actuar delincencial sino se cuenta con un apoyo adicional de la Policía Nacional. Actualmente esta cuenta con dos apoyos importantes que deben ser aprovechados por las entidades bancarias para preservar la seguridad de sus oficinas, estos son la Policía de vigilancia más conocida como Cuadrantes de Policía, encargada de hacer las rondas al sector residenciar, bancario y comercio de una zona previamente delimitada. También existe la Reacción Bancaria, esta, aunque no se encuentra en todas las ciudades y municipios del país brinda un especial apoyo a los bancos para la operación de sus sucursales.

Esta estrategia implica el manejo de muy buenas relaciones con las autoridades para lograr su apoyo constante, las áreas de seguridad bancaria deben además de mantener contacto y compartir información con la policía, velar porque los gerentes de las oficinas asistan a las reuniones organizadas por dicha entidad.

Algunas agremiaciones del comercio han criticado que los bancos cuenten con un apoyo de policía dedicado especialmente a su protección, según estos se está priorizando a las entidades financieras con este servicio.

En la lucha contra el taquillazo el apoyo de la Policía es indispensable, los delincuentes únicamente temen a un enfrentamiento con la autoridad competente durante la realización de un hurto o durante su escape.

Sobre este particular más adelante se evaluarán las fortalezas y debilidades de contar con el apoyo y revistas por parte de la Policía Nacional, y de las implicaciones que puede tener un enfrentamiento armado entre esta y una banda de asaltantes al interior o en proximidades a una entidad bancaria.

j. Planes de capacitación en seguridad bancaria

Las áreas de seguridad bancaria actualmente y con el apoyo de las áreas de talento humano, realizan, planes de capacitación encaminados a dar a conocer las modalidades delincuenciales vigentes y como se producen, además enseñar a los empleados como identificar situaciones sospechosas de hurto, como prevenirlas, y como actuar en caso de presentarse.

La capacitación es definitiva para prevenir los taquillazos a las oficinas, el personal debe tener claro cómo reaccionar de manera que en caso de presentarse uno, no se vea expuesta su integridad personal.

La capacitación al personal de las oficinas trasciende en el sentido en que su única finalidad no es enseñar a los empleados las modalidades delincuenciales y como prevenirlas, su enfoque tiene dos matices adicionales.

- Responsabilidad administrativa

No es un secreto que en muchas investigaciones de los hurtos a bancos se ha encontrado que hay empleados comprometidos, por esto dentro de la capacitación las áreas de seguridad bancaria deben dejar claro al personal las consecuencias administrativas y penales que puede sufrir un funcionario que se preste para facilitar un taquillazo o cualquier tipo de hurto o fraude al banco. Cuando se aborda la responsabilidad administrativa en la capacitación se describen las tipificaciones del hurto y las penas establecidas en el Código Penal colombiano, esto se hace especialmente para disuadir al personal de prestarse para facilitar un hurto y para que tengan claras las consecuencias de hacerlo.

- Protección de la vida

Aunque una de las finalidades de las áreas de seguridad bancaria es prevenir las pérdidas económicas por hurtos y fraudes, no es la principal. Lo más importante es que en caso de presentarse un intento de hurto los empleados actúen de manera adecuada, evitando exponer su vida. Cuando se aborda este tema en las capacitaciones se enseña al personal a abstenerse de realizar actos heroicos, enfurecer a los asaltantes, evitar realizar movimientos repentinos y especialmente a proteger su integridad personal y la de sus compañeros.

En el año 2014, (El Espectador, 2014) durante un intento asalto a una entidad bancaria ubicada en centro comercial Centro Suba en la ciudad de Bogotá fue asesinado con arma de fuego, un empleado de la entidad.

