



Estudio de
**Mermas
en el Retail**
2024



VI Estudio de Mermas en el Retail Chile 2024

Investigadores responsables: Jorge Niño y Francisca Sinn.
Profesores Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez.

Coordinadora Estudio: Paola Órdenes.

Agradecimientos: Este Estudio contó con el valioso aporte de los gerentes y ejecutivos de prevención de pérdidas y operaciones de las trece empresas del Retail participantes, sin los cuales no habría sido posible realizarlo.

Se agradece la contribución de George Lever y Carolina Soto de la Cámara de Comercio de Santiago, María de los Ángeles Kassis, Loreto Hip y Maricel Yáñez de ALTO Chile y a esta última empresa por su contribución al financiamiento de este estudio.

Agradecemos a Diego Rosales y Gustavo Castillo de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), por su aporte al estudio y, finalmente, Carlos Eduardo Santos de Abrappe por su generosidad al compartir la metodología que ha desarrollado y su experiencia en estos temas.

00

pág. 5 **RESUMEN
EJECUTIVO**

01

pág. 8 **INTRO
DUCCIÓN**

02

pág. 10 **METODOLOGÍA
& MUESTRA**

pág. 11 - 2.1 Metodología
pág. 12 - 2.2 Muestra

03

pág. 14 **MERMA
OPERATIVA
DEL RETAIL**

pág. 14 - 3.1. Resultados Generales

pág. 17 - 3.2. Distribución del índice
de Mermas en el año 2023

pág. 18- 3.3. Evolución del índice de
mermas por formato

pág. 21 - 3.4. Índice de Mermas por
zona geográfica

pág. 22 - 3.5. Índice de Mermas Real e índice
de Mermas Presupuestado

pág. 23 - 3.6. Índice de Mermas por
Tamaño de Tienda

pág. 24 - 3.7. Índice de Mermas para tiendas
a la calle y para tiendas al interior
de un centro comercial

04

pág. 25 **ANÁLISIS DE
LAS CAUSAS
DE LAS MERMAS**

pág. 25 - 4.1. Distribución de la Pérdida por
Mermas en la Cadena de Abastecimiento

pág. 28 - 4.2. Pérdida conocida y desconocida

pág. 30 - 4.3. Percepción de evolución de
incidentes asociados al delito 2019 al 2023

pág. 32 - 4.4. Composición de la pérdida desconocida

pág. 33 - 4.4.1. Formas de pérdida debido a robo/hurto externo

pág. 40 - 4.4.2. Formas de pérdida debido a hurto interno

pág. 41 - 4.4.3. Formas de pérdida debido a error administrativo

pág. 42 4.5. Porcentaje de merma por categoría según
formato y productos más robados

pág. 43 - 4.5.1. Farmacias

pág. 45 - 4.5.2. Supermercados

pág. 47 - 4.5.3. Grandes tiendas-Multitiendas

05

pág. 49

**ESTRUCTURA
DEL ÁREA DE
PREVENCIÓN Y
CONTROL DE
MERMAS**

06

pág. 53

**AVANCE EN LA
PROFESIONALIZACIÓN
DE PREVENCIÓN Y
CONTROL DE MERMAS**

pág. 55 - 6.1. Nivel de desarrollo en Procesos
pág. 56 - 6.2. Nivel de desarrollo en Personas
pág. 57 - 6.3. Nivel de desarrollo en Indicadores
pág. 58- 6.4. Nivel de desarrollo en Tecnología
pág. 59- 6.5. Nivel de desarrollo en Gestión

07

pág. 60

**INICIATIVAS
DE PREVENCIÓN
Y CONTROL
DE MERMAS**

*pág. 61 - 7.1. Gasto anual en prevención
como porcentaje de las ventas*
pág. 62 - 7.2. Medidas vigentes
*pág. 64 - 7.3. Porcentaje del gasto total en
prevención destinado a cada
medida año 2023*
pág. 65 - 7.4. Eficacia de las medidas
*pág. 66- 7.5. Percepciones respecto a efectos
negativos de medidas de prevención
sobre las ventas*
pág. 67- 7.6. Políticas de denuncia
pág. 68 - 7.6.1. Denuncia de incidentes de robo/hurto externo
pág. 69 - 7.6.2. Denuncia de incidentes de hurto interno
*pág. 70 - 8.1. Grado de satisfacción con el
Sistema de Justicia y Policías*

08

pág. 71

**NUEVO INDICADOR
DEL GASTO TOTAL
ASOCIADO A LAS PÉRDIDAS
POR MERMAS EN EL RETAIL**

pág. 76

CONCLUSIONES

Resumen ejecutivo

El VI Estudio de Mermas en el retail corresponde a una investigación realizada por la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez para la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y ALTO Chile, que contó con la participación de 13 cadenas de retail con una cobertura total de 2.611 tiendas y una facturación total superior a 17.000 millones de dólares¹.

Para su realización, los gerentes de prevención de pérdida y operaciones de esas 13 empresas, aportaron información y sus percepciones en temáticas como tendencia y comportamiento de las Mermas y sus causas más relevantes, las medidas que se han adoptado en la operación y que tan eficientes se consideran para gestionar las mermas.

El Estudio se complementó con entrevistas en profundidad para una mejor comprensión de los temas abordados en el Estudio, conocer las opiniones y percepciones acerca del contexto actual, los cambios en el escenario delictual en Chile y el efecto de los anteriores en sus colaboradores y la operación en general.

¹ Valor dólar día 913.

Adicionalmente, en este reporte se incorpora una mirada más amplia del concepto de pérdida, a través del cálculo de un indicador de pérdida ampliada que considera el porcentaje de merma, el costo asociado a la prevención de la misma y los costos asociados a tiempo perdido de los colaboradores. También se presenta una primera versión del indicador de profesionalización en la prevención de pérdidas a partir de una medición similar desarrollada por Carlos Eduardo Santos para Abrappe.

Se entiende por Merma todo producto faltante de inventario independiente de su causa. Los resultados de este informe muestran que el índice promedio de Mermas como porcentaje de las ventas alcanzó el **1,43%** en el año 2023. El valor agregado de la Merma valorizada para el total de empresas participantes en ese período es de 253 millones de dólares.

La cifra del índice promedio de Mermas informada para el año 2023 es **superior** a la reportada en los Estudios anteriores. Cabe hacer notar una tendencia creciente en los últimos tres años de este indicador.

Tabla 1 Resumen evolución índice de mermas porcentual años 2021 y 2023

Evolución % de Mermas	2021	2022	2023
Número de empresas	12	12	13
Merma promedio (%sobre ventas)	0,98%	1,14%	1,43%

Al realizar una comparación referencial del resultado del índice de Mermas del 2023 según los diferentes formatos, con categorías similares de estudios anteriores, se encuentra que las categorías Supermercados, Farmacias y Otros presentan en el año 2023 un índice de mermas mayor que en estudios anteriores, mientras que la categoría que consolida Grandes Tiendas - Multitiendas es la única cuyo índice de mermas disminuyó en el mismo período.

Del análisis de los resultados del estudio, es posible señalar que:

- Se observan grandes diferencias en el índice de mermas por formato, donde los Supermercados tienen un índice bastante superior al resto de los formatos.
- En términos generales, a mayor tamaño de la tienda, mayor es la merma relativa a las ventas.
- El índice de Mermas tiene su valor más elevado en la Región Metropolitana para la muestra total, sin embargo los formatos Farmacias y Otros, presentan un mayor índice en la zona Sur.
- La pérdida desconocida explica el 63% del total de la merma, menor al 69% del estudio anterior.
- El índice de avance en la profesionalización de la función de prevención y control es de un 67%.
- El indicador de costo financiero ampliado para Supermercados es de 3,69%, 1,80% para Farmacias y 1,09% para Grandes Tiendas-Multitiendas.
- Es importante señalar que en este Estudio se contrastan cifras de indicadores con valores de estudios anteriores solo a modo referencial, ya que en estricto rigor estas no son directamente comparables debido a que la composición de la muestra no es idéntica.

01

INTRO DUCCIÓN

Las pérdidas por mermas son un problema importante para las empresas de retail en el mundo. En Estados Unidos, la Encuesta 2023 de la National Retail Federation estima que esta pérdida ascendió a 112 mil millones de dólares el último año, lo que representó un aumento desde el **1,4%** de las ventas en el estudio anterior al **1,6%** de las ventas en la encuesta 2023. En ese estudio, se pone el acento en las pérdidas debidas a robos, que en ese país llegan al 65% de la pérdida total. En particular, en el caso del crimen organizado, los resultados respecto a que este es cada vez más una prioridad aumentó desde un 70% en el 2022 a un 78% en el 2023.

Estas cifras se explican en parte por el hecho que las pérdidas debidas a la acción del crimen organizado han experimentado un fuerte incremento en Estados Unidos², lo que ha llevado a la National Retail Federation a impulsar cambios legislativos contra el crimen organizado. Este tipo de pérdidas plantean el

desafío de implementar medidas que protejan siempre y en todo momento la vida y seguridad de sus clientes y colaboradores, además de implementar las medidas para prevenir las pérdidas materiales que afectan al negocio.

El presente estudio entrega para Chile una visión panorámica sobre la pérdida por mermas en el retail con información actualizada del año 2023. Es la VI versión de una serie de investigaciones relativas al fenómeno de las Mermas en el Retail en Chile y recoge los datos del año 2023. Las versiones I, II y III del reporte, publicadas en los años 2014, 2015 y 2016, incluyeron datos de los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente, mientras que la IV versión publicada en 2017 presentó el resumen de la evolución de los principales indicadores de mermas de las empresas participantes en los tres años anteriores. Posteriormente, el V Estudio de mermas analizó la situación post

²Organized Retail Crime, National Retail Federation NRF.
<https://nrf.com/advocacy/policy-issues/organized-retail-crime>

Cuando en este estudio se menciona Crimen Organizado, se está haciendo referencia al concepto de Delincuencia Organizada.

pandemia, pues incluyó información relativa a los años 2021 y 2022.

Se espera que los resultados de este estudio proporcionen a quienes integran esta industria una mejor comprensión de los desafíos actuales para impulsar las estrategias que les permitan velar por la seguridad, mitigar pérdidas, y mejorar la rentabilidad. De esta forma, con esta investigación se espera apoyar la sostenibilidad y competitividad de la industria minorista en Chile, en su continua adaptación a las nuevas dinámicas del mercado.

En un esfuerzo por apoyar a la industria en este desafío, la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y ALTO Chile, han encargado a la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) el desarrollo del VI Estudio de Mermas en el retail 2024 en Chile. Los objetivos de este reporte son:

- Generar una medición de los principales indicadores de merma para el año 2023 del grupo participante, que contribuyan a dimensionar la evolución del fenómeno de las mermas en el retail.
- Proveer cifras con las que las empresas puedan realizar benchmark generales y por formato y de esta forma evaluar las acciones específicas adoptadas por el sector en general.
- Identificar y compartir las estrategias de prevención para abordar las Mermas en el Retail.
- Medir el nivel de profesionalización de las empresas en la prevención y control de pérdidas.
- Ampliar la comprensión del fenómeno de las mermas, más allá de la pérdida de inventario, hacia una medida holística que considere otras pérdidas o consecuencias asociadas a delitos.
- Promover una cultura transversal en las empresas orientada al abordaje institucional del fenómeno de mermas, así como compartir mejores prácticas que colaboren en la gestión de las pérdidas operativas del sector.

02

METODOLOGÍA & MUESTRA

El Estudio se realizó entre marzo y mayo del año 2024 y en él participaron 13 cadenas de retail. Estas empresas tienen una facturación conjunta de más de 17.000 millones de dólares y operan en conjunto 2.611 tiendas en el país.

2.1 Metodología

En forma similar a los estudios anteriores, la metodología de levantamiento de información con las empresas participantes se estructuró en base a dos instrumentos: una encuesta cuantitativa y de opinión que fue completada por cada empresa online a través de un cuestionario en la plataforma Qualtrics y entrevistas en profundidad aplicadas a un subconjunto de la muestra de empresas participantes, en reuniones con uno o más de sus ejecutivos vía videoconferencia.

Al igual que en versiones anteriores, el cuestionario incluye preguntas acerca del nivel de mermas, las causas más comunes de estas, información según formato, ubicación geográfica, tamaño de los locales, entre otros factores, así como preguntas acerca de las medidas usadas en la prevención y control de mermas, y la percepción de su efectividad, y preguntas relativas a competencias deseables para ejecutivos que se desempeñan en esta área, información relativa a la cantidad, y tipo de incidentes, así como las políticas de denuncia y percepción de efectividad de las instituciones. Adicionalmente, en esta versión, se agregan preguntas para identificar aspectos que pudieran explicar el nivel de profesionalización de la estrategia de prevención de pérdidas.

En el cuestionario se incluyen preguntas respecto a las mermas del año 2023 así como los valores presupuestados para los años 2023 y 2024, para analizar eventuales desviaciones entre valores esperados y reales. En las respuestas relativas a percepciones se toma como base las percepciones al cierre del año 2023.

En las entrevistas en profundidad se ahondó en aquellos aspectos que según los ejecutivos explicarían los resultados informados en la encuesta, las acciones que realizan para prevenir las mermas en la actualidad y los cambios que perciben en el nuevo contexto de negocios en que operan.

Por otra parte, en esta versión del Estudio, se incluye por primera vez información relacionada a las pérdidas vinculadas a licencias médicas de colaboradores de empresas del retail que se gatillan como consecuencia de delitos con violencia que han sufrido esos colaboradores. Esta información agregada fue proporcionada por la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), y proviene de su base de datos de afiliados.

2.2 Muestra

La Muestra del Estudio está compuesta por 13 empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Santiago (CCS). La recolección de información se realizó en el período comprendido entre marzo y mayo del año 2024, todas estas empresas completaron el cuestionario. Cinco de ellas participaron en las entrevistas en profundidad.

Las trece empresas participantes, fueron clasificadas en las siguientes cuatro formatos:



Supermercados



Farmacias



**Grandes Tiendas
- Multitiendas**



Otros

Supermercados: Venta de productos alimenticios perecibles y no perecibles, además de otras categorías de consumo masivo, en la forma de hipermercados, supermercados, mercados mayoristas y otros.

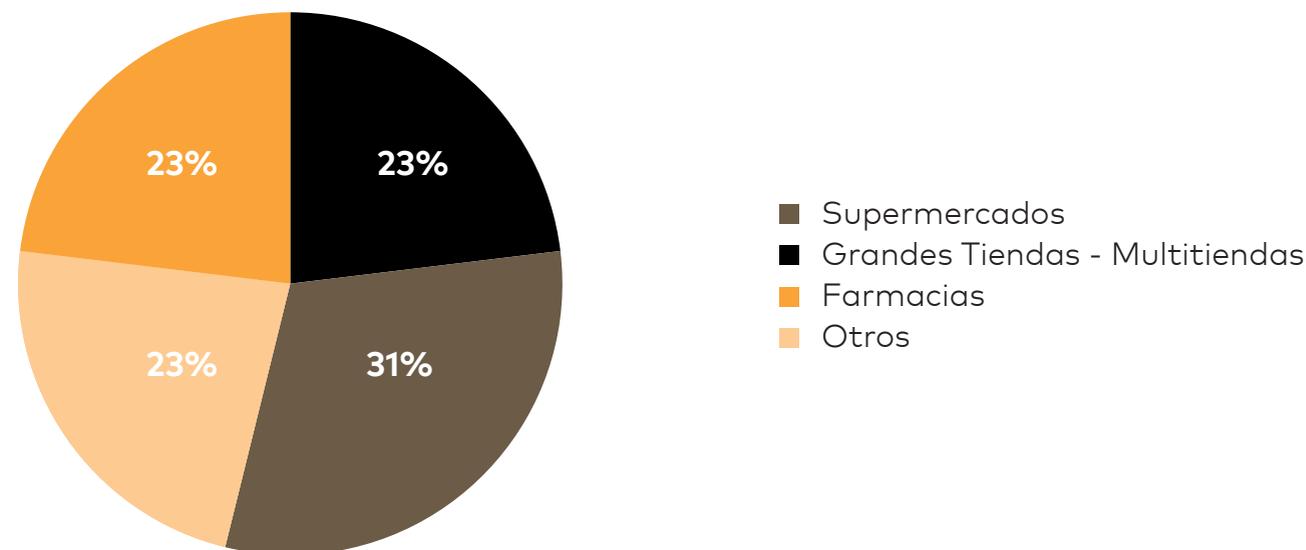
Farmacias: Solo venta de medicamentos y perfumería.

