

**PREVENCION DE PÉRDIDAS EN GRANDES  
SUPERFICIES: PROPUESTA DE MODELO  
INTEGRAL PARA SU GESTION Y CONTROL**

**JHONNY PEREZ ORTEGA**  
**Especialización Administración de la Seguridad**  
**Julio 2010 - Junio 2011**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE RELACIONES**  
**INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y**  
**SEGURIDAD**  
**DIRECCIÓN ESTUDIOS DE SEGURIDAD**  
**Bogotá, Abril de 2011**

Prevención de pérdidas en Grandes Superficies: propuesta de modelo integral para su  
gestión y control.

Jhonny Pérez Ortega

Resumen

El artículo analiza los resultados de pérdidas en grandes superficies y propone la aplicación de un modelo integral de prevención, orientado a controlar y disminuir la causas que generan la pérdida en general, fundamentado especialmente en cuatro consideraciones: a) incremento desmesurado de las pérdidas en las grandes superficies a nivel mundial, b) debilitamiento de la economía global en los últimos dos años, afectando los resultados de las grandes superficies y el mercado minorista c) reducción de los gastos de inversión en todos los ámbitos, incluyendo el presupuesto destinado a la prevención, generando como consecuencia el crecimiento de las pérdidas, d) aumento del crimen y la delincuencia organizada, en todo el territorio nacional.

Para ello se consideró la información contenida en los siguientes estudios: a) Barómetro Mundial del Hurto en la Distribución 2010, b) Octavo Censo nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas – Mercado Detallista (Fenalco 2010), c) XII Censo Nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas (Antad 20008), d) IX Avaliacao de Perdas no Varejo Brasileiro – 2009.

Palabras clave

Prevención pérdidas, delincuencia, pérdida desconocida, merma, minoristas, causas.

\* Artículo de reflexión, a partir de la construcción teórica integrada a la experiencia personal, durante el transcurso de la especialización en administración de la Seguridad y el desempeño de las funciones.

Jhonny Pérez, Administrador de Empresas, Ing. en Obras Civiles y Militares, Profesional Militar, Especialista en Administración de la Seguridad, actualmente Gerente Nacional de Prevención Grupo Carrefour Colombia.

## Introducción

Las pérdidas desconocidas en las grandes superficies, durante los últimos años, presentan una tendencia mundial a su agudización, en correlación directa con el incremento de la delincuencia y la reducción de los gastos de inversión en la prevención de pérdidas; en parte, fruto del debilitamiento de la economía global, generado por las diferentes crisis económicas presentadas a nivel global. Por lo anterior se ha encontrado que la gran mayoría de los minoristas, entre estos, las grandes superficies, están buscando tomando medidas para controlar y prevenir el incremento de la pérdida desconocida y las pérdidas relacionadas con la delincuencia en general.

Según Bamfield (2011) “La pérdida desconocida mundial durante el 2010, significo para los minoristas un coste de casi 107.300 millones de dólares, lo que representa una media de 1.36% sobre las ventas minoristas mundiales. Siendo Norteamérica la región que ha registrado un mayor descenso en el índice de pérdida desconocida; los países con mayores índices de pérdida desconocida como porcentaje de las ventas fueron India (2.72%), Marruecos (1,64%) y Brasil (1,64%), mientras que los países con los índices más bajos de pérdida desconocida, corresponden a Taiwán (0.87%), Hong Kong (0.91%) y Austria (0.97%)” (p.10).

Según Fenalco (2010), en Colombia, la pérdida desconocida durante el año 2009, correspondió al 52% del total de la merma con una media del 1,8% sobre el total de las ventas minoristas, generando grandes pérdidas para las cadenas comerciales, razón por la cual se hace necesario implementar un modelo de gestión integral, que se base en las buenas prácticas, conocimientos y experiencia en general, adaptado a cada superficie y razón comercial. Por este motivo se consideró necesario realizar este documento, fundamentando la propuesta de modelo en los siguientes capítulos.

## Conceptos básicos

Antes de profundizar en el tema, es importante conocer el significado de algunos conceptos básicos, que nos podrán ilustrar acerca del mismo.

