

ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD

**DISMINUCIÓN DE LOS INDICADORES DE LA MERMA A PARTIR DE LA
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

CASO: ALMACÉN HOMECENTER SUBA



AUTOR:

FÉLIX YESID GÓMEZ RODRÍGUEZ

TUTOR:

JULIO CESAR GONZALEZ

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
2018**

DISMINUCIÓN DE LOS INDICADORES DE LA MERMA A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

CASO: ALMACÉN HOMECENTER SUBA

Resumen

El presente estudio de caso analiza las actividades realizadas en la gestión del riesgo de merma en el almacén Homecenter Suba, con el fin de visualizar las buenas prácticas en control y aseguramiento de la mercancía por medio del sistema de gestión de riesgo.

El fenómeno de la merma ha afectado al mercado de manera que se han estipulado mecanismos y acciones con el fin de evitar su condición negativa, la merma o las pérdidas que tiene una empresa se pueden catalogar dentro de dos aristas merma conocida y desconocida, y a pesar de sus significados el robo y el hurto son los factores que implican un mayor trabajo.

El riesgo de merma se analizó de acuerdo al modelo planteado por González, Meyer y Pachón; como mecanismo para analizar la frecuencia u ocurrencia.

Palabras clave: Seguridad, Educación, Análisis, Riesgo, Clasificación, Merma, Tratamiento, Gestión, Ajustes, Robo.

Introducción

La finalidad de cualquier actividad económica es obtener rentabilidad respecto al servicio o producto que se esté brindado a los consumidores, lo anterior es posible a partir de la publicidad, la calidad y finalmente el logro de una cantidad mínima de pérdidas, es por ello que al interior de las diferentes entidades se han generado ideas, formulas, proyectos y estrategias que buscan la forma de disminuir la merma en todo su concepto y practicidad, lo cual se comprende como lo previamente estipulado “todas aquellas pérdidas que se producen a lo largo de la cadena de distribución y ventas en el mercado” (Bruzzi, S,f, p.1).

Es por lo anterior que dichas prácticas, proyectos y estrategias deben fundamentarse en ser un plan de respuesta inmediata a la problemática que altera los indicadores de la merma en el mercado, teniendo en cuenta y como fase primordial que este fenómeno acarrea la merma Conocida y la merma Desconocida, en otras palabras, el conocimiento previo de causa de la pérdida y las pérdidas con causa desconocida respectivamente” (Bruzzi, S,f, pp.2-4).

El objetivo del presente estudio de caso es analizar las actividades realizadas en la gestión del riesgo de merma en el almacén Homecenter Suba, con el fin de visualizar las buenas prácticas en control y aseguramiento de la mercancía por medio del sistema de gestión de riesgo, el cual, es el reflejo del decrecimiento de la merma en la compañía, lo que finalmente brindará la respuesta a la pregunta problema de ¿cómo incidió la implementación del sistema de gestión de riesgos para la disminución de la merma en la compañía?

Para el cumplimiento del objetivo, inicialmente se analizó la literatura existente de la merma y gestión del riesgo, seguidamente, se identificó la problemática y acciones llevadas a cabo para la gestión del riesgo de merma en la tienda Homecenter Suba y finalmente, se establecieron las conclusiones respecto a los resultados.

Marco teórico

La proyección de las entidades de disminuir la merma o las pérdidas sufridas, es un requerimiento fundamental con el fin de optimizar resultados y generar estabilidad y rentabilidad para sí mismas, a pesar de que cero (0) respecto a la merma es un idealismo, la regulación, el control y la disminución de este flagelo es imprescindible. Es por ello, que la comunidad entera de la compañía, debe impregnarse de la responsabilidad respecto a la regulación y/o eliminación de este fenómeno.

Los aumentos de la merma a niveles elevados que ponen en jaque la rentabilidad del negocio, suelen deberse a la falta de formación, control y compromiso de las personas que lo conforman (Bruzzi, S,f, p.6).