Grandes Tiendas - Multitiendas: Venta de productos no perecibles de múltiples categorías, en tiendas de tamaño medio y grande.

Otros: Incluye tiendas de conveniencia (venta de productos perecibles en formatos pequeños), tiendas dedicadas a la venta de vestuario y calzado, y otras especializadas en una categoría de productos.

Gráfico 1
 Composición de la Muestra
 según Formato año 2023

Fuente: Encuesta VI Estudio de Mermas



La distribución de las empresas participantes en el estudio en cada una de estas categorías se presenta en el gráfico 1.

Para efectos de la presentación de los resultados a continuación, los datos que informaron las empresas en forma individual, tanto para valores reales como presupuestados, se presentan como un promedio simple de cada una de esas respuestas. Para aquellos casos en que existe información histórica para esas mismas respuestas en los estudios anteriores se presenta la comparación con esos resultados.³

Esta comparación se realiza en algunos casos respecto al V reporte, mientras que para realizar el contraste de los datos desagregados por formato se hace referencia al estudio III, ya que el IV estudio no detalla resultados desagregados por formato.

³Es importante hacer notar que la comparación de datos e indicadores de este estudio con versiones anteriores se presenta solo a modo referencial, ya que la muestra ha variado parcialmente entre estudios, por lo que no pueden ser considerados técnicamente comparables.

03

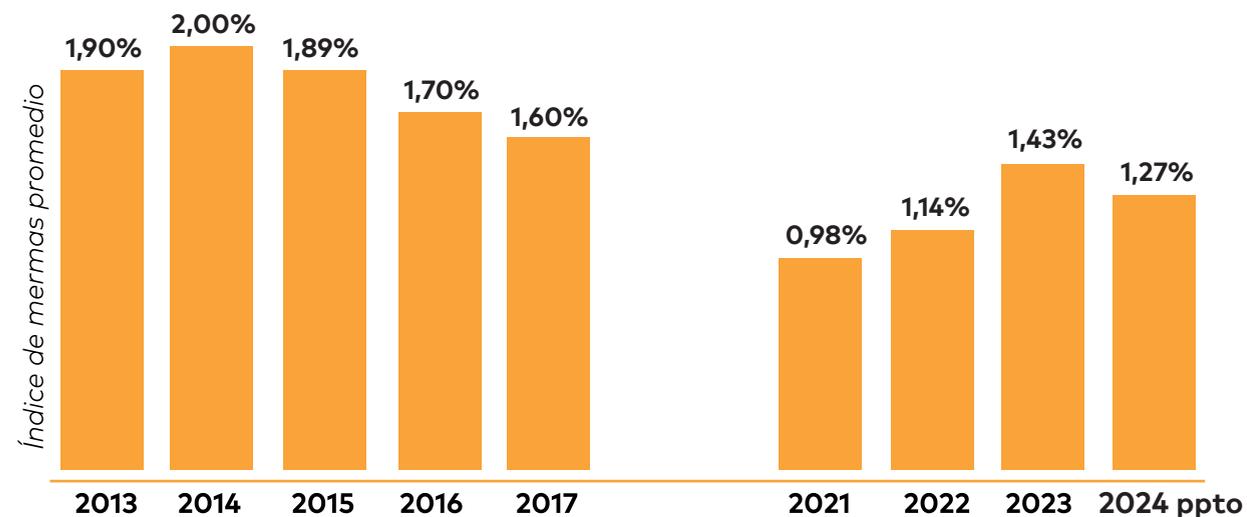
MERMA OPERATIVA DEL RETAIL

3.1. Resultados Generales

Los resultados de este estudio indican que la merma operativa en el retail sobre la venta neta en el año 2023 fue en promedio de **1,43%**, superior al de la última medición del año 2022. Al multiplicar el indicador del año 2023 por la venta anual agregada de estas empresas para el mismo período, se obtiene que la valoración económica de la pérdida operativa es de 253 millones de dólares, significativamente mayor a los 177 millones de dólares del año 2022.

Gráfico 2
Evolución del índice
de Mermas período 2013 al 2024

Fuentes: IV Estudio de Mermas (2013 a 2017), V Estudio de Mermas (2021 al 2022) y VI Estudio de Mermas (2023 y 2024 ppto.)



En el gráfico 2 es posible observar la evolución de los valores obtenidos para el índice de mermas promedio⁴ desde el año 2013 hasta el año 2023, junto al índice promedio presupuestado para el año 2024. Tal como se indicó previamente, no existen datos para este índice para el período comprendido entre los años 2018 y 2020 (ambos inclusive).

⁴El índice de mermas para cada empresa se define como: $100 * (\text{pérdida anual por mermas} / \text{Ventas anuales})$.
El índice de mermas promedio es el promedio simple de los índices de mermas de las empresas encuestadas.

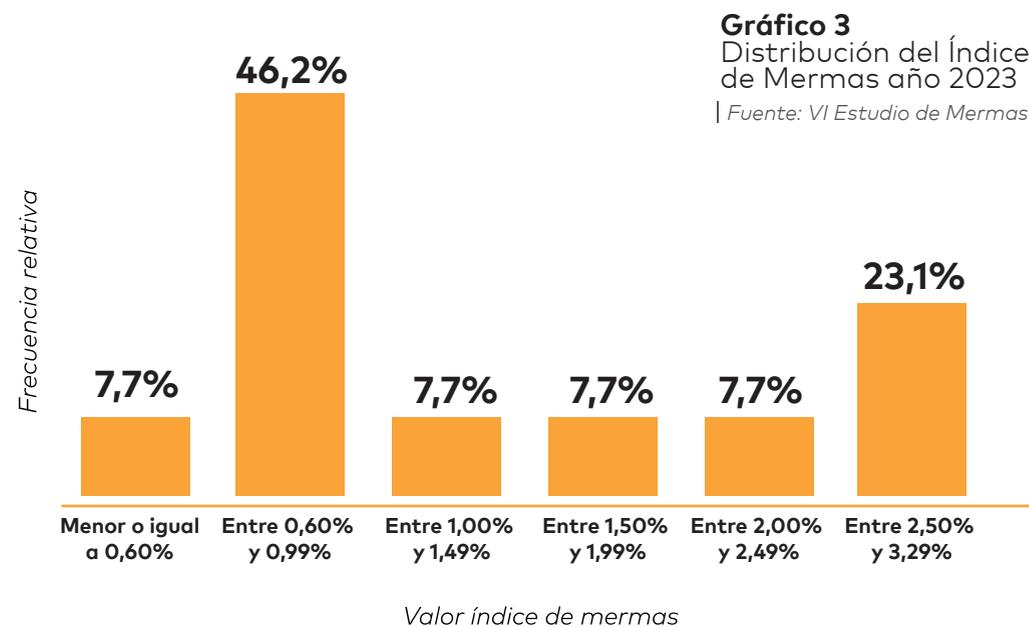
Como se puede apreciar en el gráfico 2, en el año 2021 se observa el menor índice de mermas promedio de toda la serie (0,98%), valor que se puede atribuir a las restricciones asociadas a la pandemia, tales como el aforo reducido y prohibición de uso de probadores de vestuario. En el año 2022 el índice subió levemente a 1,14%, manteniéndose muy por debajo de los valores históricos⁵. Sin embargo, en el año 2023 se observa un aumento significativo de este índice respecto al año anterior, desde 1,14% a 1,43%, lo que representa un aumento del índice de mermas de un 25%. Por otra parte, se observa que el índice presupuestado para el 2024 es de 1,27% valor que sería consistente con la intención de las empresas de gestionar las mermas para evitar el aumento de éstas en el futuro.

Se debe señalar que los porcentajes presentados en el gráfico no son completamente comparables, debido a que la muestra de empresas considerada en el año 2023 no es la misma que la que se utilizó en los años anteriores. Con el fin de descartar la hipótesis que el aumento en el porcentaje de mermas pudiera explicarse por la diferente composición de la muestra, se comparó el índice promedio de mermas, solo para el subgrupo de

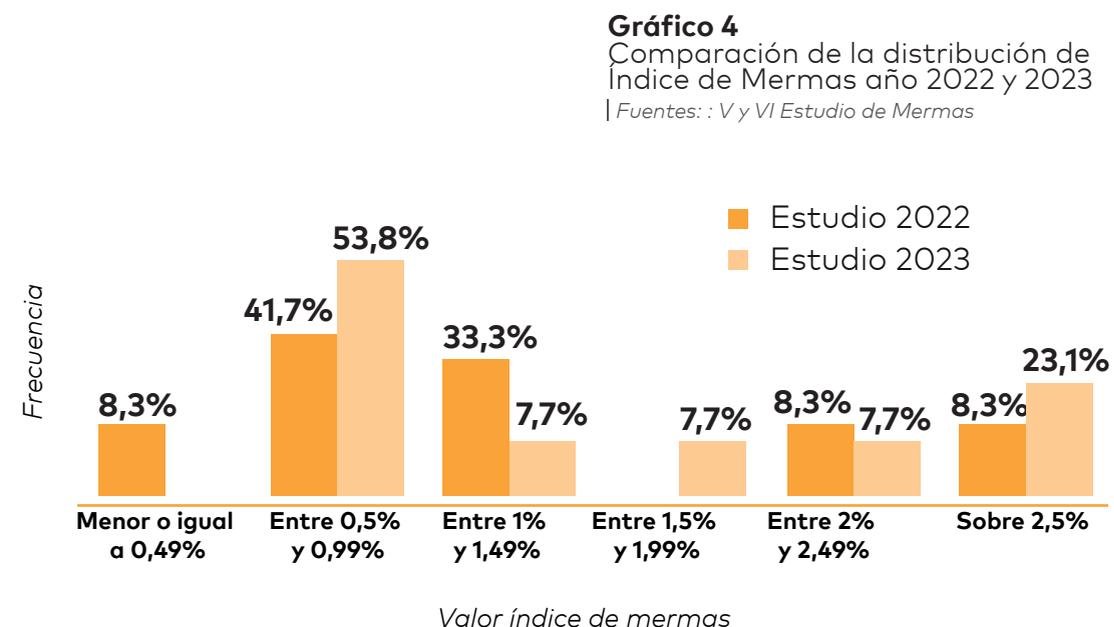
empresas que participó en ambos estudios. Para estas empresas, el índice promedio aumentó desde 1,25% en el año 2022 a 1,77% en el año 2023, representando un 42% de aumento de este indicador en ese período, mayor al 25% señalado para la muestra total de ambos estudios. Este análisis es compatible con los resultados del aumento real en el índice de mermas entre ambos años.

⁵Recuerde que las muestras son diferentes, por lo tanto, la comparación se realiza a modo de referencia.

3.2. Distribución del índice de Mermas en el año 2023



La distribución del índice promedio de 1,43% del VI Estudio se detalla en el gráfico 3. Como se observa en este, más del 50% de las empresas encuestadas en el VI Estudio tiene un índice de mermas inferior a 1% mientras que el 61,5% de las empresas encuestadas tiene un índice de mermas inferior a 1,5%. Un 15,4% tiene un índice mayor a 1,5% y menor a 2,5% y un 23,1% de las empresas tiene un índice entre 2,5% y 3,29%.

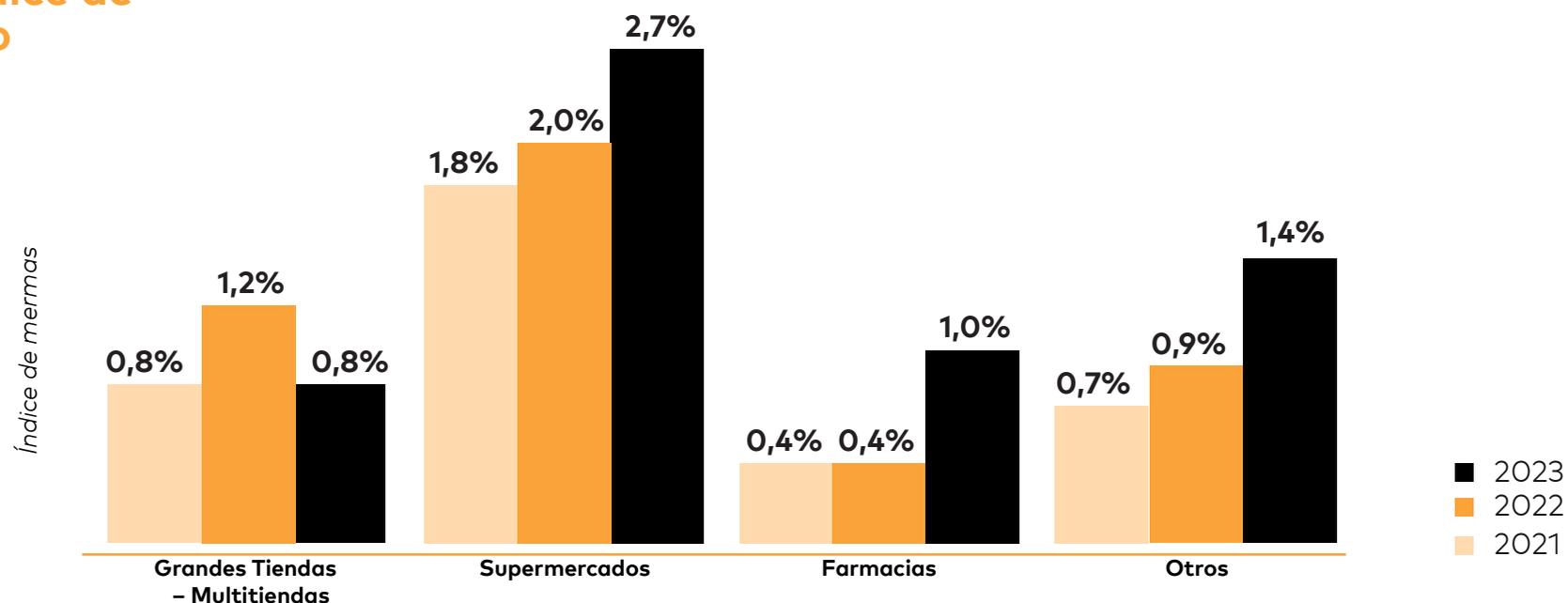


Al comparar la distribución del índice del VI⁶ estudio con la distribución del V estudio, es posible observar que en términos generales salvo una excepción (tramo entre 1% y 1,49%), la curva se desplaza a la derecha indicando más empresas en los tramos más altos del indicador de mermas tal como se aprecia en el gráfico 4.

⁶Como se indicó, las cifras representativas de la muestra total del presente estudio podrían no ser directamente comparables con las de estudios anteriores, pues la composición de la muestra es levemente diferente.

3.3. Evolución del índice de Mermas por formato

Gráfico 5a
Índice de Mermas por
formato años 2021,
2022 y 2023
| Fuente: V y VI Estudio de Mermas



El gráfico 5a muestra los valores del índice de mermas para cada formato en los años 2021, 2022 y 2023. Existe una gran disparidad del valor de este índice entre formatos.