### Merma

Para Fenalco Colombia, *“Se considera Merma, toda constricción o disminución del inventario. Se calcula obteniendo la diferencia entre el inventario teórico y el inventario real”* (p.3).

En otras palabras, la Merma o la Demarca, es toda aquella mercancía o producto, que no se vendió y/o no es apta para la venta, por diferentes razones o motivos. Es la diferencia entre el stock real y el stock teórico.

### Merma conocida

De la misma manera Fenalco define merma conocida como, *“aquella Merma Operativa a la cual se le puede atribuir causa. (Es plenamente identificable su origen). Un ejemplo de esto es el deterioro de mercancía, desperdicios y vencimientos”*. (p.3).

También se le denomina pérdida conocida y son todas aquellas pérdidas, de las que se conoce o se puede identificar cual fue su origen, que las produjo; para ello se puede entrar a trabajar en su disminución y/o control, atacándola directamente, con planes de acción y herramientas que permitan, obtener resultados rápidos, logrando estabilizarla y controlando su impacto en la empresa. Estas pueden ser producidas en general por vencimientos, roturas, donaciones, robo conocido, reprocesos de insumos, desperdicios y otros. Lo ideal es que este tipo de pérdidas sea mayor que la pérdida desconocida, sin embargo actualmente en Colombia representa el 48% del valor total de la merma.

### *Merma desconocida*

Para aclarar este concepto, tomemos la definición de Fenalco: *“Es aquella Merma Operativa en la cual no se puede identificar su origen, pero se atribuye conceptualmente a las siguientes causas: Robo interno, Robo externo, Error Administrativo, Error de Proveedor y Otras.”(p.4).*

Se le denomina PERDIDA DESONOCIDA, contablemente se le podría definir como la diferencia de estados financieros, entre los ingresos en valor monetario que debería haber obtenido un almacén (tomando como punto de partida las compras, ventas y existencias) y los ingresos obtenidos realmente. Se debe fundamentalmente al hurto de productos y/o dinero por parte de bandas, empleados y aún por los mismos clientes; pero también por equivocaciones y/o errores administrativos, robos desconocidos, fraudes y faltantes de inventario. Lo ideal sería que la pérdida desconocida fuera porcentualmente menor que la pérdida conocida, sin embargo en Colombia la pérdida desconocida, equivale porcentualmente al 52% del total de la merma, siendo mayor a la pérdida conocida.

Dado lo anterior, en este artículo, se concentra especialmente en la pérdida desconocida, ya que además de ser la que más valor representa, es la que actualmente se requiere controlar y minimizar para lograr los objetivos propuestos por los minoristas.

### Errores Administrativos

Debemos incluir dentro de este segmento, todas aquellas equivocaciones que se generan en la parte administrativa y piso de venta de un negocio, algunas veces de forma involuntaria (generando altas pérdidas) y otras con la intención de cometer un fraude, durante todo el proceso del ciclo de la mercancía, dentro de estas tenemos las siguientes:

a) Equivocaciones en las transferencias de mercancía desde las plataformas o centros de acopio y las tiendas, en estas unidades de negocio algunas veces el control es inadecuado y la ausencia en los niveles de supervisión, no permiten detectar oportunamente los faltantes e inconsistencias, al cargar el número de débitos (unidades de mercancías) teóricas o despachadas de la plataforma, de lo que se recibió realmente en físico. Esta situación también se evidencia en casos de entregas certificadas, donde el proveedor despacha un pedido directamente a la tienda (sin pasar por la plataforma) y en las tiendas, algunas veces, por ausencia de personal de control pérdidas y/o de recibo de mercancías, no se verifica el pedido y se carga directamente al sistema.

b) Malos conteos al realizar los inventarios, algunas veces por desconocimiento de la ubicación real de la mercancía, por desorden en bodegas, no alistamiento previo para la actividad de inventarios y otras por falta de profesionalismo y conocimiento del personal encargado de realizar esta actividad; este tipo de error, al no tener un stock físico real, genera una pérdida ficticia, inflando los resultados de la demarca en el informe final. Generando además pérdidas de tiempo al tratar de establecer la ubicación de la mercancía o la causa que genero la pérdida de la misma.