3. Análisis de la efectividad de las medidas implementadas por las áreas de seguridad bancaria

Habiendo descrito las 10 estrategias más relevantes utilizadas por los bancos en Colombia para prevenir el taquillazo y/o mitigar su impacto en caso de presentarse, se procederá a evaluarlas de manera cualitativa, determinando su principales fortalezas y debilidades y de esta manera conocer su nivel de eficiencia. Como resultado de este análisis se recomendarán las 5 estrategias más efectivas para prevenir los taquillazos

a. Asignación de topes de efectivo

Como se dijo en el capítulo anterior la asignación de topes de efectivo en la zona de cajas es una medida implementada para evitar que los montos hurtados sean mayores de lo que el banco está dispuesto a aceptar. Igualmente, para desestimular a los delincuentes a realizar un segundo hurto a la sucursal. La medida cumple con el objetivo, sin embargo, depende del cumplimiento del procedimiento por parte del personal de la oficina, de otra manera el efectivo hurtado puede ser mayor con el agravante de que los delincuentes podrían sentirse estimulados a realizar un segundo taquillazo. La fortaleza de la estrategia es alta, porque funciona y porque además implementarla tiene un costo muy bajo, solo se deben ajustar los procedimientos y socializarlos al interior de la entidad.

b. Cofres antitaquillazo

La implementación de estos cofres ha permitido que los bancos reduzcan de manera importante sus pérdidas económicas por taquillazos, debido a esto es una estrategia de comprobada fortaleza. En innumerables intentos de hurtos los cajeros los han utilizado correctamente esta herramienta, evitando que los montos hurtados sean altos. Igualmente, los cofres han permitido que los cajeros cuenten con una mayor disponibilidad de efectivo en su área, pero de manera protegida. Sin embargo, la debilidad de esta medida puede estar en el riesgo a la integridad de personal y especialmente la del cajero, es posible que al activarlo deslice la totalidad del efectivo y no quede nada en el exterior, lo cual puede enfurecer a los delincuentes.

Los cofres para las zonas de caja son eficientes, cumplen con su función y su implementación no es considerada costosa para los bancos por los beneficios que ofrecen, actualmente su valor puede arrancar en \$2.500.000.

c. Sistemas de esclusas

Las esclusas giratorias que se instalan en las puertas de acceso a los bancos son una de las estrategias más fuertes y eficaces para prevenir los taquillazos, estas además de controlar el ingreso de personas una a una, cuentan con detectores de metales, adicionalmente impiden el escape rápido de los delincuentes, Sin embargo presentan algunas debilidades por las cuales muy pocos bancos las utilizan,

La primera es que su costo es muy elevado, no hay un equilibrio financiero entre estas y sus beneficios, además por cada oficina como se deben contemplar por lo menos dos esclusas.

La segunda razón es que las esclusas no son funcionales, resultan incómodas para los clientes, les quitan tiempo, solo puede ingresar una persona, se deben retirar los elementos metálicos, dificultan el ingreso de personas de la tercera edad o con movilidad reducida.

d. Blindajes de la zona de caja

Los blindajes de para la protección del efectivo y del personal que labora al interior de las áreas de caja generan una gran sensación de tranquilidad y seguridad, además los costos de mantenimiento son mínimos. Generalmente las bandas de taquilleros no asaltan bancos que hayan implementado esta herramienta de seguridad física, a menos que por error no lo hayan contemplado en el análisis previo al hurto. Esta es una estrategia sumamente fuerte para contrarrestar el taquillazo y su valor agregado es la protección del personal.