El valor del índice de Mermas 2023 para las Grandes Tiendas-Multitiendas fue el único que experimentó una baja respecto al año 2022. Aunque la muestra considerada no es la misma en 2022 que en 2023, si se analiza el subgrupo de Grandes Tiendas-Multitiendas que participó en ambos estudios, es

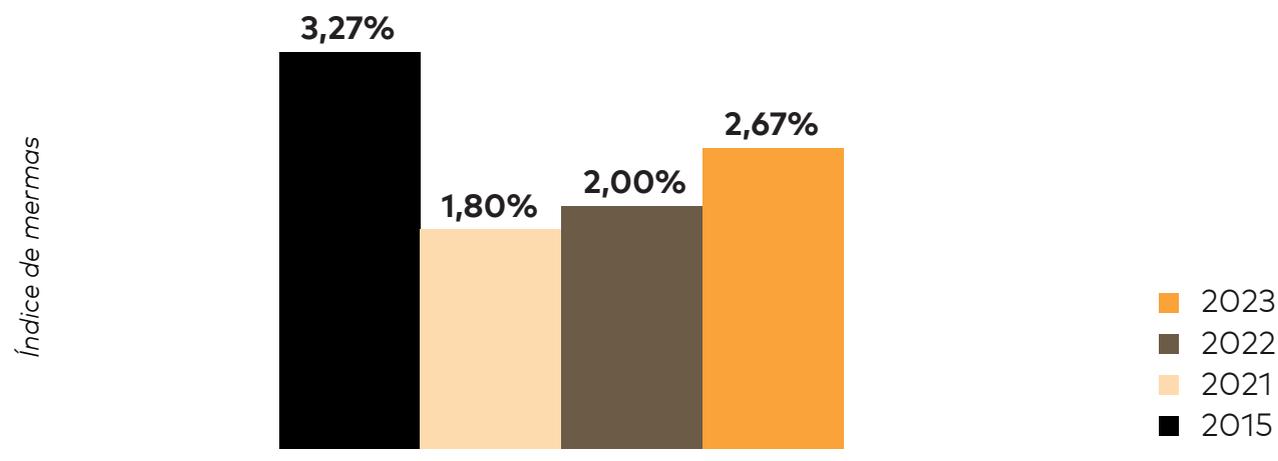
posible observar también una disminución del índice de mermas, consistente con la baja encontrada al comparar las muestras 2022 y 2023.

El resto de los formatos presentó un aumento significativo del indicador en el último año. El índice de mermas para los Supermercados subió desde 2,0% en la muestra 2022 a 2,67% en la presente muestra. Se debe destacar que los Supermercados considerados en esta muestra son los mismos que en el estudio anterior, por lo tanto, no existen problemas de comparabilidad.

Gráfico 5b

Comparación índice de mermas Supermercados años 2015, 2021, 2022 y 2023

| Fuentes: III, V y VI Estudio de Mermas



Por su parte, el índice de Mermas para las Farmacias subió desde 0,40% en la muestra 2022 a 1,01% en la presente muestra. Si se analiza lo sucedido con las Farmacias que participaron en ambos estudios, se encuentra que éstas tuvieron un aumento del índice desde 0,40% a 0,65%, es decir, existe una tendencia al alza que no es explicada por el cambio de elementos en la muestra.

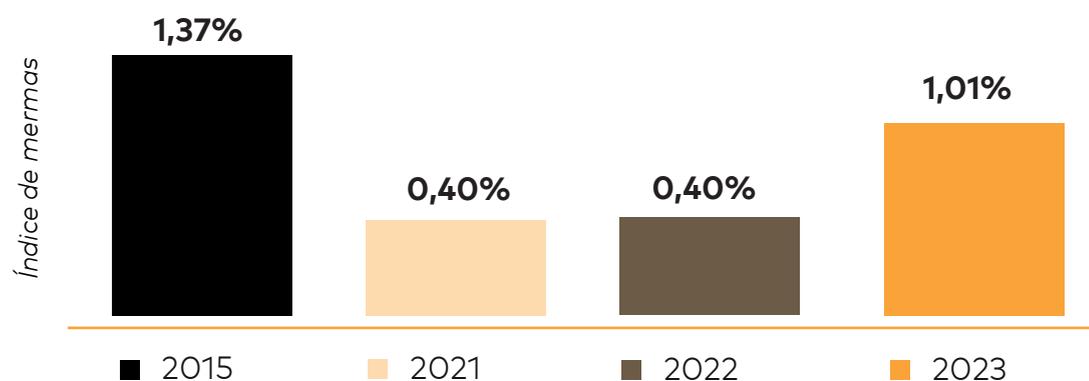
Finalmente, el índice de mermas para el formato “otros” subió desde 0,90% en la muestra anterior a 1,43% en la presente muestra.

También se analizó la evolución del índice de mermas por formato desde el que existía en el año 2015 (III Estudio de mermas) con los datos de este reporte. Cabe hacer notar que no todas las categorías presentes en el reporte 2015 se encuentran en el actual estudio, por lo que se presentan datos solo para las que puedan ser contrastadas. El caso de Supermercados se muestra en el gráfico 5b, se observa que, a pesar de que el índice de mermas 2023 aumentó respecto al 2022, ese valor aún es menor al que mostraba el estudio 2015.

Gráfico 5c

Comparación índice de mermas Farmacias años 2015, 2021, 2022 y 2023

Fuentes: III, V y VI Estudio de Mermas



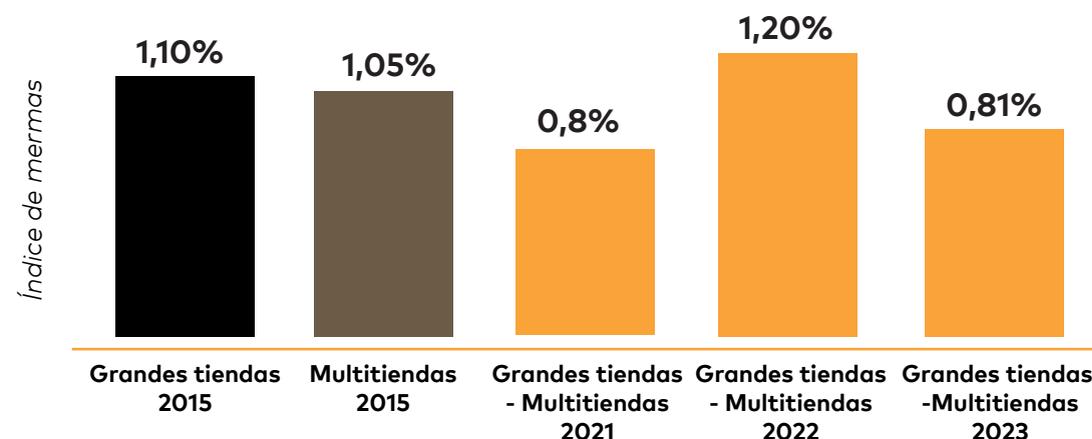
La evolución del índice para las Farmacias se muestra en gráfico 5c. Al igual que en el caso de los Supermercados, en el gráfico 5c se observa que a pesar de que el índice de mermas 2023 aumentó respecto al 2022, ese valor aún es menor al que mostraba el estudio 2015.

El índice de mermas para Grandes Tiendas-Multitiendas se presentó por separado para cada uno de estos formatos en el estudio que informa los resultados del año 2015, mientras que en los estudios V y VI (resultados años 2021, 2022, 2023), el índice se calcula para la fusión de ambos formatos. Debido a ello, no se

Gráfico 5d

Comparación Índice de mermas Grandes Tiendas-Multitiendas años 2015, 2021, 2022 y 2023

Fuentes: III Estudio, V Estudio y VI Estudio de Mermas



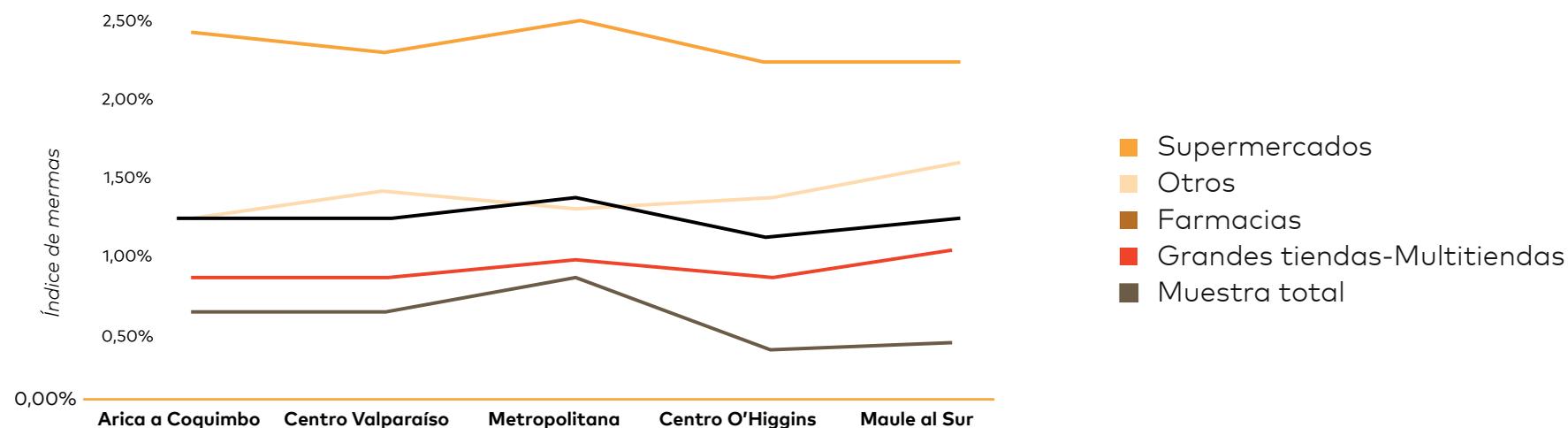
puede realizar una comparación directa de los resultados del año 2015 con los más recientes, pero se presenta, a modo de referencia, los resultados para cada uno de estos años en el gráfico 5d. En ese gráfico se aprecia que el índice de mermas para el formato Grandes Tiendas - Multitiendas en el año 2023 se igualó al mejor valor de los últimos años (el del 2021)

Dado que las muestras del 2022 y 2023 no son idénticas, se analizó la evolución del índice de mermas solo para las Grandes Tiendas - Multitiendas que participaron en ambos estudios. Los resultados para ese subgrupo son consistentes con la tendencia a la baja en el índice de mermas en el último año.

3.4. Índice de Mermas por zona geográfica

Gráfico 6
Índice de Mermas por Zona para cada formatos año 2023

| Fuente: VI Estudio de Mermas



El gráfico 6 muestra el índice de Mermas para las diferentes zonas geográficas, tanto para el total de la muestra como para cada uno de los formatos mencionados en la sección anterior. En el gráfico, se puede observar que la distribución geográfica del índice es similar para los formatos Supermercados y Grandes

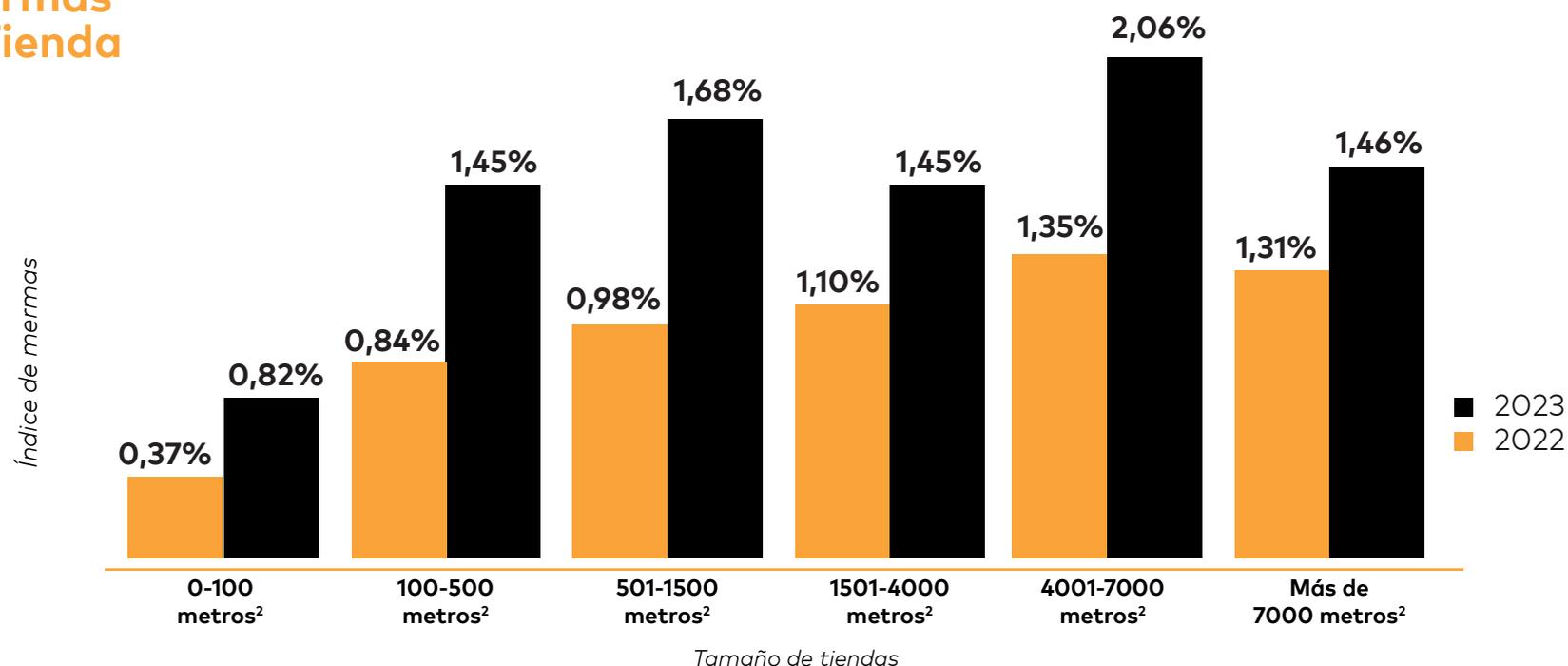
Tiendas-Multitiendas aunque con niveles diferentes, en ambos casos, se observa que el índice es menor en el sur respecto a las zonas centro y norte. Esa distribución geográfica no se observa para los formatos Farmacias y Otros en las cuales el índice crece en la medida que se mueve hacia el sur del país.

3.5. Índice de Mermas Real e Índice de Mermas Presupuestado

El valor real del índice de mermas promedio para el año 2023 fue superior al presupuestado (1,43% real, 1,29% presupuestado). Mientras que, en el año 2022, el valor real del índice de mermas promedio real fue marginalmente menor que el proyectado (1,14% real, 1,15% presupuestado). Estos resultados podrían indicar un exceso de optimismo en la planificación del 2023 en términos de mermas, que invitarían a revisar los supuestos bajo los cuales se estima el indicador futuro, para una mejor gestión de las mermas.

3.6. Índice de Mermas por Tamaño de Tienda

Gráfico 7
Índice de mermas por tamaño de tiendas años 2022 y 2023
| Fuente: V y VI Estudio de Mermas



El gráfico 7 muestra las diferencias del índice de mermas promedio según tamaño de tienda, para el 2023 y el 2022. En el gráfico es posible observar como el índice de mermas es mayor en el 2023 para cada uno de los rangos de tamaño de tienda respecto al año anterior. Por otra parte, en el año 2023, se mantiene la tendencia al alza del índice a medida que aumenta el tamaño de tiendas hasta los 7000 metros cuadrados al igual que en el 2022, con la excepción del rango de 1501 a 4000.

También, se observa, al igual que el año anterior que el formato de más de 7000 metros cuadrados presenta un índice de mermas menor al tamaño inmediatamente inferior.