c) Equivocaciones en el sistema operativo de la línea de cajas de pago, normalmente se presenta, cuando por alguna falla al cargar el precio de la mercancía en el sistema comercial, al registrar el producto en la línea de cajas, el sistema de este no la identifica con el EAN correspondiente, dándole otro código de producto diferente, asumiendo también un valor diferente al valor real del producto registrado. En algunos casos esta confusión es generada por los clientes externos y/o empleados deshonestos, que cambian o superponen el código de identificación del producto

EAN, por otro de similares características pero de un menor valor, generando con esto pérdidas de altas sumas de dinero, que se verán reflejados en el resultado final de estados financieros de una empresa, cuando ya no se puede actuar para prevenir su ocurrencia.

### Robos y Fraudes

Este segmento, que es uno de los más delicados, encierra básicamente, los robos y fraudes cometidos, por clientes, bandas conformadas y especializadas en este tipo de actividades, empleados internos y ex empleados inconformes, quienes consideran que está bien y es correcto sustraer y o ayudar a otros a sustraer mercancía del negocio, aprovechando el conocimiento que se tiene de este, así como de sus vulnerabilidades y debilidades. Normalmente no son fáciles de detectar y en la mayoría de los casos, si no contamos con equipos electrónicos acordes con la actividad que se desea controlar, y personal experto en el manejo y prevención de los mismos, no quedarán registros suficientes para su proceso de judicialización y/o retiro por justa causa en el momento de ser detectado el ilícito. De igual manera tampoco tendremos información de modo, tiempo y lugar donde y/o cuando se presentaron los hechos.

Adicionalmente, este tipo de robos se verán correlacionados en forma directa, con el entorno y la ubicación del negocio, por lo que se considera indispensable realizar estudios de seguridad, así como estudios de mercadeo, antes de iniciar la instalación y operación de una unidad de negocio.

Información sobre la Merma en Colombia

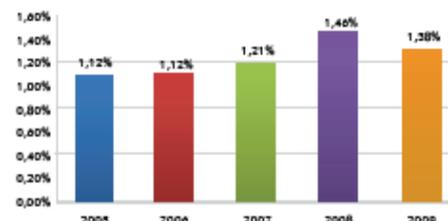
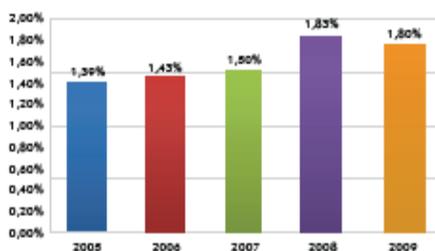
Composición de la Merma en Colombia 2009.



IV. COMPOSICIÓN DE LA MERMA



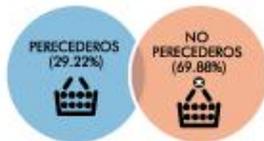
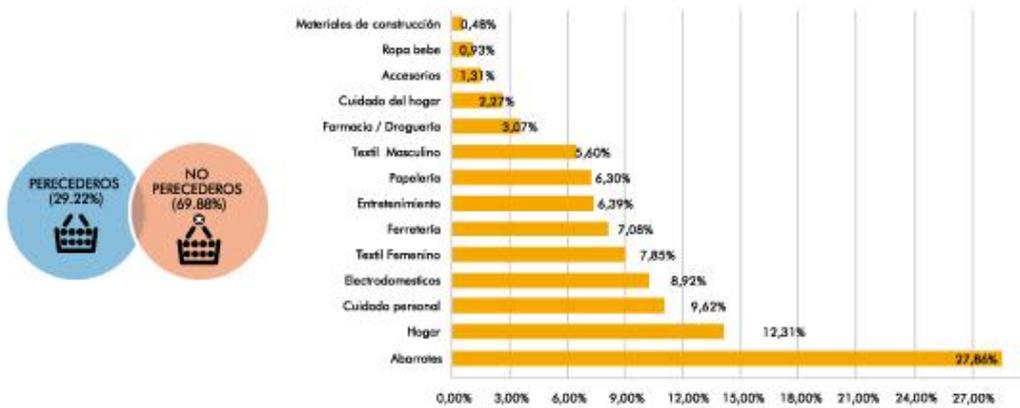
V. MERMA REAL A VENTA



Distribución de la Merma por secciones en Colombia 2009.