Teniendo en cuenta entonces que el logro de bajos índices de merma, se deben al sentimiento de responsabilidad y a la educación del personal de la compañía respecto al actuar frente a situaciones de riesgo, se debe plantear un estudio respecto a este último detalle. Para efectuar un análisis de riesgo es primordial tener en cuenta las siguientes categorías planteadas por Hopkin (2014, en González, Myer & Pachón, 2017, p. 272)

- *Los riesgos asociados a las amenazas o riesgos puros.*
- *Los riesgos de control o asociados a la incertidumbre*
- *Los riesgos de oportunidad o especulativos.*

Estos riesgos a su vez presentan elementos comunes según González, Myer & Pachón (2017, p. 273) que son “*el agente generador, el sistema o agente afectado y la pérdida potencial o fatal*”, lo cual se comprende como el delincuente, la compañía afectada y la afectación a la merma o en otras palabras la pérdida generada.

La finalidad de la creación o estandarización de la evaluación de los riesgos y el protocolo a seguir según la situación que se presente, es entender que la compañía requiere de ciertas particularidades según el producto o bien ofrecido, lo anterior para hacer una reducción viable de

vulnerabilidad hacia sensibilidad, teniendo en cuenta que en primera instancia la vulnerabilidad hace de la entidad un actor, el cual es fácil de irrumpir y así mismo de generar en él situaciones adversas que finalmente se traducirán en riesgo para la estabilidad de la compañía, seguidamente la etapa de sensibilidad representa que existe un control respecto a las posibles afectaciones que ocurrieran, esto lo que permitirá es crear un espectro de posibles riesgos minimizados, teniendo en cuenta que existen planes de acción.

Un sinnúmero de riesgos están presentes en las organizaciones... lo que se pretende es construir -por áreas- ese inventario de riesgos y después categorizarlos de acuerdo a una metodología que tenga en cuenta la **severidad** del siniestro y la **frecuencia** de ocurrencia. Esto permitirá hacer una estratificación del riesgo, para dirigir un control específico a cada riesgo (Saldarriaga, 2017, p.571).

Finalmente, puede comprenderse que a partir de la administración y gestión del riesgo, el cual será implementado como un foco educativo para el personal a cargo de control y la disminución de situaciones adversas en la entidad, con el fin de establecer indicadores mínimos de merma, es una tarea fundamental de las gestiones empresariales.

La administración del riesgo es el proceso de identificación, medida y administración de los riesgos que amenazan la existencia, los activos, las ganancias o al personal de una organización o los servicios que esta provee (Saldarriaga, 2017, p. 568).

En otras palabras, la sensibilización respecto al tema, la comprensión de los riesgos, y un protocolo claro de acción frente a cualquier escenario complejo, son procesos fundamentales para contrarrestar la situación adversa que imparte el fenómeno de la merma, para lo cual es primordial tener una orientación clara para el personal que debe desplegar una atención respecto a la situación o emergencia (Saldarriaga, 2017, p.579).

Planteamiento del caso

Homecenter y su entorno corporativo en el ámbito de la seguridad

Almacenes Homecenter, Sodimac (sociedad, distribuidora de materiales de construcción) se fundó en Chile en 1952 como una cooperativa abastecedora de empresas constructoras, convirtiéndose en sociedad anónima en los años 1980, actualmente es una compañía del portafolio de Falabella y Cerámicas Corona; Homecenter en Colombia tiene representación en diferentes ciudades país las cuales han tenido un crecimiento representativo en los últimos años, generando empleo y crecimiento a la economía del país a parte de la importancia del reconocimiento a nivel internacional debido a sus proveedores en más de 140 países.

Dentro la problemática que actualmente enfrentan tanto las pequeñas y medianas empresas, como las grandes empresas o compañías de cadena que ofrecen a sus consumidores gran variedad de productos mano a mano, es decir venta en góndolas o exhibidores de rack, son los ajustes o robos, los cuales ocasionan grandes pérdidas rentables a las compañías.