3.7. Índice de Mermas para tiendas a la calle y para tiendas al interior de un centro comercial

Si bien en el pasado se ha considerado que la ubicación de las tiendas en términos de su exposición a la vía pública pudiera ser un factor que explicaría diferencias en las Mermas del Retail, los datos recogidos en esta versión del estudio no entregan información suficiente respecto a este punto.

04

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LAS MERMAS

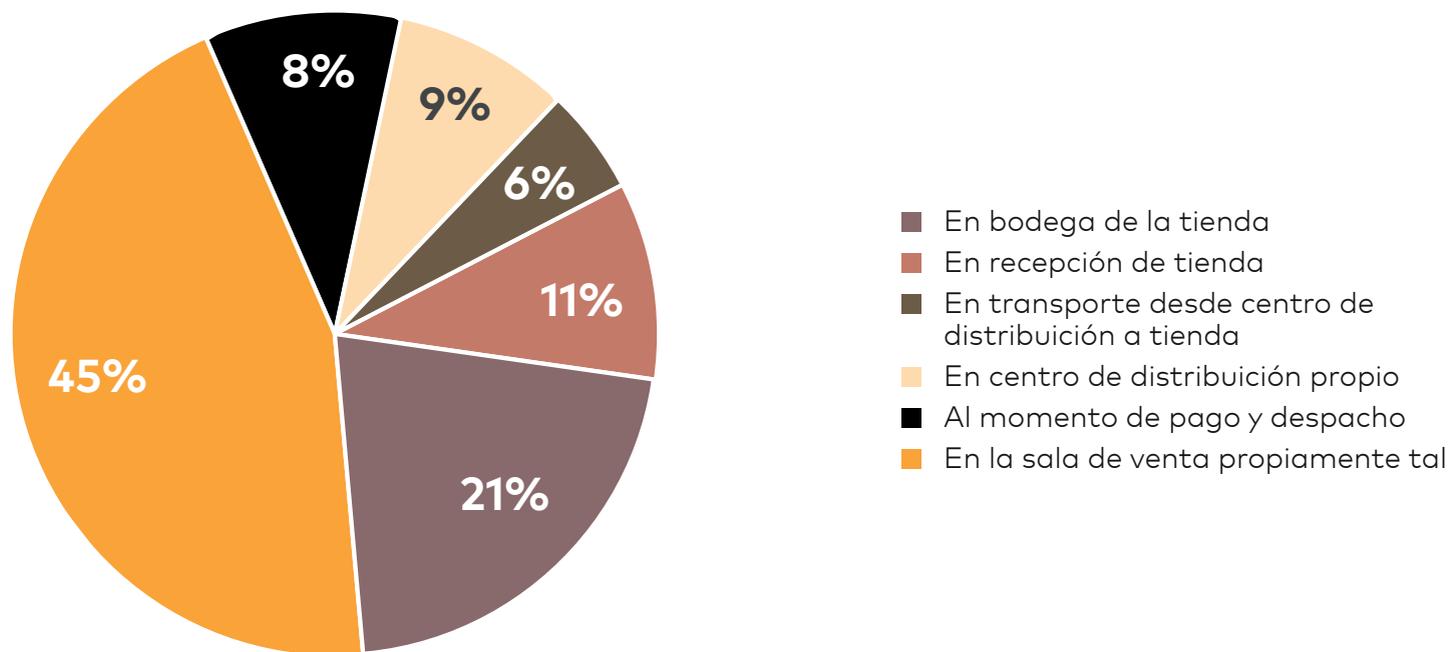
4.1. Distribución de la Pérdida por Mermas en la Cadena de Abastecimiento

En la VI versión del estudio se consultó nuevamente acerca de sus percepciones de los participantes respecto a cómo se distribuyen las mermas en la cadena de abastecimiento.

Gráfico 8

Distribución percibida de las Mermas en la Cadena de Abastecimiento año 2023

| Fuente: VI Estudio de Mermas

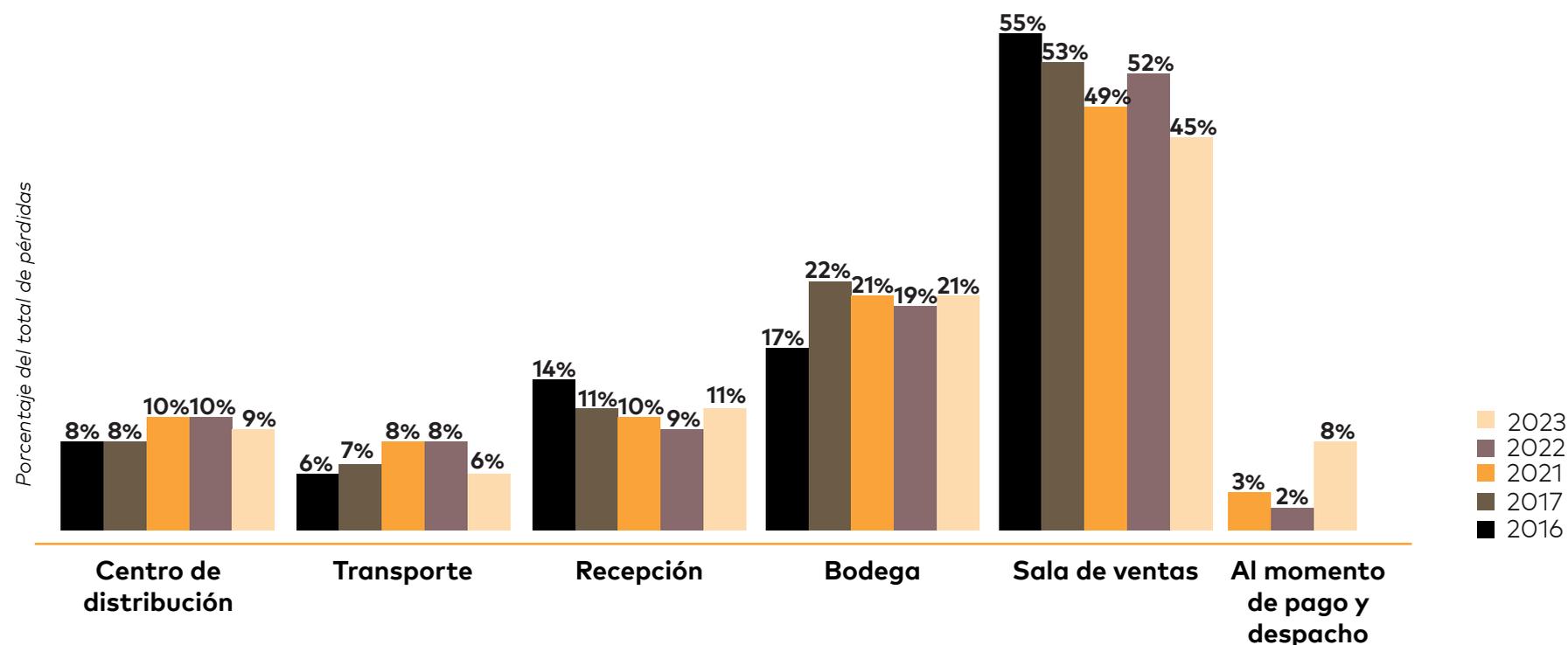


En el gráfico 8, se presentan los resultados para esta pregunta para el año 2023, los cuales son muy similares al año 2022 en términos de su distribución siendo los más significativos sala de venta y bodega.

Gráfico 9

Distribución percibida de las Mermas en la Cadena de Abastecimiento años 2016, 2017, 2021, 2022 y 2023

Fuente: III, IV, V y VI Estudio de Mermas



En el gráfico 9 se presenta el detalle de la evolución en la distribución percibida de las mermas en la cadena de abastecimiento de estudios anteriores (años 2016, 2017, 2021 y 2022) respecto a los datos del VI estudio (2023).

En este gráfico es posible apreciar que, para centro de distribución, transporte, recepción y bodega se han mantenido

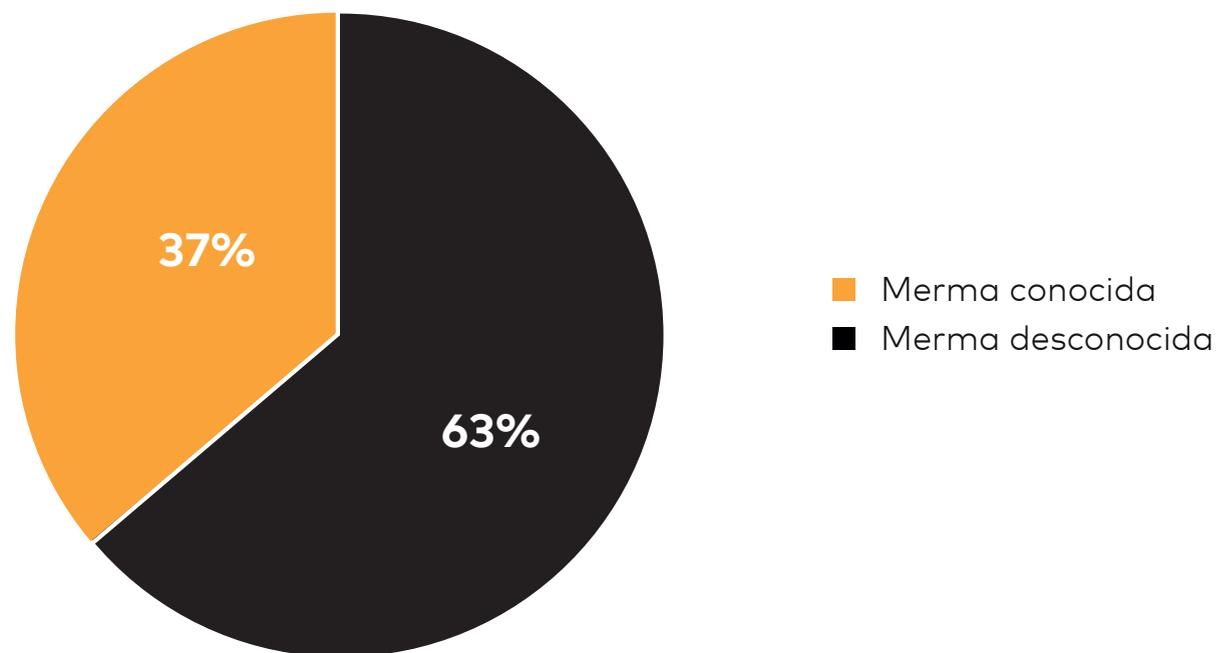
estables en los últimos años, mientras que sala ventas muestra una marcada tendencia a la baja entre el 2016 hasta el 2023 que se compensa parcialmente con el aumento de pago y despacho (datos disponibles a partir del 2021). En particular, se observa una disminución en sala de ventas respecto al año anterior de 52% a 45% el 2023, la cual prácticamente se compensa con un aumento en pago y despacho el cual creció de 2% en el 2022 hasta un 8% en el 2023.

4.2. Pérdida Conocida y Desconocida

Gráfico 10a

Composición de la pérdida por mermas año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas

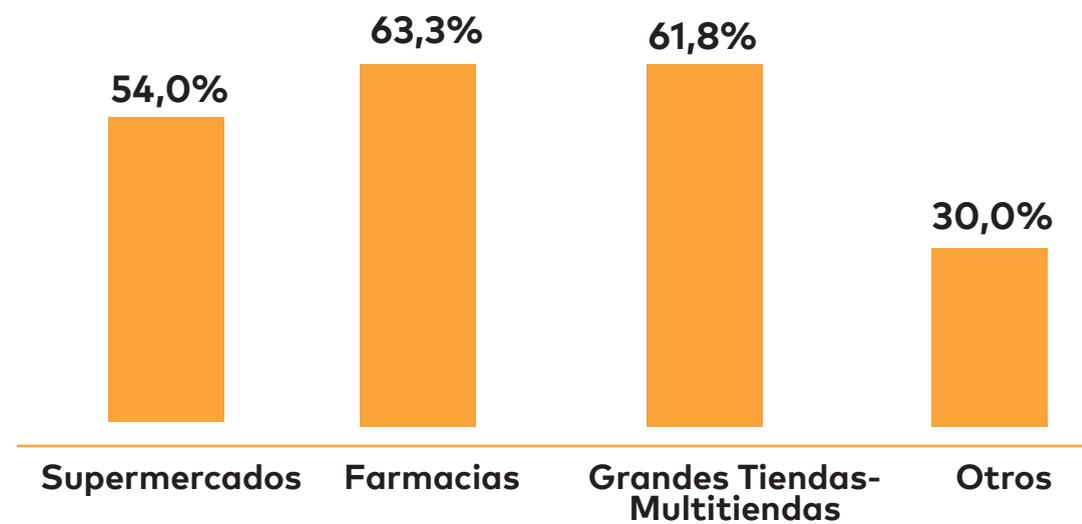


A continuación, se presentan los resultados de la merma según si son conocidas y desconocidas. Se entiende por merma conocida aquella que es identificable por motivos de deterioro, obsolescencia, fechas de vencimiento, errores administrativos detectados u otros. La merma desconocida, por su parte, es la que se atribuye a causas no identificadas.

En el presente estudio, la merma desconocida promedio explica el 63% del total de pérdida por mermas del año 2023, tal como se muestra en gráfico 10a. De acuerdo con los resultados de estudios anteriores, la participación de la pérdida desconocida presenta una marcada tendencia a la baja. En efecto en el 2022 su valor fue de 69% y en el año 2017 fue de 72% del total de pérdida por mermas.

Gráfico 10b
Porcentaje de pérdida
desconocida por formato año 2023

| Fuente: VI Estudio de Mermas



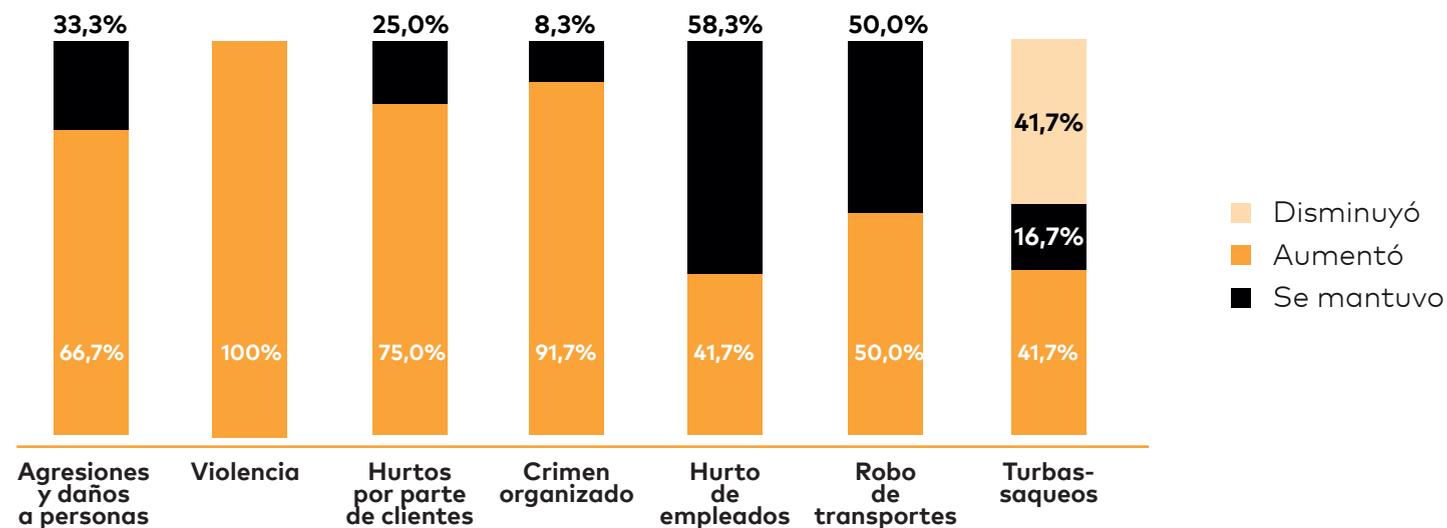
Sin embargo, al analizar este porcentaje por formato, se observan algunas diferencias en particular para el caso de Supermercados con un 54% mientras que el formato "Otros" presenta un porcentaje de merma desconocida de 30%.