IX. DISTRIBUCIÓN DE LA MERMA POR SECCIONES



X. ARTÍCULOS MÁS AFECTADOS POR LA MERMA

TOP 10 UNIDADES

	2006	2007	2008	2009
Productos Cárnicos	/	/	/	1
Otros Art de Aseo	5	10	9	2
Licores	6	5	2	3
Gaseosas	/	/	/	4
Pilas	2	2	1	5
Digitales (electro)	/	/	/	6
Ropa en Gral.	7	7	6	7
Leche en Polvo	14	/	15	8
Ropa de Bebe	/	/	/	9
Atún	13	4	5	10

TOP 10 MONETARIO

	2006	2007	2008	2009
Electrodomésticos	1	1	1	1
*Digitales (electro)	/	/	/	2
Licores	2	2	2	3
Productos Cárnicos	/	/	/	4
Ropa en Gral.	8	5	4	5
Golosinas en mini gondolas	10	7	7	6
Maquillaje, Tintura y Cremas	11	9	9	7
Leche en Polvo	12	/	/	8
Pilas	3	4	3	9
Cigarrillos	4	3	5	10

\*Cámaras, MP3, MP4 y artículos para PC

## Comparativos internacionales de Merma 2009.



## XV. COMPARATIVOS INTERNACIONALES (MERMAS/VENTAS)

	ROBO INTERNO	2006	2007	2008	2009
	Portugal	1,34%	1,31%	1,26%	1,26%
	Suiza	1,32%	1,32%	1,01%	1,39%
	Francia	1,29%	1,34%	1,37%	1,17%
	España	1,29%	1,38%	1,31%	1,36%
	Reino Unido	1,33%	1,34%	1,30%	1,37%
	Alemania	1,07%	1,10%	1,13%	1,42%
	Italia	1,24%	1,23%	1,28%	1,36%
	TOTAL Europa	1,33%	1,26%	1,27%	1,33%
	Brasil	1,97%	2,15%	2,36%	2,33%
	Colombia	1,43%	1,50%	1,83%	1,80%
	México	2,28%	1,60%	1,40%	1,80%
	Argentina	1,75%	1,34%	1,41%	1,60%
	ESTIMADO GLOBAL	1,34%	1,36%	1,35%	1,43%

## Medidas de Mitigación y/o Prevención

La delincuencia y la pérdida desconocida, continúan siendo un problema para los minoristas. Según Bamfield (2011), *“En Norteamérica, el 36,1% de los minoristas experimentaron mayores niveles de hurto o intento de hurto en 2010, además el 46.9% de los minoristas afirmaron haber sufrido mayores pérdidas a causa de la delincuencia organizada, y un 17.7% de los minoristas ha registrado un aumento en el número de hurtos o intentos de hurto por parte de empleados deshonestos”* (p. 10). Los resultados de pérdida desconocida, difieren entre los distintos sectores, mercados y regiones, sin embargo las clasificaciones han sido similares en todo el mundo.

En la mayoría de los países, especialmente en América, el hurto por parte de los clientes, empleados internos y delincuencia organizada, se considera la principal causa de la pérdida desconocida. Bamfield (2011), asegura que la principal causa de la pérdida desconocida en Norteamérica y Latinoamérica, es el hurto por parte de los empleados internos.

Otros factores que inciden en la pérdida desconocida son el fraude de parte de proveedores y empleados, errores internos o administrativos y finalmente el hurto de mercancía, el cual constituye el factor con más incidencia en los resultados de las grandes superficies.