La funcionalidad de Homecenter y como foco principal de estudio Homecenter Suba como empresa al servicio de la sociedad se ha enmarcado en brindar productos para el hogar desde elementos básicos de jardinería, pasando por herramientas y materiales para la construcción, es por ello fundamental comprender el postulado de Hopkin (2014, en González, Myer & Pachón, 2017, p. 272), respecto a las tres categorías fundamentales para el planteamiento de un estudio de riesgo, puesto que al manejar múltiples referencias de productos y miles en su totalidad, es indispensable categorizar cuando el producto está sujeto a representar un riesgo puro como primer extremo o cuando, el riesgo del producto por su categoría es menor o especulativo.

Homecenter mediante su proyección anual establece que la merma, la cual identifica robos y ajustes de inventario está proyectada a un 0.30%, porcentaje que todas los almacenes a nivel nacional deben mantener y no generar un crecimiento mayor al porcentaje estimado desde la presidencia de la compañía.

En la actualidad se tiene un crecimiento general de las tiendas estimado del 0.15%, es decir una merma del 0.45% en lo corrido del presente año 2018, lo cual ha generado alertas en todos los niveles de la organización, es decir, gerencias, líderes de seguridad y líderes de inventarios,

debido a que este crecimiento va en contra de la proyección estimada al inicio del año; este tipo de comportamiento financiero demanda nuevas estrategias de aseguramiento de mercancía.

Con el fin de dar cumplimiento a dicho requerimiento la propuesta de Homecenter Suba ha posibilitado la creación de un estándar de seguimiento a los diferentes productos como previamente se había mencionado, teniendo en cuenta que dicha política comercial de la compañía es no generar aseguramientos excesivos a los productos como las guayas de seguridad, los pines sensormatic o multigrip, los controles de seguridad, entre otros, con el fin de no generar en el cliente una sensación de vigilancia y monitoreo permanente y excesivo dentro de los diferentes almacenes, pero manteniendo el cuidado de otros elementos sensibles como los taladros.

Lo anterior se creó, con similitud al cuadro de Ocurrencia de González, Myer & Pachón, (2017, p.278) y en búsqueda de disminuir la continuidad

No.	Ocurrencia
1	Remota: La falla es improbable ≤ 0.10 por mil ítems
2	Baja: Relativamente pocas fallas 0.1 por mil ítems
3	Baja: Relativamente pocas fallas 0.5 por mil ítems
4	Moderada: Fallas ocasionales 1 por mil ítems
5	Moderada: Fallas ocasionales 2 por mil ítems
6	Moderada: Fallas ocasionales 5 por mil ítems
7	Alta: Fallas repetidas 10 por mil ítems
8	Alta: Fallas repetidas 20 por mil ítems
9	Muy alta: La falla es casi inevitable 50 por mil ítems
10	Muy alta: La falla es casi inevitable 100 por mil ítems

(Tomado de González, Myer & Pachón, 2017, p.278)

Una vez establecida dicha tabla de ocurrencia de robos por producto, la creación del protocolo de seguridad se individualizó, dándole prioridad a una menor cantidad de bienes en una especie de alerta roja, empero sin descuidar ningún producto de la tienda, puesto que de igual manera ello incide en la problemática de la merma una vez se realice su seguimiento y valoración.

Paralelo a la estandarización de los productos, los elementos claves o comunes del riesgo se traducen para la compañía en un seguimiento riguroso, tal como lo exponen González, Myer &

Pachón (2017, p. 273), “*el agente generador, el sistema o agente afectado y la pérdida potencial o fatal*”, es decir el posible individuo que genere riesgo, Homecenter Suba y la pérdida de un elemento sujeto de seguridad primordial, son un conducto regular diario para el personal encargado de la seguridad empresarial.