4.3. Percepción de Evolución de Incidentes Asociados al Delito 2019 al 2023

Gráfico 11a

Variación percibida de aspectos relacionados a delincuencia año 2022 respecto al año 2019

| Fuente: V Estudio de Mermas



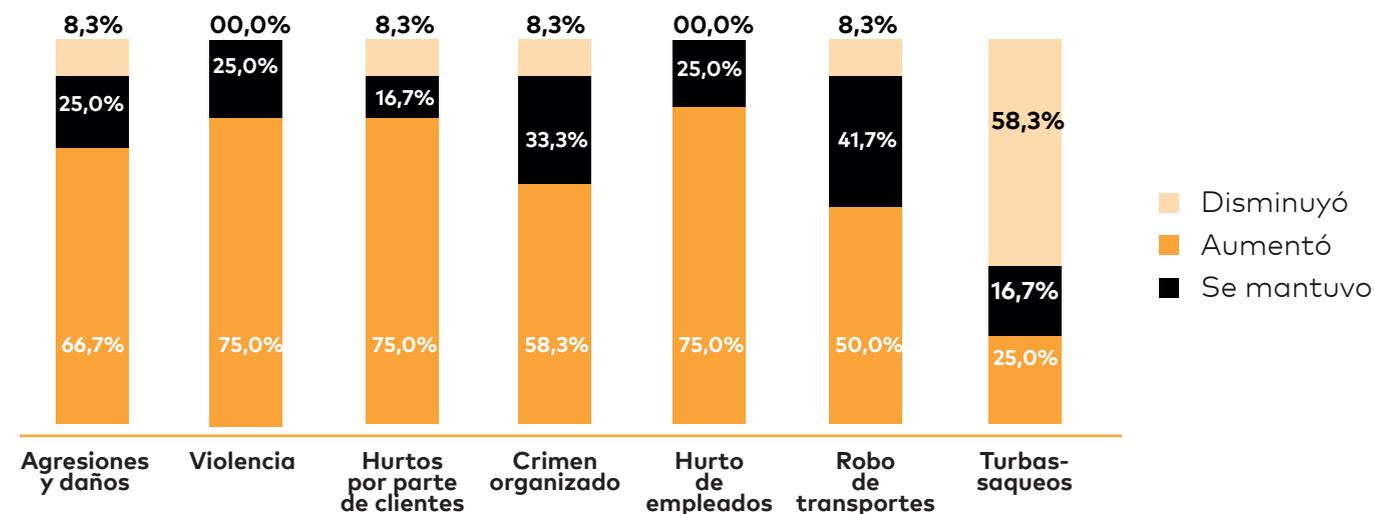
En el V Estudio, se consultó a los participantes acerca de su percepción del cambio en aspectos relacionados con el delito, al comparar el período pre y postpandemia, es decir, 2019 versus 2022. En la VI versión del estudio se hizo la misma consulta, pero esta vez tomando como base de comparación el año inmediatamente anterior es decir 2022, comparado con el 2023.

En los gráficos 11a y 11b se presentan ambos resultados. En el gráfico 11a se puede apreciar que existe un relativo consenso respecto a que casi todos estos aspectos negativos asociados al delito han aumentado, con la excepción de las turbas/saqueos. En el gráfico 11b, correspondiente a la medición del 2023, se aprecia que, si bien la percepción de que siguen aumentando todavía predomina, ya

Gráfico 11b

Variación percibida de aspectos relacionados a delincuencia año 2023 respecto al año 2022

| Fuente: V y VI Estudio de Mermas



que seis de los siete incidentes presentan valores iguales o superiores a 50% en la categoría de respuesta "Aumentó" respecto al período anterior, se observa un aumento de las categorías "Se Mantuvo" y "Disminuyó" para varios de estos incidentes. Lo más llamativo que aparece en la nueva medición, es un empeoramiento significativo de la percepción acerca del robo de empleados. Al comparar el

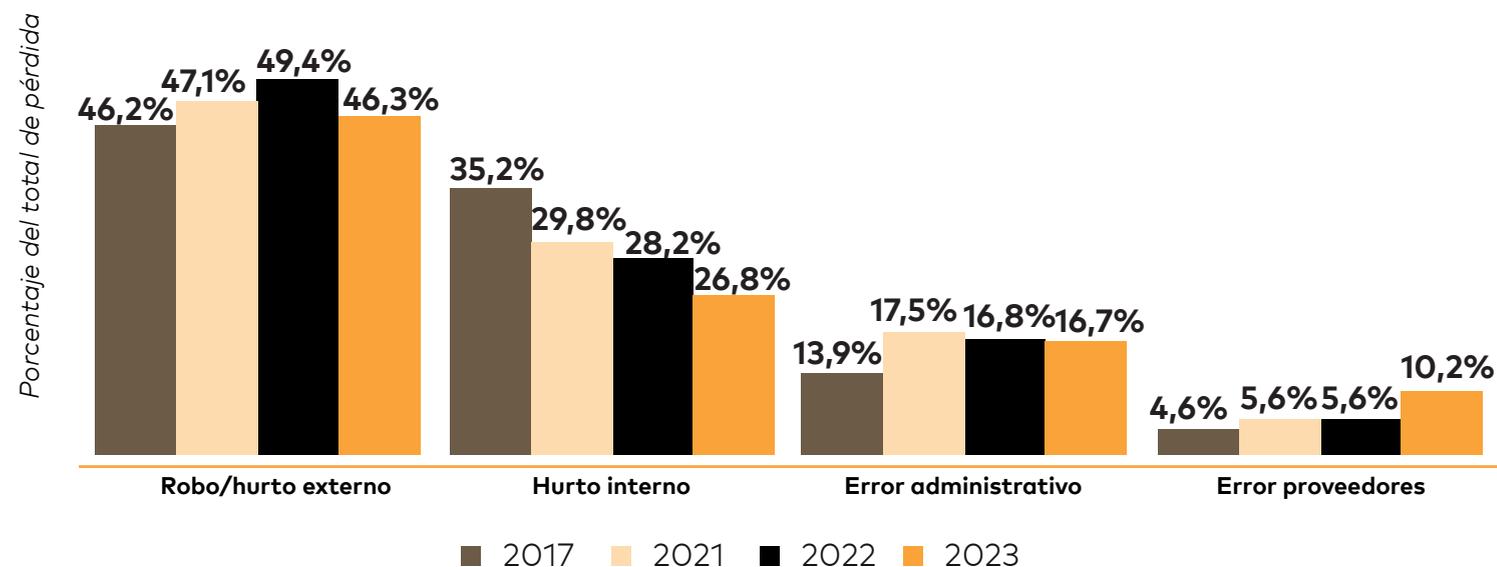
porcentaje de respuestas en la categoría "Empeoró" para el incidente hurto de empleados entre ambos estudios, se observa que en el 2023 fue de 75,0% mientras que en el 2022 fue de 41,7%.

4.4. Composición de la Pérdida Desconocida

Gráfico 12

Evolución de la composición percibida de la pérdida desconocida años 2017, 2021, 2022 y 2023

Fuente: IV, V y VI Estudio de Mermas



Para comprender de mejor forma la composición de la pérdida desconocida, se consultó a los participantes del Estudio que entregaran su mejor estimación (percepción) de como esta se distribuye entre las siguientes causas atribuibles a ella: robo/hurto externo, hurto interno, error administrativo y error de proveedores.

En el gráfico 12 es posible observar cómo ha cambiado la composición de esta pérdida desde el 2017 hasta el año 2023.

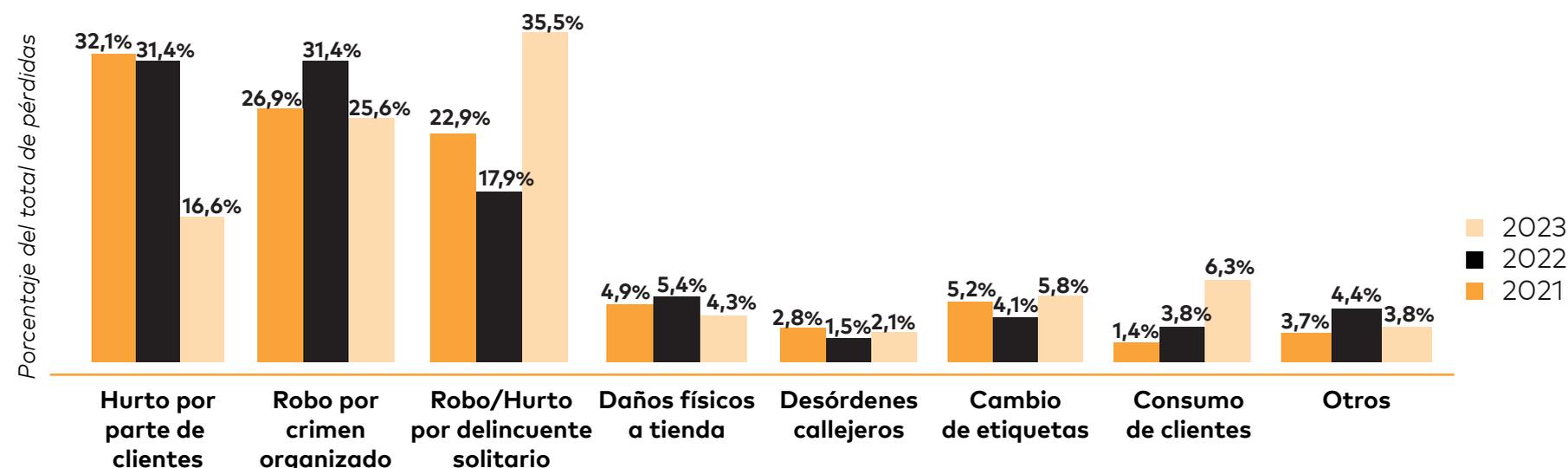
En primer lugar, se observa que la participación del robo/hurto externo que venía creciendo desde 2017, se estabilizó en el 2023 a un valor similar al del 2017. Por otra parte, el hurto interno continua en una tendencia decreciente, y el error administrativo no presentó cambios respecto al año anterior. Adicionalmente, el error de proveedores presenta un aumento significativo de su porcentaje que casi duplica el valor del año anterior, alcanzando un valor de 10,2%.

4.4.1. Formas de Pérdida debido a robo/hurto externo

Gráfico 13

Composición percibida de la pérdida por factores externos según incidentes años 2021, 2022 y 2023

Fuente: V y VI Estudio de Mermas



En el gráfico 13, se presenta un desglose de la primera causa de merma desconocida, el robo/hurto externo para el año 2023. Cabe destacar que al igual que en la sección anterior, se consultó a los participantes del estudio que entregaran su mejor estimación (percepción) del porcentaje que representarían cada uno de los siguientes incidentes que son considerados robo/hurto externo.

Al comparar los resultados del 2023 con el año anterior, llama la atención que el porcentaje atribuido al hurto por parte de clientes disminuyó a la mitad, desde 31,4% en el 2022 a 16,6% en el 2023. Por otra parte, el robo/hurto por delincuente solitario se duplicó, desde 17,9% en el 2022 a 35,5% en el año 2023, prácticamente compensando la disminución del hurto de clientes. La percepción respecto a la ponderación del resto de los incidentes se ha mantenido relativamente estable en los últimos años.

Incidentes de robo/hurto 2023

Tabla 2 Número de incidentes totales registrados años 2022 y 2023

	2022	2023
Hurto por una persona	28.094	22.222
Hurto por más de una persona	15.070	1.297
Robo con violencia por una persona	612	1.800
Robo con violencia por más de una persona	627	246
Hurto / Robo que implicó agresiones a colaboradores	422	412
Robo que implicó daños físicos a la tienda <small>(robos con fuerza en las cosas)</small>	822	305
Robo por saqueos / Turbas	90	15
Total de incidentes	45.737	26.297

Por otra parte, al igual que en el estudio anterior, se indagó acerca de la cantidad de incidentes registrados por tipos durante el año 2023. En la Tabla 2 se presentan los resultados para el 2022 y 2023, tomando en cuenta que 9 de las 12 empresas respondieron a esta pregunta en el año 2022 mientras que 12 de las 13 empresas participantes lo hicieron en el 2023. Al analizar en detalle las respuestas, encontramos dos situaciones que no nos permiten enunciar una conclusión a partir de estos resultados. La primera es que ambas muestras no son idénticas, y por lo tanto no son comparables, y la segunda es que algunas de las empresas que participaron en ambos estudios presentan diferencias tan significativas entre ambos años, que podrían más bien atribuirse a un cambio en la política de registro de estos incidentes que a un aumento exponencial de los delitos.

Tabla 3 Evolución número de incidentes solo empresas que responden años 2022 y 2023

	2022	2023
Hurto por una persona	16.931	18.601
Hurto por más de una persona	961	997
Robo con violencia por una persona	531	1.709
Robo con violencia por más de una persona	480	196
Hurto / Robo que implicó agresiones a colaboradores	338	402
Robo que implicó daños físicos a la tienda <small>(robos con fuerza en las cosas)</small>	176	285
Robo por saqueos/Turbas	41	5
Total de incidentes	19.458	22.195

Para efectos de analizar con más detalle la evolución del número total de incidentes registrados en los años 2022 y 2023 y detallados en la tabla 2, se presenta la misma información en la Tabla 3, **pero solo para las ocho empresas que participaron en ambos estudios, registrando número de incidentes en ambos períodos.** En primer lugar llama la atención la disminución significativa de incidentes del año 2022, desde 45.737 a 19.458. Esta disminución es solo atribuible a las empresas que dejaron de participar en el estudio en el año 2023. El aumento de incidentes en el año 2023 para la submuestra se debe principalmente a hurto sin violencia por una persona y a robo con violencia por una persona. En resumen, los resultados sugieren un aumento del número de incidentes registrados para una muestra comparable de ambos períodos.