Infortunadamente su debilidad radica en que al igual que las esclusas tienen unos altísimos costos de implementación si se utilizan materiales adecuados. Adicionalmente generan una barrera en el servicio a los clientes cuando estos son atendidos en la ventanilla. Es importante aclarar que el sector trabaja día a día para eliminar estas barreras de manera que su relación sea cada vez más cercana y directa con los clientes, una ventanilla o un cristal blindado dificultan la comunicación con el cajero, convirtiéndose en una mala experiencia para el cliente.

e. Sistemas de video y sistemas de alarma

La instalación de botones de pánico es una medida de mediana fortaleza, informa a la central de monitoreo que la oficina está bajo amenaza siempre y cuando el botón sea obturado por uno de los empleados, en caso contrario puede pasar mucho tiempo antes de que la oficina reciba apoyo. También cuenta con algunas debilidades como generar riesgos a la integridad personal en eventos en los que los delincuentes noten que alguno de los empleados los está obturando. Es muy difícil que esta herramienta prevenga el hurto, e imposible que lo detecte, su eficiencia es alta por cuanto los costos de implementación son bajos con relación a sus prestaciones.

Por su parte las cámaras de seguridad también son una medida medianamente fuerte, anteriormente se consideraban un elemento disuasivo, ahora a los delincuentes poco les

preocupan, no les importa que vean sus rostros o los cubren con gorras, gafas, pasamontañas. Actualmente son más útiles en la etapa posterior al taquillazo para intentar identificar a los delincuentes y aportar los videos a la investigación que hacen las autoridades competentes.

f. Guardas de seguridad

A pesar de que las áreas de seguridad bancaria tienen diferentes posiciones acerca de la ubicación de los Guardas al interior de las oficinas, como también acerca de si deben estar armados o no, lo que si es cierto es que con la capacitación adecuada pueden ser una estrategia de gran fortaleza para la prevención de taquillazos. Los Guardas bien entrenados pueden evidenciar de manera preventiva un hurto en potencia y por tanto evitarlo. Sin embargo, esta medida tiene también algunas debilidades, actualmente para los delincuentes la vigilancia humana es una barrera más que superar durante el asalto lo cual no es difícil, para superarla simplemente asignan dos o tres asaltantes a la neutralización del Guarda, en una proporción tres a uno el Guarda no tiene posibilidad.

Una debilidad adicional de esta estrategia es que los delincuentes siempre llevan el arma del Guarda, de manera que paradójicamente las bandas delincuenciales se arman con armas de los servicios de vigilancia y seguridad privada. Debido a esto algunos bancos han optado por eliminar los servicios armados.

g. Revistas de supervisión

Las rondas de supervisión por partes de la empresa de servicios de vigilancia son una medida de control para los Guardas pues se les audita el cumplimiento de sus funciones, además es una medida disuasiva para los delincuentes, pero en cuanto a la prevención del taquillazo es una medida débil. Para los delincuentes es sencillo superar esta barrera cuando planean un taquillazo, simplemente calculan el horario en que el supervisor llega a pasar revista a la sucursal bancaria y esperan que se retire para ingresar a realizar el hurto.

h. Nuevas tecnologías en atención al cliente

Las nuevas tecnologías implementadas para la realización de transacciones bancarias por parte de los clientes son tal vez la estrategia del futuro para contrarrestar el taquillazo. Por medio de estas se logra que día a día sea menor el monto de efectivo en las sucursales bancarias. A pesar de esto existe una realidad que hace que la medida aun sea débil y es que los bancos

siempre van a requerir que sus oficinas cuenten con cierta cantidad de efectivo, tal vez lo suficiente para que las bandas de taquilleros no cesen sus actividades delincuenciales en contra del sector.

i. Coordinaciones con la Policía Nacional

Como se describió en el capítulo dos, esta medida consistente en coordinar los apoyos de revistas a las oficinas por parte de la policía de vigilancia o reacción bancaria son una medida altamente disuasiva y unida a las revistas de supervisión por parte de la empresa de vigilancia la hacen una estrategia fuerte. Sin embargo, tiene una gran debilidad y es que al momento de planear el hurto los delincuentes tienen en cuenta los horarios en que la policía pasa su revista para luego de esto ingresar y realizar el hurto.