En consideración a las pérdidas y aspectos anteriormente enumerados, es recomendable tomar medidas disuasivas, preventivas, y de mitigación, que nos ayuden a controlar y minimizar las pérdidas en las grandes superficies.

Cuando se conocen las causas y/o factores de riesgo, que generan las diferentes problemáticas a que se puede ver enfrentado en un futuro, dicho conocimiento le permite realizar un análisis real y acertado, con el que se puede determinar cuáles son las medidas adecuadas y efectivas de intervención, reconociendo los puntos a tratar, mediante la aplicación de un conjunto de respuestas apropiadas, encaminadas a mitigar y controlar la problemática detectada. Muchas de las causas que generan el aumento del riesgo de hurto en las diferentes unidades de negocio, se derivan de la operación como tal y dependen directamente de la administración de la tienda (asignación de recursos, manejo de personal, seguridad de productos, etc.), otras están directamente relacionadas con las actividades y temporadas comerciales desarrolladas (temporada escolar, día de la madre, vacaciones, navidad, etc.); sin embargo, es importante resaltar que sí se conoce con anticipación el desarrollo de las diferentes actividades y temporadas comerciales, se puede generar la aplicación de medidas de intervención preventivas, tendientes a mitigar las causas generadoras de riesgo. Finalmente debemos entender que de acuerdo a la priorización de factores de riesgo, todos o casi todos nuestros recursos se deben direccionar al esfuerzo principal, nada o casi nada al esfuerzo secundario.

Para lograr intervenir estas causas de pérdidas desconocidas, proponemos con base a la experiencia, a las buenas prácticas y a las variadas actividades realizadas por el Retail y el comercio en general, en diferentes países y en Colombia, realizar un análisis detallado del ciclo de la mercancía, proponiendo controles y procedimientos que involucren las diferentes áreas de una empresa, implicadas en el manejo, control y desarrollo de este ciclo, empleando para ello tres áreas específicas: a) recursos humano, (estudios de seguridad de personal, entrenamiento y capacitación) b) tecnología, (EAS, aseguramiento de la mercancía, etiquetado de origen, instalación de hardware y

software) c) seguridad física, ( diseño de instalaciones, contratación de guardas, equipos de intrusión y detección, programas internos de auditorías). A continuación detallamos las actividades y áreas donde se debería implementar los controles de acuerdo al ciclo de la mercancía.

### Pérdidas en el Ciclo de la Mercancía

Las pérdidas o merma son generadas a través del ciclo completo de la mercancía, comprometiendo a todos los involucrados en cada uno de los procesos, potencialmente responsables de la misma.



Por lo anterior, es importante reconocer algunas actividades relevantes, como **puntos de control en áreas sensibles**, que permiten mayor eficiencia, y disminución de las pérdidas producidas en cada área, tal como se muestra a continuación:

#### *Plataformas y bodegas*

Buscamos garantizar una operación, eficaz y efectiva, con niveles de cumplimiento en tiendas y plataformas, para eso debemos ejercer control sobre los siguientes aspectos:

Calidad de la mercancía entregada por el proveedor (rotulación, vencimiento, presentación)

Inventarios rotativos, fiscales o generales.

Averías.

Ajustes de stock.

Almacenamiento y ubicación de mercancía PAR o sensible.

Preparación de pedidos.

Despacho

Contaminación cruzada

Devoluciones tienda-plataforma

Señalización de las bodegas, con áreas específicas de almacenamiento, devoluciones y entregas.

Control de eventos de consumo interno.

Controles de acceso y flujo de mercancías.

En las cavas de refrigeración y conservación tener control diario sobre:

- a) fechas de vencimiento, b) empleo sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir),
- c) devoluciones, d) ajuste diario y controlado de averías.

*Recibo de mercancías*

Ejecutar continua y exigentemente los controles de revisión física, documental y supervisión adecuada a todos los puntos de control en el proceso de recepción de mercancía.

Revisión minuciosa de los vehículos que entregan

Radicación adecuada de facturas

Devoluciones de mercancía: sobre pedidos / o a proveedores.