Figura 1a
Zona norte 1er semestre 2022

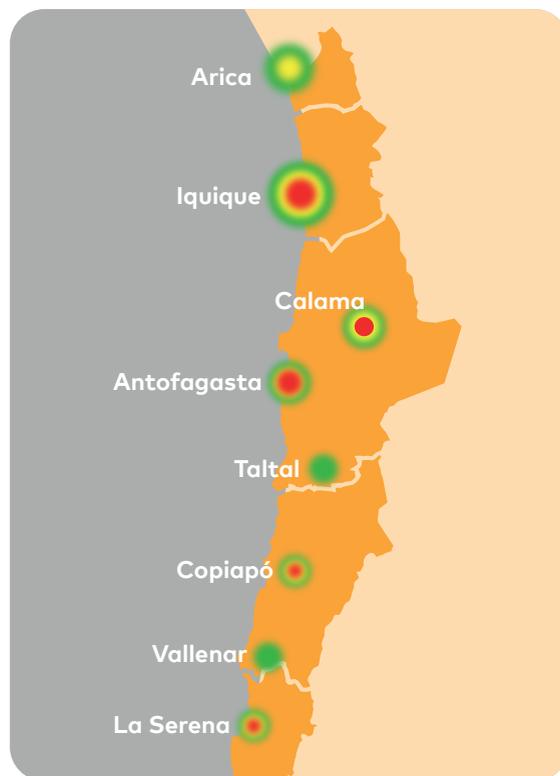


Figura 1b
Zona norte 1er semestre 2023

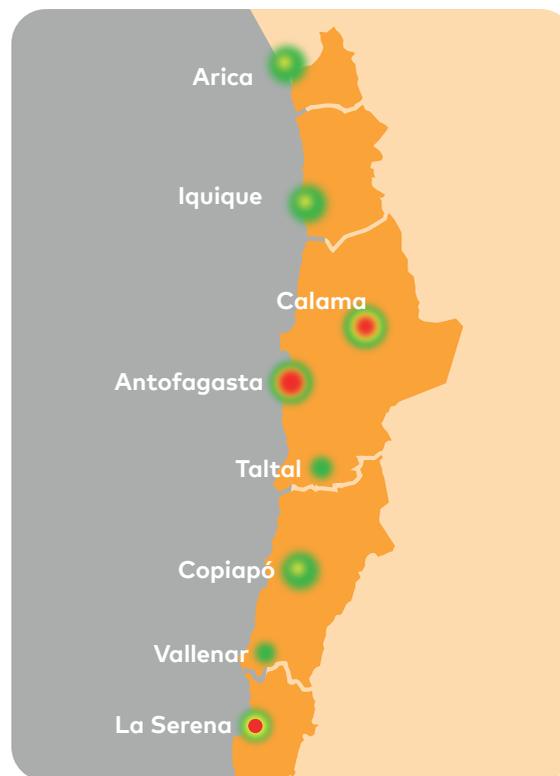


Figura 1c
Zona norte 2do semestre 2022

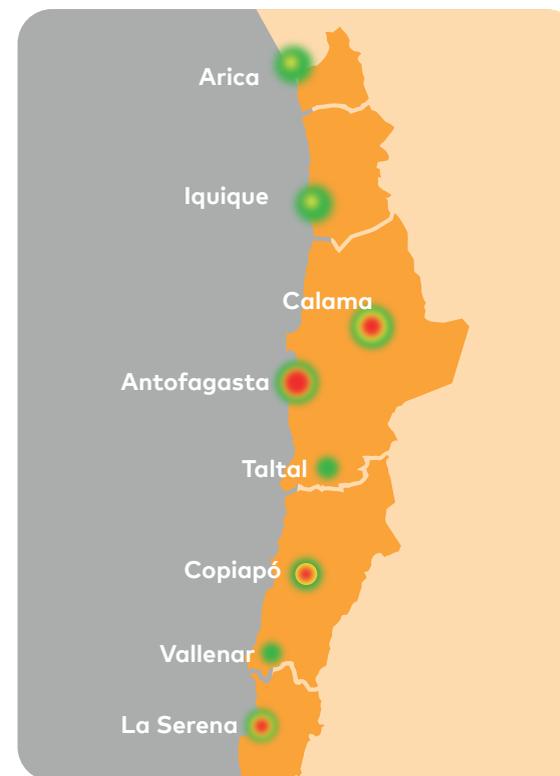
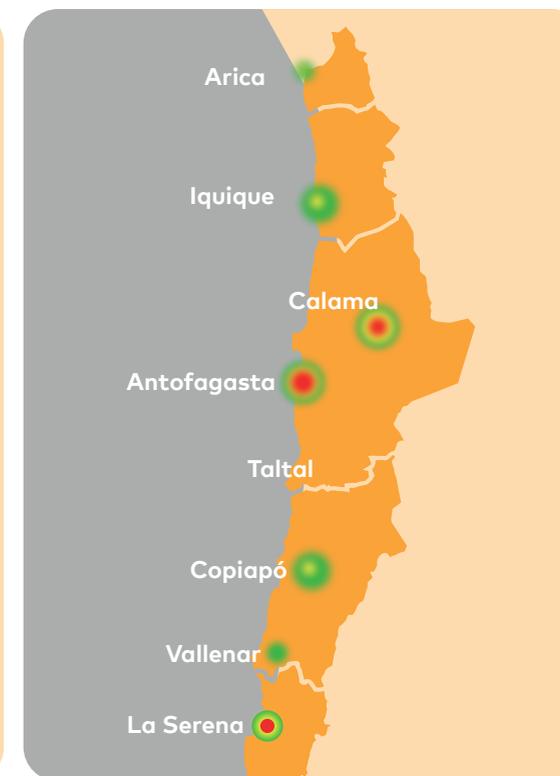


Figura 1d
Zona norte 2do semestre 2023



Nº eventos 0 555

Como complemento a la información de la cantidad de incidentes registrados por las empresas participantes en el estudio, a continuación se presenta el detalle de incidentes registrados por zona geográfica, por semestre para los años 2022 y 2023, información compartida por la empresa ALTO Chile, proveniente de su extensa base de datos de clientes. En la Figuras 1a y 1b se muestra el comparativo del primer semestre, mientras que en las Figuras 1c y 1d, el comparativo del segundo semestre para ambos años para la zona Norte del país. En esas figuras se observa alzas y bajas en la cantidad de incidentes en algunas ciudades, pero en el caso de la Serena, presenta un aumento en ambos períodos del número de incidentes registrados.

Figura 2a
Zona centro 1er semestre 2022

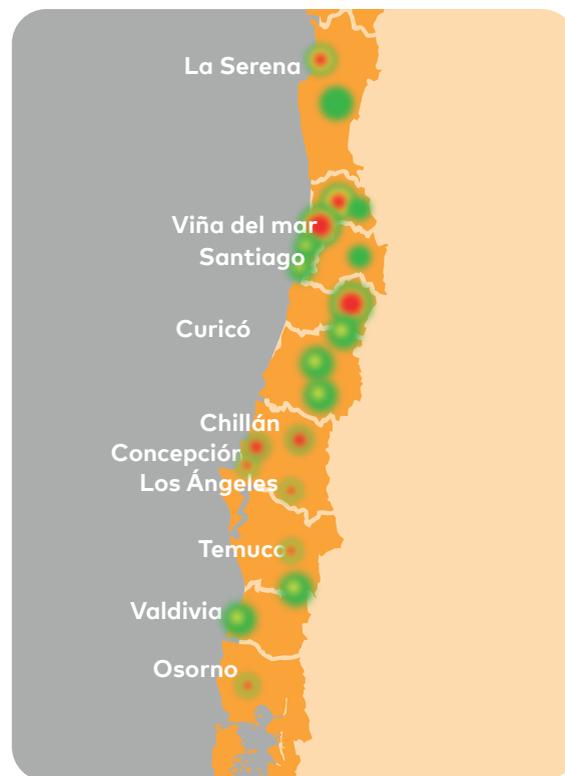


Figura 2b
Zona centro 1er semestre 2023

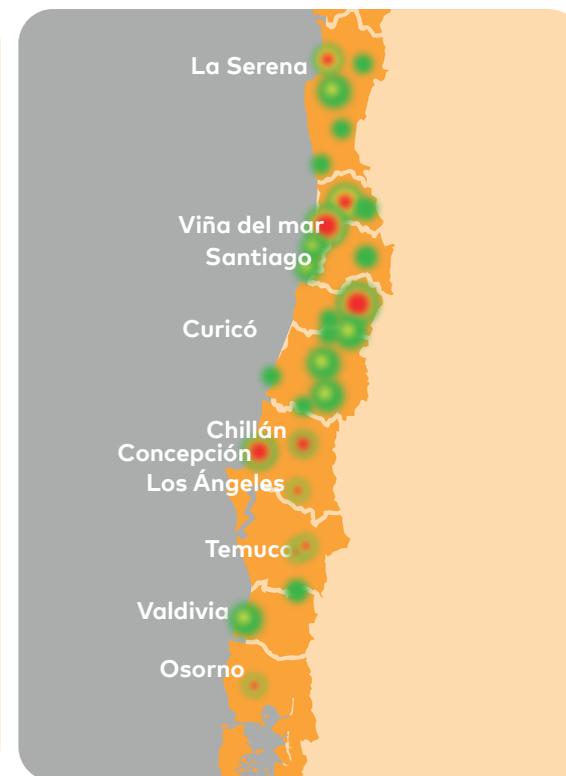


Figura 2c
Zona centro 2do semestre 2022

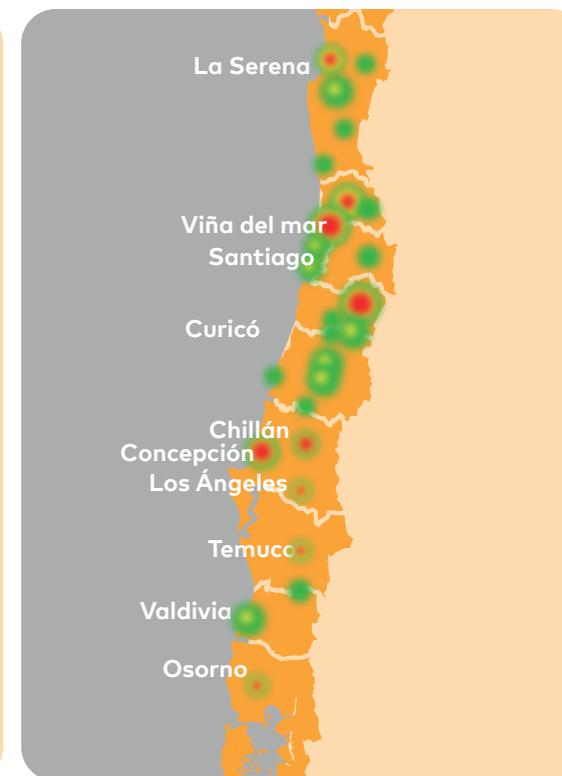
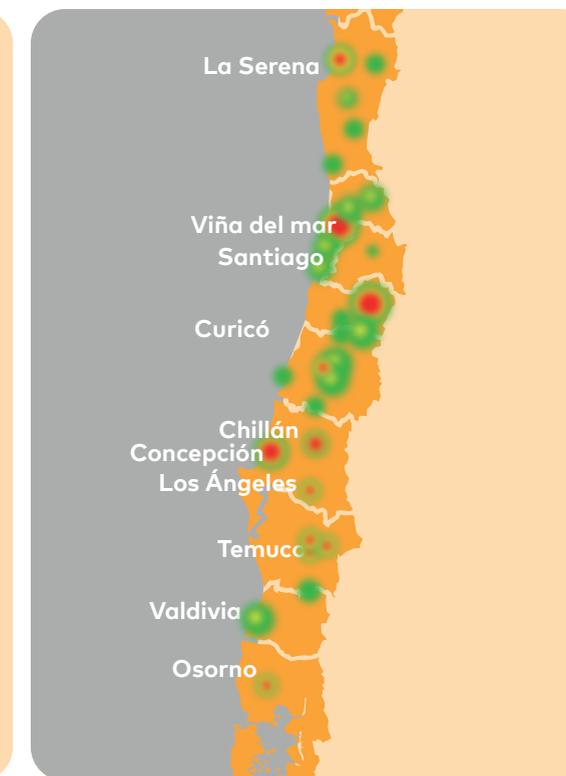


Figura 2d
Zona centro 2do semestre 2023



Nº eventos 0 555

En el caso de la zona centro sur, se observa en las Figuras 2a, 2b, 2c y 2d, se destaca el crecimiento del número de incidentes para Chillán y Temuco en ambos semestres. Mientras que en la zona sur en las figuras 3a, 3b, 3c y 3d, también se observa un patrón de crecimiento consistente en ambos semestres para Puerto Montt y Chiloé. Finalmente, en el caso de Región Metropolitana, Figuras 4a, 4b, 4c y 4d, el número de incidentes se intensifica hacia la zona sur de la capital.