Por otra parte, la posibilidad de un enfrentamiento armado entre la policía y los delincuentes siempre está latente y esto tendría una afectación altísima al riesgo de imagen de la entidad bancaria.

j. Planes de capacitación en seguridad bancaria

De las nueve estrategias anteriores ninguna funcionaría adecuadamente a menos que el personal esté debidamente capacitado, la formación en temas de seguridad bancaria a los funcionarios de las oficinas es una medida fuerte y por demás indispensable, sin capacitación los resultados de la gestión de seguridad bancaria serían poco menos que desastrosos. Funcionalmente la medida cuenta con una debilidad y es que depende de la aplicación juiciosa de lo aprendido en las capacitaciones por parte de los funcionarios, de nada sirve que la oficina cuente con un sistema de alarmas si el personal no sabe usarlo o tener un cofre de seguridad si el dinero permanece fuera de este.

Ilustración 3

En la ilustración 3 se puede apreciar como cinco de las diez estrategias que con mayor frecuencia implementan las áreas de seguridad bancaria para prevenir los taquillazos, son altamente efectivas, esto se debe a que cuentan con el equilibrio adecuado entre su eficacia y eficiencia, han dado resultados muy positivos y sus costos de implementación encuentran un punto de retorno a la inversión. Las siguientes cuatro estrategias cuentan con una efectividad media debido a que a pesar de generar resultados positivos pueden impactar el servicio al cliente o sus costos de implementación son altos y no ofrecen un punto de retorno de la inversión. Finalmente se aprecia que una estrategia que a pesar de ser altamente eficaz debido a que cumple con su propósito, cuenta con un nivel de efectividad baja por el impacto que tiene al servicio al cliente y por los elevados costos de implementación y mantenimiento.

Ilustración 3, Cuadro efectividad de las estrategias implementadas por las áreas de seguridad bancaria para prevenir el taquillazo.