Devoluciones y/o manejo de activos propios del sector: canastillas, estibas, gatos etc.

Manejo muebles de proveedores, degustaciones y/o exhibiciones.

Recibo garantizado ya sea de plataformas o proveedores con entrega directa y/o certificada.

Control recibo de productos PAR (textil, perfumería, electro, licores, cárnicos)

Segundos conteos ciegos de mercancía, especialmente productos PAR.

Calidad y estado de la mercancía que se recibe.

Revisión de fechas de vencimiento, temperaturas de productos perecederos.

Al cierre de la operación tener en cuenta el cruce de facturas recibo – prevención pérdidas.

En el muelle controlar: a) deshidratación de productos perecederos, b) pérdida de la cadena de frío, c) averías y maltrato de la mercancía, d) robo interno y/o externo, e) traslado de productos PAR.

*Piso de venta*

Se busca garantizar la satisfacción del cliente, mediante el adecuado surtido, suministro, exhibición y venta de la mercancía, garantizando una operación, eficaz y

efectiva, controlando y protegiendo la mercancía, para eso debemos ejercer control sobre los siguientes aspectos:

Controlando el flujo de mercancía de bodega a piso de venta y viceversa.

Garantizando el seguimiento constante a las referencias sensibles (PAR)

Control seguimiento de inventarios en productos de electro, perfumería y licores

Control sobre llaves de vitrinas, minutas e inventarios.

Seguridad física de las mercancías (tags, etiquetas, cajas de policarbonato, guayas etc.).

Empleo de CCTV, alarmas y demás dispositivos de control y aseguramiento de las mercancías.

Verificación aleatoria de códigos de mercancía.

Empleo de zunchos y sistemas electrónicos sobre las cajas de cartón que contengan mercancía de productos no alimentar.

Verificación diaria del funcionamiento de los sistemas EAS (antenas de detección)

Control sobre las áreas de venta asistida (perfumería, electro, ropa interior, productos perecederos)

Sí, tiene cajas de pago periféricas, controle su operación mediante cámaras fijas y/o sistemas POST.

Mantenga una iluminación buena y uniforme.

Ubique espejos en forma cuidadosa, que le ayuden a controlar rincones y puntos muertos de las cámaras.

Ubique la mercancía de modo que los pasillos estén despejados y se pueda ver a través de ellos, reduciendo además la altura de las exhibiciones.

Evite que la instalación de la cartelera y publicidad, bloquee el normal funcionamiento de las cámaras.

En el textil debemos tener en cuenta: a) control sobre los probadores y la cantidad de prendas que ingresan y salen, b) aseguramiento de la mercancía mínimo en un 85%, c) personal de prevención a cubierta rotando el sector.

### *Línea de cajas de pagos*

Se requiere hacer de los puntos de pago (línea de cajas), un sistema ágil y productivo, con la intención de disminuir la congestión y los tiempos de espera, aspectos estos que generan oportunidad de sustraer mercancías y facilitar la realización de fraude a los cajeros (por parte del sus tractor). Para eso debemos ejercer control sobre tres aspectos:

Hurto interno, realizado por el personal propio de línea de cajas: a) descuadre intencional (faltante de dinero), b) no registro de la totalidad de los productos, c) transacciones anuladas, d) control de ventas y/o envíos a domicilio.

Hurto externo, realizado por la delincuencia externa: a) fraude con medios de pago, tarjetas crédito, débito, cheques, bonos y billetes falsos, b) cambios de precios y/o códigos de producto, c) desactivación de etiquetas de protección de mercancía, d) hurto de dinero en efectivo por engaño y/o manipulación al cajeros, e) control de ventas y/o envíos a domicilio.

En los servicios de cambio de productos y/o atención a clientes: a) cambios de productos, b) reintegros de mercancía a sus lineales y/o depósitos, por cambio y/o avería, c) devoluciones por diferencias de precios, d) notas cambio o bonos por cambio de productos, e) devoluciones y/o ventas fuera de línea (por daño en el sistema).