Figura 3a
Zona sur 1er semestre 2022

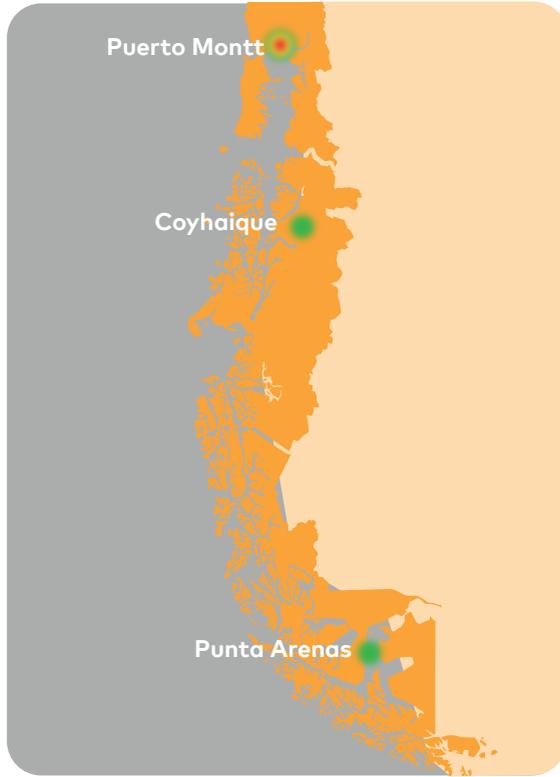


Figura 3b
Zona sur 1er semestre 2023

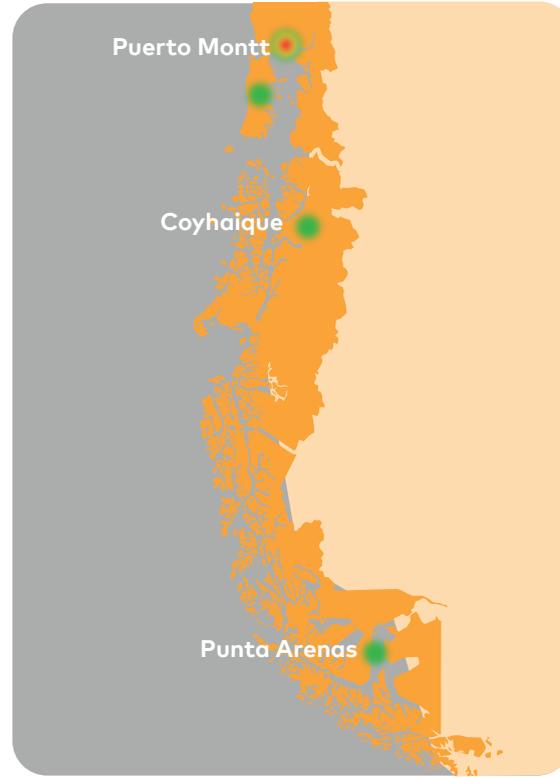


Figura 3c
Zona sur 2do semestre 2022

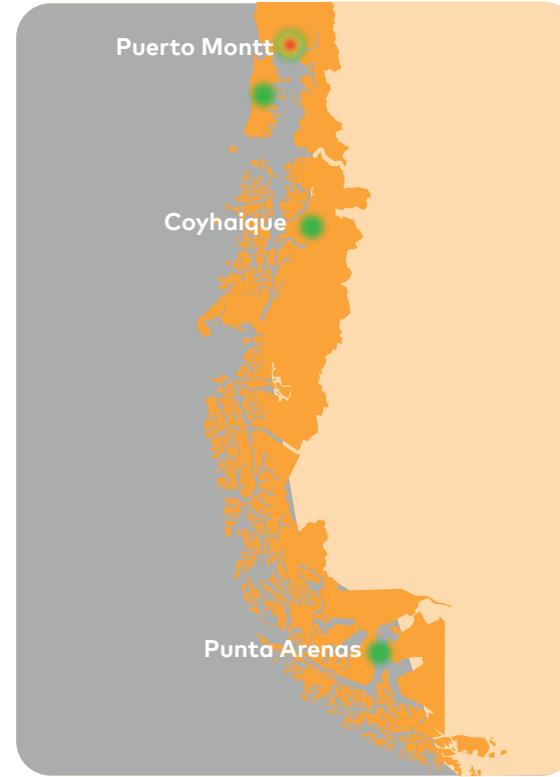


Figura 3d
Zona sur 2do semestre 2023



Nº eventos 0  555

Figura 4a
R.M. 1er semestre 2022

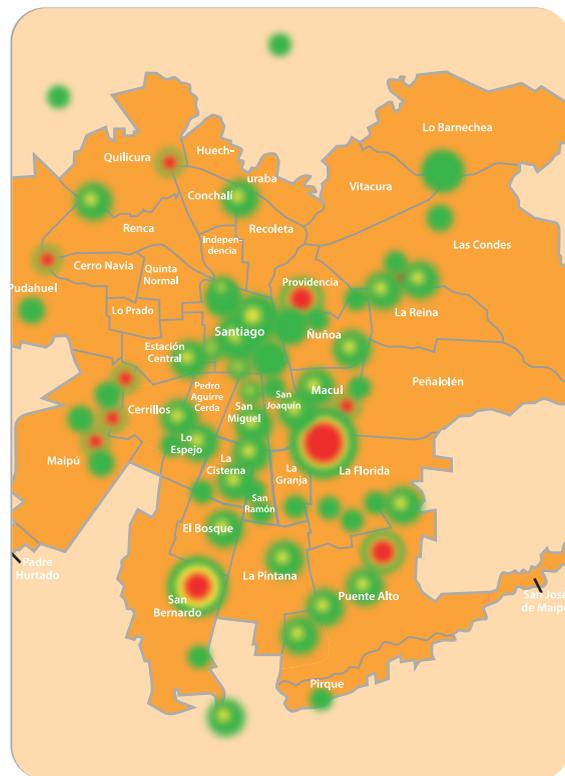


Figura 4b
R.M. 1er semestre 2023

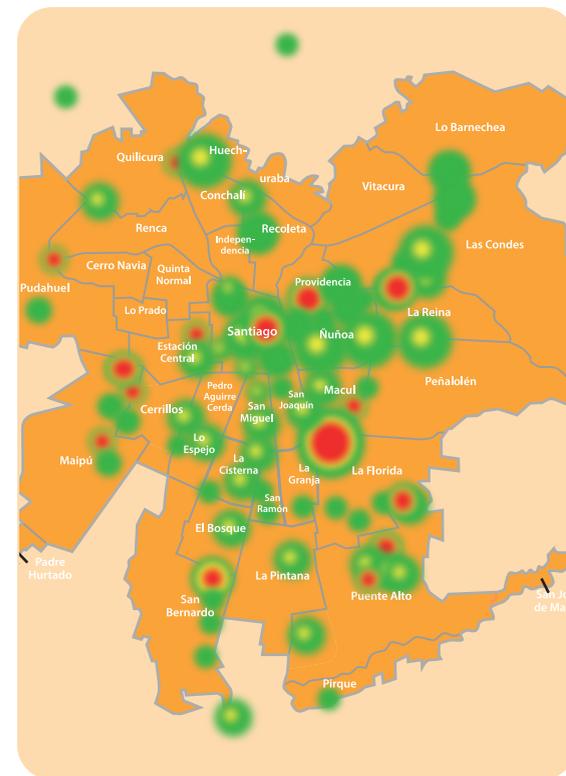


Figura 4c
R.M. 2do semestre 2022

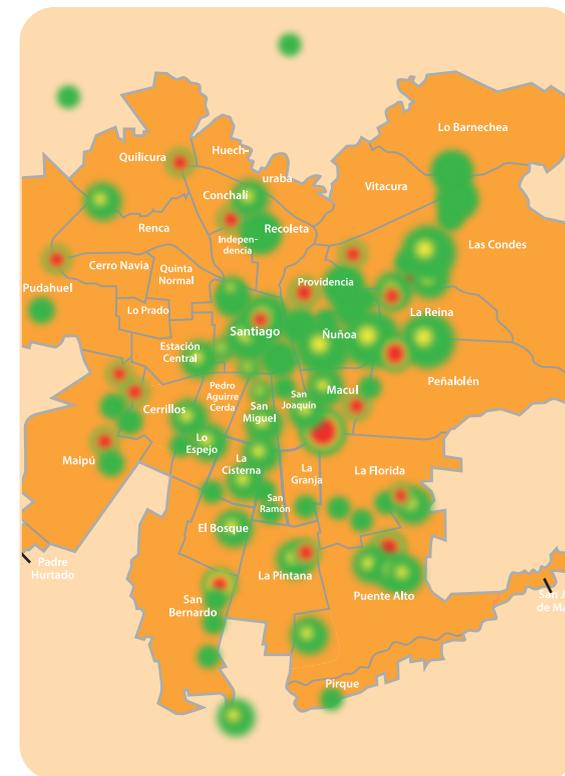
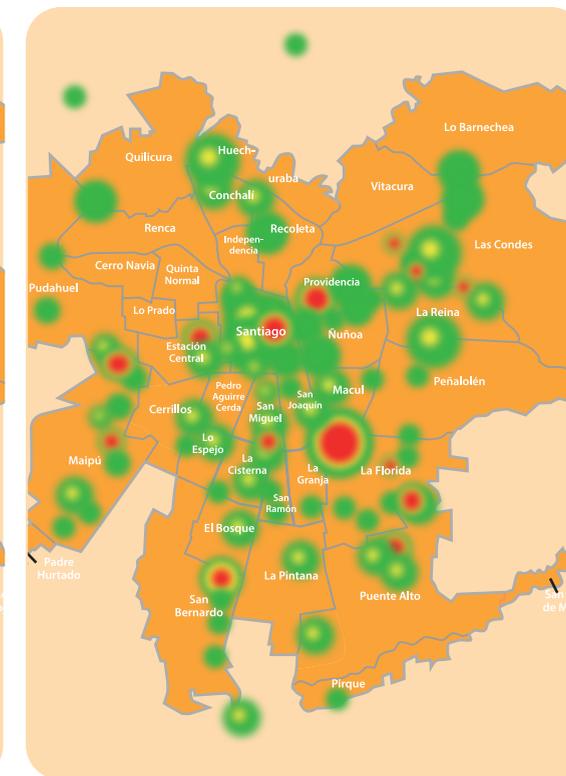


Figura 4d
R.M. 2do semestre 2023



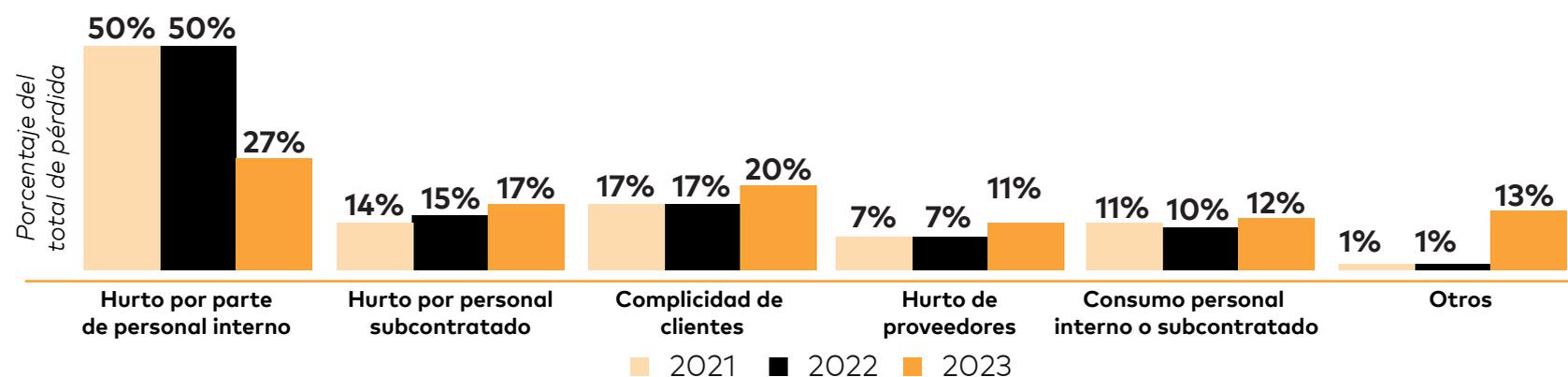
Nº eventos 0  555

4.4.2. Formas de pérdida debido a hurto interno

Gráfico 14

Distribución percibida de tipo de pérdida por hurto interno años 2021, 2022 y 2023

Fuente: V y VI Estudio de Mermas



En el caso de las pérdidas debidos a hurto interno, se consultó a las empresas participantes su percepción acerca de la distribución de las pérdidas por hurto interno. En el gráfico 14 se observa la composición percibida de esta forma de pérdida para los años 2021, 2022 y 2023. En el gráfico es posible observar que hasta el 2022 la mitad de las pérdidas por hurto

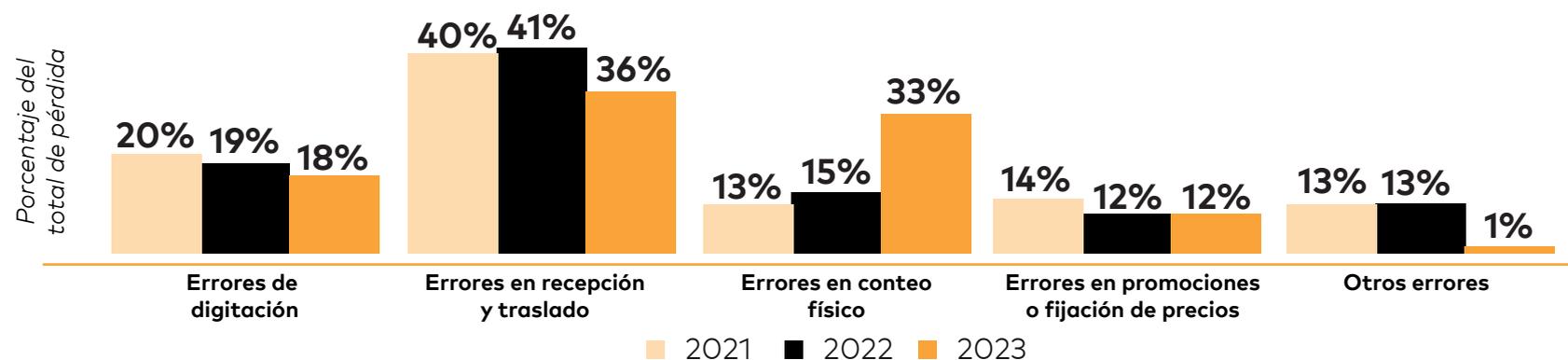
interno se explicaban por el hurto del personal interno (contratado) por la empresa, 50% en ambos años. Sin embargo, en el 2023, la participación del hurto por parte de personal interno cae a prácticamente a la mitad en el 2023 (27%), y crecen todas las demás formas de hurto interno, con el mayor aumento en la categoría otros, que sube de 1% a 13%.

4.4.3. Formas de pérdida debido a error administrativo

Gráfico 15

Distribución percibida de tipo de pérdida asociadas a errores administrativos años 2021, 2022 y 2023

Fuente: V y VI Estudio de Mermas



Por su parte en el gráfico 15, se presenta la distribución de pérdidas percibidas por los encuestados, debido a error administrativo entre los años 2021 y 2023. Cabe hacer notar el cambio significativo en las percepciones respecto a la relevancia relativa del conteo físico el cual aumentó de un 15%

en el 2022 a un 33% en el 2023. Este aumento se compensa con una disminución en casi todas las demás formas de error administrativo, con una disminución muy importante en la categoría otros, desde 13% en 2022 a 1% en 2023.

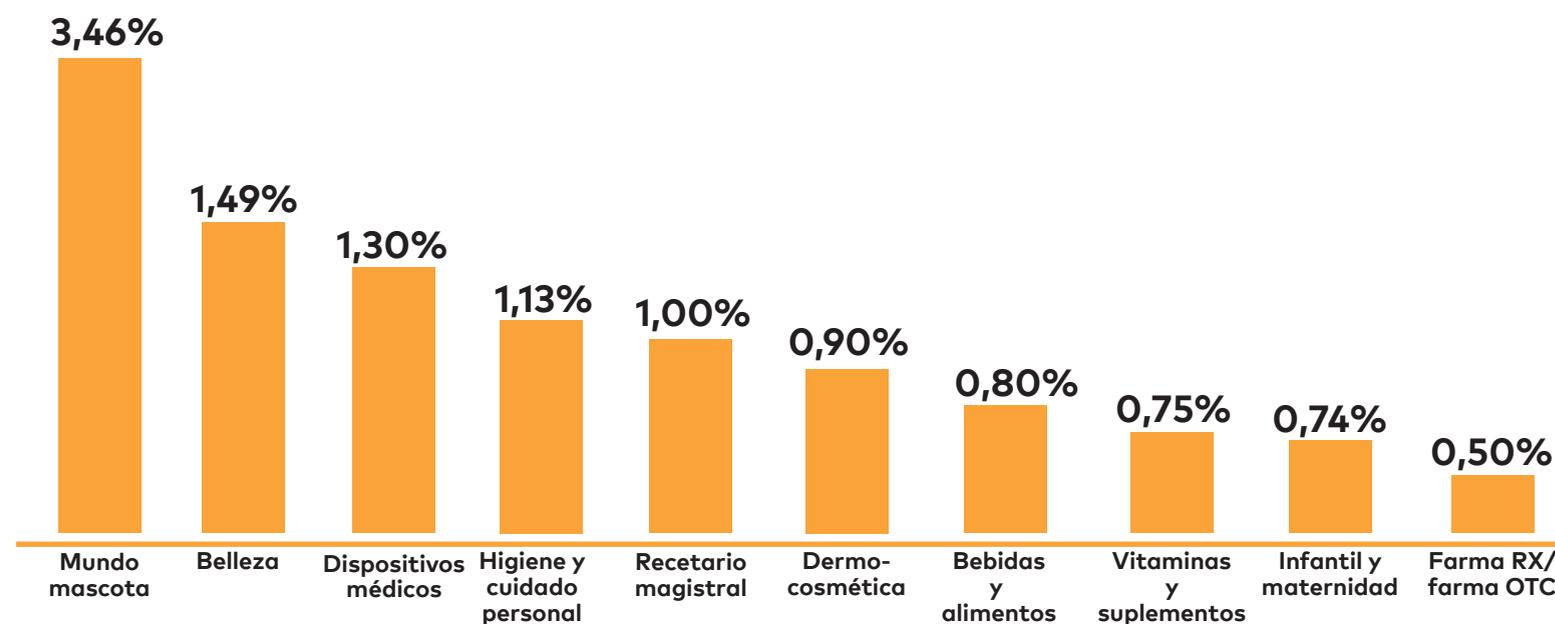
4.5. Porcentaje de merma por categoría según formato y productos más robados

Las empresas manifiestan su interés por conocer las categorías de productos más afectadas por las mermas. Dado que, esas categorías son diferentes al menos parcialmente, según el formato de tiendas, los participantes entregaron información respecto al porcentaje de mermas sobre la venta para cada una de las categorías de su formato. A continuación, se presentan los índices de mermas promedio para las categorías de los formatos: Farmacias, Supermercados y Grandes Tiendas-Multitiendas.

4.5.1. Farmacias

Gráfico 16
Índice de mermas por categoría de productos para Farmacias año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas



Para el caso de las Farmacias, se observa en el gráfico 16, que la categoría mundo mascotas tiene un índice de mermas que duplica todas las otras categorías, con un valor de 3,5% respecto a la que le sigue, belleza que tiene un índice de 1,5%.