Efectividad de estrategias implementadas por las áreas de seguridad bancaria para prevenir el taquillazo				
Item	Estrategia	Fortalezas	Debilidades	Efectividad
1	Asignación de topes	1. Bajos costos de implementación, es procedimental. 2. Reduce las pérdidas económicas al banco en caso un taquillazo. 3. Desestimula a los delincuentes, consideran que no vale la pena arriesgarse por tan poco dinero	1. Depende del cumplimiento del procedimiento por parte del personal, si no se respetan los topes las pérdidas pueden ser mayores.	Alta
2	Cofres antiataquillazo	2. Bajos costos de implementación y excelente cumplimiento de su objetivo, todos los bancos los tienen. 3. Reduce las pérdidas económicas al banco en caso un taquillazo.	1. Depende del cumplimiento del procedimiento por parte del personal, si no se respetan los topes las pérdidas pueden ser mayores. 2. Puede exponer a los funcionarios si el delincuente nota que se activó el cofre. 3. La bandeja puede fallar y no funcionar o quedar a medio camino, esto generaría una gran exposición al personal, además de un hurto mayor.	Alta
3	Guardas de Seguridad	1. Con la capacitación adecuada son el mejor recurso para la prevención del taquillazo 2. Su beneficio es alto en relación al costo, los servicios de vigilancia humana no son económicos pero hay equilibrio entre su costo y sus prestaciones	1. En caso de no contar con formación y realizar su función adecuadamente son una persona más en riesgo durante el hurto. 2. Si lo desarman esta arma pasa a manos de la delincuencia.	Alta
4	Coordinaciones de apoyo con la Policía Nacional	1. De la mano con las revistas de supervisión de vigilancia generan dificultades a los delincuentes durante la planeación del taquillazo. 2. Permiten capturar a los delincuentes si el banco y la policía actúan de manera rápida.	1. Los delincuentes estudian las rutinas de las revistas de policía, el día del hurto esperan que los agentes pasen su revista y se retiren. 2. Es posible que se frente un enfrentamiento armado entre la policía y los delincuentes lo cual podría generar una afectación mayor a la de un taquillazo	Alta
5	Capacitación empleados	1. Permite que se haga uso adecuado de las herramientas de seguridad y permite que el personal actúe de manera correcta antes, durante y después del taquillazo. 2. Mitiga el riesgo de afectación a la integridad física de los clientes internos y externos.	1. Si la capacitación no es adecuada y suficiente el personal puede proceder o reaccionar de manera indebida incrementando su nivel de riesgo y las pérdidas económicas.	Alta
6	Bloqueo de las zonas de caja	1. Mitigan al máximo el riesgo de taquillazo, son altamente eficientes, las sucursales que cuentan con esta herramienta no son afectadas por la modalidad de taquillazo 2. Además de prevenir el hurto protegen al integridad física de los cajeros 3. Son altamente disuasivos.	1. No hay relación costo beneficio entre el alto costo de implementación y su objetivo que es la prevención del taquillazo. 2. Son una barrera entre los clientes y el banco, generan una mala experiencia a los clientes.	Media
7	Sistemas de video y sistemas de alarma	1. La relación costo beneficio es media, cumplen con su objetivo que es informar y disuadir. 2. Reportan directamente a una central de monitoreo, conectada con la policía	1. Los delincuentes ya no temen a quedar registrados en video o implementan estrategias para no ser reconocidos. 2. Si los delincuentes notan que uno de los funcionarios obtura un botón de pánico pueden tomar represalias.	Media
8	Revistas de supervisión de vigilancia	1. Son altamente disuasivas y efectivas si se hacen en diferentes horarios. 2. Sirven como herramienta de control a la función que desempeña el Guarda	1. Los delincuentes esperan a que el supervisor se retire para realizar el asalto. 2. Por normativa de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada los supervisores de seguridad no pueden portar armamento.	Media
9	Nuevas tecnologías en atención al cliente	1. Reducen los montos de efectivo de una sucursal bancaria por cuanto los clientes tienen la posibilidad de realizar transacciones electrónicas.	1. Se generan nuevos riesgos a los bancos y a sus clientes como modalidades de fraude virtual. 2. Los bancos, actualmente requieren contar con efectivo de manera obligatoria	Media
10	Esclusas giratorias	1. Mitigan al máximo el riesgo de taquillazo, son altamente eficientes, las sucursales que cuentan con esta herramienta no son afectadas por la modalidad de taquillazo 2. Identifican el ingreso de armas de fuego y dificultan la huida de los delincuentes. 3. Son altamente disuasivas.	1. No hay relación costo beneficio entre el alto costo de implementación y mantenimiento de estas y su objetivo que es la prevención del taquillazo. 2. Son una barrera entre los clientes y el banco, son molestas para los clientes.	Baja

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Las estrategias implementadas por las áreas de seguridad bancaria han sido altamente efectivas y han incidido de manera determinante en la prevención del taquillazo en Colombia. Tal como se refleja en las estadísticas presentadas por (Asobancaria A. B., 2018), a pesar del incremento de bandas delincuenciales en el país, desde el año 2014 los casos presentados bajo esta modalidad no han presentado un incremento importante. Estas medidas han sido efectivas por cuanto además de contar con un equilibrio adecuado entre su eficacia y su eficiencia, han logrado contener a las bandas que realizan este tipo de hurto. Igualmente han generado un incremento en las capturas por parte de la policía nacional.

El análisis realizado puede ser usado como herramienta de consulta para funcionarios de entidades bancarias que deban recomendar a la alta gerencia o tomar decisiones en cuanto a la implementación de estrategias de prevención de hurto en oficinas del sector bancario o comercio, en los cuales se manejen altas sumas de dinero a la vista.

Si bien es cierto que las estrategias utilizadas actualmente generan resultados relevantes, es importante tener en cuenta que al igual que otras modalidades delincuenciales, el taquillazo puede mutar convirtiéndose en otra modalidad de mayor impacto para el sector. En consecuencia, las áreas de seguridad bancaria deben continuar trabajando en el diseño de nuevas medidas para prevenir toda clase de hurtos a sus oficinas.