En todos los casos, es necesario ejecutar los niveles de supervisión a los documentos de registro y mercancía para cambio, devolución, venta y demás, tanto por parte del

personal de prevención de pérdidas, como por auditoría interna y demás áreas involucradas en la actividad.

#### *Control de antenas o sistemas de detección EAS*

Se busca con este servicio garantizar el ejercicio en este puesto de control de manera exigente, controlando, detectando y minimizando las pérdidas generadas por la salida de mercancías de la tienda, que no han sido canceladas en los puntos de pago, previniendo además el ingreso de elementos que pudiesen ser empleados para cometer ilícitos y/o atentados terroristas:

Controlar el ingreso y salida de paquetes y mercancías.

Empleo de scanners manuales, para autenticación de tiquetes.

Control de salida de mercancías, evitando la realización del carrusel (salida del mismo producto, por varias veces con el mismo tiquete de compra.

Calidad en la atención y servicio al cliente.

#### *Retroalimentación – Inventarios*

Con este proceso, estaríamos haciendo una retroalimentación, a fin de evaluar si las medidas y puntos de control implementados en cada sección participante del ciclo de la mercancía han funcionado adecuadamente, alcanzando los logros y objetivos propuestos por la prevención de pérdidas, teniendo en cuenta que esta actividad no es responsabilidad del área de prevención, sin embargo debemos monitorear su realización y resultados, teniendo en cuenta dos áreas de ejecución:

*Bodega*

Reagrupación de artículos por sección

Racks ordenados

Estibas heterogéneas debajo de los Racks

Estibas completas y homogéneas

Pilas contables y referenciadas

Pasillos despejados

No mas de 2 referencias por caja

Mercancía en zonas no identificadas

Definición de zona a no contar

Aislar mercancía deteriorada

Mercancías en cajas debidamente marcadas y señalizadas.

*Piso de Venta*

Orden de los artículos en pilas contables

Exhibiciones desarmadas

Punteras desarmadas

Filas del mismo producto

Caletas

Mercancía en zonas no identificadas

Señalización de artículos no vendibles

Reintegros en sus lugares de exhibición y/o en áreas de descargue de averías y devoluciones.

## Conclusiones

La prevención de pérdidas en las grandes superficies está cobrando cada día más fuerza, y dado que las tareas que desarrollan los diferentes Departamentos de Prevención de Pérdidas, son similares en todo el mundo y en los diferentes formatos comerciales; es necesario potencializar y desarrollar una prevención efectiva, enfocada en una estrategia integral, la cual debe incluir entre otras, las buenas prácticas del comercio minorista, contratando personal especializado y bien pago, capacitando, y entrenando al personal; adquiriendo nuevas herramientas y tecnologías de hardware y software, incrementando la vigilancia electrónica, combinándola con espejos y recurso humano, aumentando la protección de mercancía con los diferentes sistemas que hoy en día ofrece el mercado, como hard tag, etiquetas reutilizables, cajas de policarbonato, alarmas, sunchos, guayas, dispositivos electrónicos, etc.; dándole especial importancia a la continuación de programas de etiquetado en origen.

Finalmente y en consideración al incremento del hurto interno, se hace necesario, desarrollar primero que todo un programa de fidelización y motivación al personal que conforma los diferentes equipos de prevención de Pérdidas, además de recabar y profundizar en la realización de investigaciones de antecedentes de los empleados internos y de los equipos de Prevención Pérdidas, previas a su contratación, así como pruebas y estudios de confiabilidad, que nos permitan seleccionar y contratar el mejor personal, acorde con las funciones y actividades requeridas, para ejercer el cargo y la actividad preventiva y de control primaria.

## Referencias

Barómetro Mundial del Hurto en la Distribución 2010, documento elaborado por Joshua Bamfield, del Centre for Retail Researchs, Nottingham (United Kingdom)

Octavo Censo nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas – Mercado Detallista (Fenalco 2010).

Sexto Censo nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas – Mercado Detallista (Fenalco 2006).

XII Censo Nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas (Atad 2008).

IX Avaliacao de Perdas no Varejo Brasileiro – 2009.