En otras palabras, la vigilancia de todo consumidor a las instalaciones de Homecenter Suba es supervisado, no obstante, ello no debe entenderse como la visualización de toda la comunidad como posibles individuos generadores de riesgo, sino como un cuidado a toda la población consumidora de productos de la entidad, evitando que el riesgo pueda ser extendido hasta ellos.

Es por lo anterior que para las diferentes áreas administrativas de la compañía, la educación al trabajador es fundamental respecto a los posibles riesgos que pudieran ocurrir, lo anterior sumado a la sensibilización del trabajador por su lugar de trabajo a partir de la Responsabilidad Social Empresarial, ligada a su eje de vida empresarial, en el cual se crea un ambiente con el trabajador en el que él sienta que su espacio laboral es un lugar que debe ser cuidado y protegido, y a su vez el será atendido como parte fundamental de la empresa y no solo como factor humano o mano de obra trabajadora.

A partir de dicha educación, la cercanía de los trabajadores con los protocolos de seguridad y el reconocimiento del acercamiento de la entidad con la fuerza civil, como protección externa, precisan un cordón de seguridad reforzado, evitando toda imagen de vulnerabilidad frente al posible individuo generador de riesgos, es decir, el trabajo desde el concepto de seguridad en toda la población trabajadora crea un ambiente reforzado en el cual el termino de sensibilidad, el cual recae sobre individuos, empresas y demás, sin distinción, es aún un factor fortalecido.

La administración del riesgo como lo expone Saldarriaga, (2017, p. 568), la cual es la base de la funcionalidad de este fundamento de seguridad provee a Homecenter Suba la posibilidad de enfrentar el flagelo de la merma o la pérdida, procurando disminuir los indicadores generalizados de las diferentes tiendas de la empresa, y procurando ser un ejemplo viable para la protección de cada una de las partes que componen la compañía, es decir, proveedores, productos, y trabajadores.

Es por lo anterior que la merma en el almacén Homecenter Suba, desde el liderato de seguridad ha brindado resultados óptimos, a partir del aseguramiento de productos teniendo en

cuenta su previa ocurrencia y vulnerabilidad o grado de riesgo, sumado a la educación y a la creación de redes internas de seguridad entre los individuos que laboran en la compañía.

Discusión o reflexión final

La estrategia de seguridad de Homecenter Suba dirigido a la disminución de los indicadores de la merma a partir de la implementación de un sistema de gestión de riesgos, basado en la verificación de la vulnerabilidad de los productos y la educación de la población trabajadora permite acatar los siguientes puntos principales de entendimiento.

- El éxito del sistema de gestión, no radica principalmente en la disminución de los indicadores estadísticos, sino en el empoderamiento y la sensibilización del trabajador respecto a la seguridad de su lugar de trabajo y su función en la compañía.
- La evaluación de riesgo de cada producto se genera a partir de la vulnerabilidad particular del mismo.
- Los mecanismos de seguridad deben ser transmisibles a la comunidad en general, es decir sobre poner al cliente sobre el producto.
- Existen políticas de seguridad desde cada arista administrativa, para lo cual la tienda Homecenter Suba desde sus diferentes áreas internas, ligadas al área de Seguridad han creado un ambiente de cultura y educación frente al riesgo.
- La valoración, la estipulación y el tratamiento de los riesgos se dirigen a la disminución de la pérdida.

Referencias

- Bruzzi, (S,f). *La merma en el mercado del retail. Los orígenes de la Merma Conocida y de la Merma Desconocida en la venta minorista*. Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad.
- Fennelly, (2004). *Effective Physical Security*. Wheeler Road, Burlington. MA: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- González, Myer & Pachón, (2017). La evaluación de los riesgos antrópicos en la seguridad corporativa: del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) a un modelo de evaluación integral del riesgo. Rev, Cient. Gral José María Córdoba, Bogotá. ISSN 1900-6585.
- Saldarriaga, (2017). *Diseño, optimización y gerencia de Centros de Distribución: Almacenar menos, distribuir más*. ISBN: 978-958-58281-1-7, Bogotá.