En el corto plazo las nuevas tecnologías jugarán un papel fundamental en la prevención del taquillazo en Colombia, serán el aliado estratégico de las áreas de seguridad bancaria, encargado de crear productos y servicios financieros que no requieran la presencia del cliente en la oficina para la realización de sus transacciones bancarias. Esto indudablemente permitirá que los montos de efectivo en las sucursales decrezcan. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en Colombia cuatro de cada diez personas no están bancarizadas (El Tiempo, 2017), también, que culturalmente una parte de la población del país aún prefiere realizar sus transacciones en efectivo y no le interesa hacer operaciones basadas en desarrollos tecnológicos sobre la red. Por lo anterior se genera un nuevo interrogante ¿los bancos deben prepararse para convivir con el taquillazo indefinidamente? o las estrategias implementadas por las áreas de seguridad bancaria permitirán que en un futuro próximo desaparezca.

Referencias

- Asobancaria. (05 de 1998). Acuerdo Interbancario. *Cómo actuar antes, durante y después de un asalto en contra de una sucursal de una entidad financiera en santa fe de Bogotá*. Bogotá, Colombia: Asociación Bancaria y de Entidades Financieras Asobancaria, (1998). Acuerdo Interbancario Cómo actuar antes, durante y después de un asalto en contra de una sucursal de una entidad financiera en santa fe de Bogotá.
- Asobancaria. (2017). *Panorama general de la industria 2017*. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras, Asobancaria;, Bogotá. Recuperado el 2017
- Asobancaria, A. B. (2018). *Estadísticas de Taaquillazos Colombia, Asobancaria 2018*. Bogotá. Recuperado el 05 de 11 de 2018
- Drucker, P. (05 de 10 de 2009). *degerencia.com*. Recuperado el 04 de 12 de 2018, de degerencia.com: <https://degerencia.com/articulo/la-efectividad-punto-de-equilibrio-entre-eficacia-y-eficiencia/>
- El Espectador. (13 de 08 de 2014). Asalto a entidad bancaria de Suba deje un muerto. Recuperado el 07 de 11 de 2018, de <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/asalto-entidad-bancaria-de-suba-dejo-un-muerto-y-un-her-articulo-510355>
- El Tiempo. (11 de 07 de 2017). *eltiempo.com*. Recuperado el 11 de 25 de 2018, de eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/nivel-de-bancarizacion-en-colombia-2017-107896>
- Policía. (21 de 03 de 2018). *Policía Nacional*. Obtenido de <https://www.policia.gov.co/noticia/cayo-banda-taquilleros>.
- Procuraduría. (24 de 07 de 2000). *Procuraduría General de la Nación*. Recuperado el 06 de 11 de 2018, de Procuraduría General de la Nación: https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Codigo_Penal_L-599-00.htm
- Rcn. (2018). *El fantasma de la temida banda los R-15*. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <https://www.rcnradio.com/judicial/el-fantasma-de-la-temida-banda-de-los-r15-entre-los-calenos>
- Rivera y Malaver, A. (07 de 2011). <http://www.urosario.edu.co>. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co>: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf
- Semana. (01 de 11 de 2009). Así Robé el Banco. *Semana*. Recuperado el 28 de 10 de 2018, de <https://www.semana.com/nacion/articulo/asi-robe-banco/98976-3>
- Superfinanciera. (2014). Circular Básica Externa 029 de 2014, Capítulo 2, numeral 2.3.4.1.3. Bogotá, Colombia. Recuperado el 07 de 11 de 2018
- Tovar , J. L. (01 de 11 de 2018). *www.significadode.org*. Recuperado el 01 de 11 de 2018 , de <https://www.significadode.org/taquillazo.htm>
- Wikipedia. (2018). *Wikipedia*. Recuperado el 04 de 12 de 2018, de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_bancaria