Tabla 4 Detalle productos más robados en Farmacias por categorías 2023

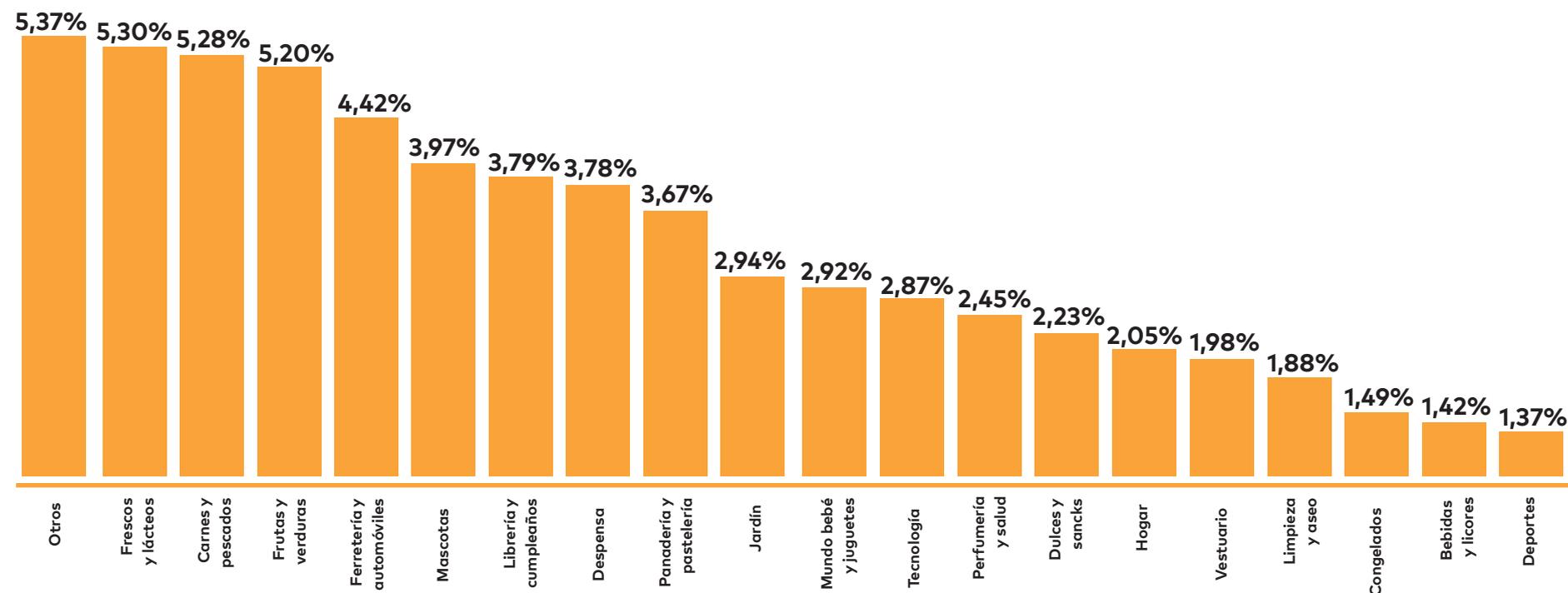
Categorías	Productos
Mundo mascota	Churu atún gato tubo, churu pollo gato tubo, Bil jac Little Gooberlicious 113G.
Belleza	Lotion Cerave Hid., Maybelline máscara Las Sky Wpbl30g, Serum L'Oréal, Plaisance Perfume mujer P.Díaz 100 ml, Gel Limpieza Cerave, Feroz Perfume P.Díaz 100ml.
Dispositivos médicos	Test Rápido Antígeno de Covid-19 10 (Fluido Oral) - Test Antígeno de Covid-19 10 (Fluido Oral) - Lungene Test Rápido anticuerpos Covid 1 test
Higiene y cuidado personal	Pack Cepillo PHD dental super 7 – Pack Cepillo PHD dental super 8 –Rexona Clinical Desodorante Crema Extra Dry x 48 g - Hidrofugal Antitranspirante Roll-On 50 ml – Rexona Antitranspirante Clinical Men.
Dermocosmética	Euceril gel crema sun face 50 ml - Isdin Fotoprotector 50 ml
Bebidas y alimentos	Chocolate Sahnenuss 250gr – Monster Energy 473 ml - Coca-Cola sin azúcar 591 ml - Coca-Cola original 350 ml - Chocolate Snikers maní - Chocolate M&M 48 gr
Vitaminas y suplementos	Okrafit cap 120 mg - Vitamina Efervescente C Easylife 100
Infantil y maternidad	Premium Care Pañales Desechables XXG 128 Unidades - Premium Care Pañales Desechables XXG 60 Unidades

En la tabla 4 se presenta el detalle de los productos más robados en cada una de las categorías en Farmacias.

4.5.2. Supermercados

Gráfico 17
Índice de mermas por categoría de productos para Supermercados año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas



En el gráfico 17 se presenta el índice de mermas por categorías para el formato Supermercados. La categoría Otros, presenta el mayor índice de mermas 5,4% seguido por todas las categorías de productos perecibles, frescos/lácteos, carnes/pescados, y frutas/verduras todos con valores sobre el 5%. Las categorías con menores mermas son limpieza/aseo, congelados, bebidas/licores y deportes todas ellas con mermas inferiores al 2%. El formato Supermercados es el que presenta la mayor variabilidad en mermas entre las categorías de mayor y menor pérdida, siendo la mayor 5,4% y la menor 1,4%.

Tabla 5 Detalle productos más robados en Supermercados por categorías 2023

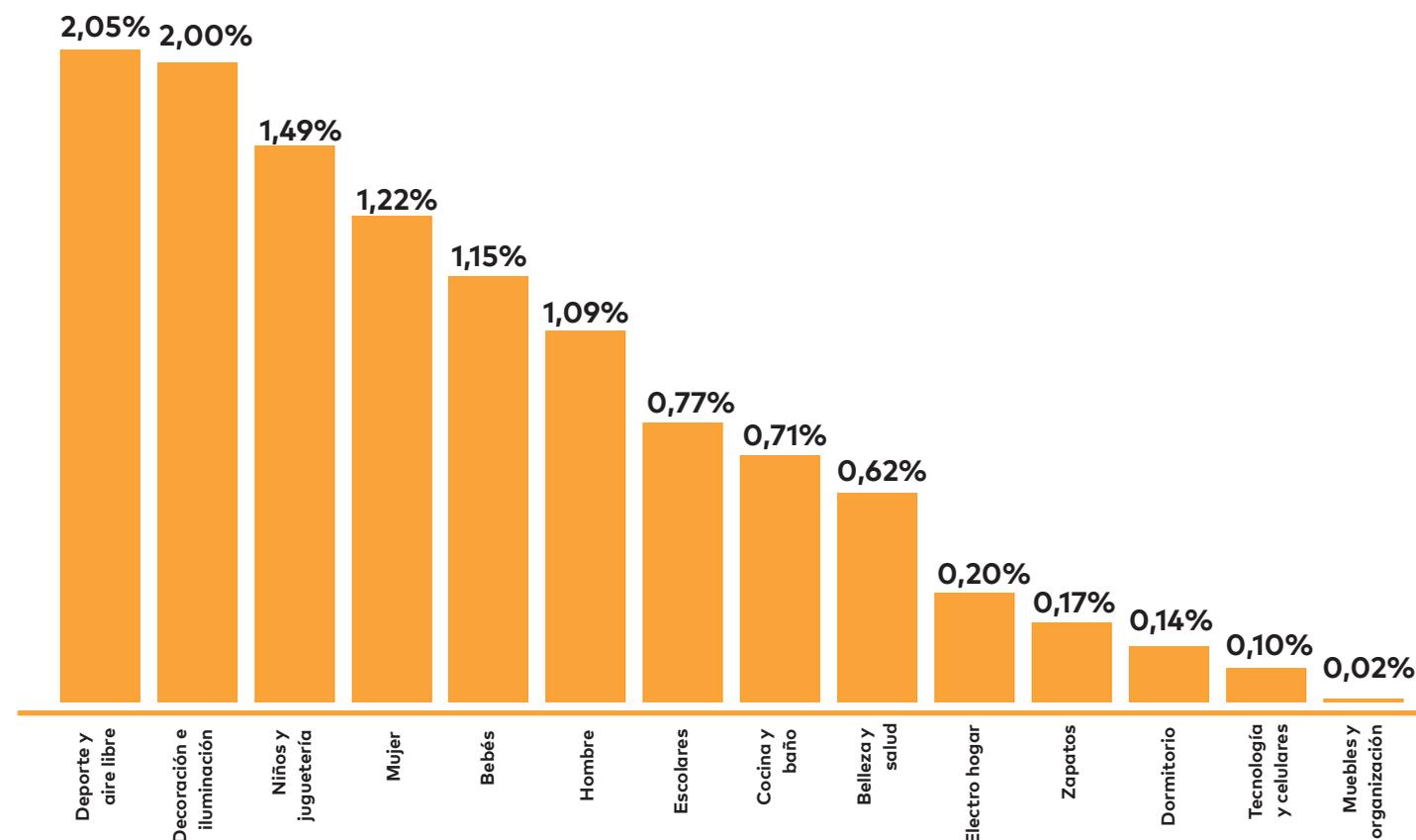
Categorías	Productos
Frescos y lácteos	Mantequilla pan c/sal Colun 250gr, queso Ranco laminado Colun kg, jamón pierna artesanal Winter kg.
Carnes y pescados	Lomo Vetado - Salmón Ahumado – Lomo Liso – Truto Entero
Futas y verduras	Tomate, palta Hass, champiñom.
Ferretería y automóviles	Extensión 10m eléctrica, pack 2 ampolletas led, la gotita profesional.
Mascotas	Churu atún gato Puré– Churu pollo gato Puré - DogChow.
Librería y cumpleaños	Bolígrafo Flair Candy 24, marcador Sharpie 24, destacadores, lápiz x12+13 gráfitos Faber Castell, lápiz corrector Paper Mate.
Despensa	Atún, aceite pack, Sahne Nuss, Milo, aceite, café, palmitos.
Panadería y pastelería	Ciabatta granel, coliza peruana, doblada, hojas manjar Agua Piedra, selva negra, tortilla burrera.
Jardín	Pala de mano, macetero, parrilla, set de cuchillos, lámpara solar.
Mundo bebé y juguetes	Hotwheels pack 5, zapato Mybox, Bohemia.
Tecnología	Impresoras, celulares, tablet, audífonos.
Perfumería y salud	Repuesto Gillete 8u, desodorante Clinical Rexona, shampoo H&S.
Dulces y snacks	Charqui de vacuno, papas fritas, Doritos queso, display Yanyan, estuche Vizzio Costa.
Hogar	Bolsa reutilizable, termo de comida, tendedero, copas de vino, vasos.
Vestuario	Jeans tiro alto, Jogger franela, pijama, polera, cinturón.
Limpieza y aseo	Pack Omo, detergente Drive lavalozas con limón.
Congelados	Salmon filete Aqua, hamburguesa, camarones, arvejas, sofrito.
Bebidas y licores	Cervezas Corona, bebida Monster, Redbull, pisco, whiskey.
Deporte	Bicicleta, raqueta de padle, colchoneta, pelotas de tenis.

En la tabla 5 se presenta el detalle de los productos más robados en cada una de las categorías en Supermercados.

4.5.3. Grandes Tiendas - Multitiendas

Gráfico 18
Índice de mermas por categoría de productos para Grandes Tiendas-Multitiendas año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas



En caso de las Grandes Tiendas-Multitiendas, se presenta en el gráfico 18. La categoría deporte y aire libre es la que presenta el mayor índice de mermas, 2,1%. Llama la atención que esta categoría fue la de menor índice de mermas promedio en el caso de los Supermercados. La categoría de muebles y organización el índice promedio es cercano a cero.

Tabla 6 Detalle productos más robados en Grandes Tiendas-Multitiendas por categorías 2023

Categorías	Productos
Deporte y aire libre	Poleras, polerones, calzas.
Niños y juguetería	Juguetes pequeños, peluches.
Mujer	Jeans, poleras, casacas, chaquetas de montaña.
Bebés	Ropa de cama, coches, vestuario.
Hombre	Jeans, poleras, polerones.
Escolares	Mochilas, útiles de librería, loncheras.
Zapatos	Zapatillas, botines, sandalias.
Dormitorio	Almohadas.
Tecnología y celulares	Notebook, celulares, juegos de video, smartwach.
Decoración e iluminación	Cojines, flores.

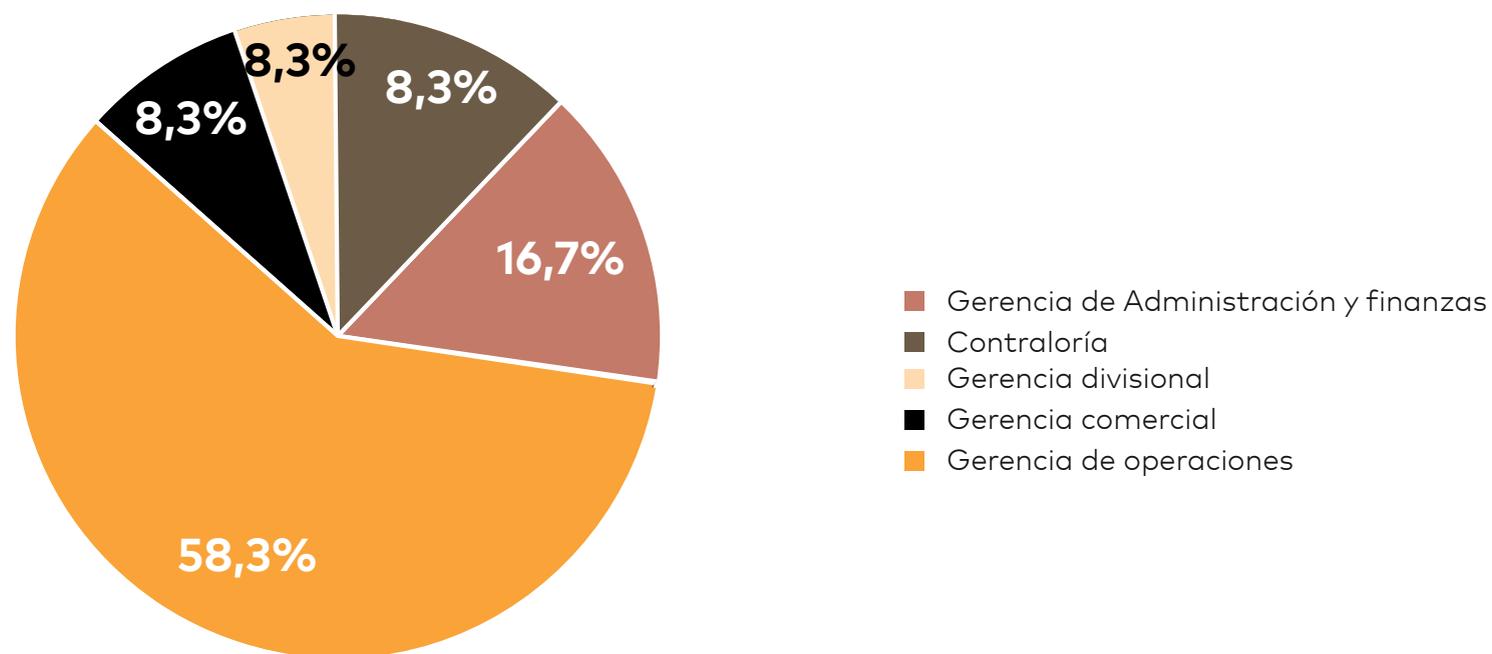
En la tabla 6 se presenta el detalle de los productos más robados en cada una de las categorías en Grandes Tiendas-Multitiendas.

05

ESTRUCTURA DEL ÁREA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE MERMAS

En este estudio se incluyeron nuevamente preguntas acerca del área encargada de prevención y control de mermas y su dependencia dentro de la estructura organizacional, para conocer la forma en que organizan esta área las empresas de la muestra. Solamente una de las empresas de la muestra no cuenta con área de prevención y control de pérdidas. Las razones que entrega esa empresa para no contar con dicha área es que no ha sido necesario por el momento y que los supervisores de local realizan esa labor.

Gráfico 19
Dependencia del área de
Prevención y Control de Pérdidas 2023
| Fuente: VI Estudio de Mermas



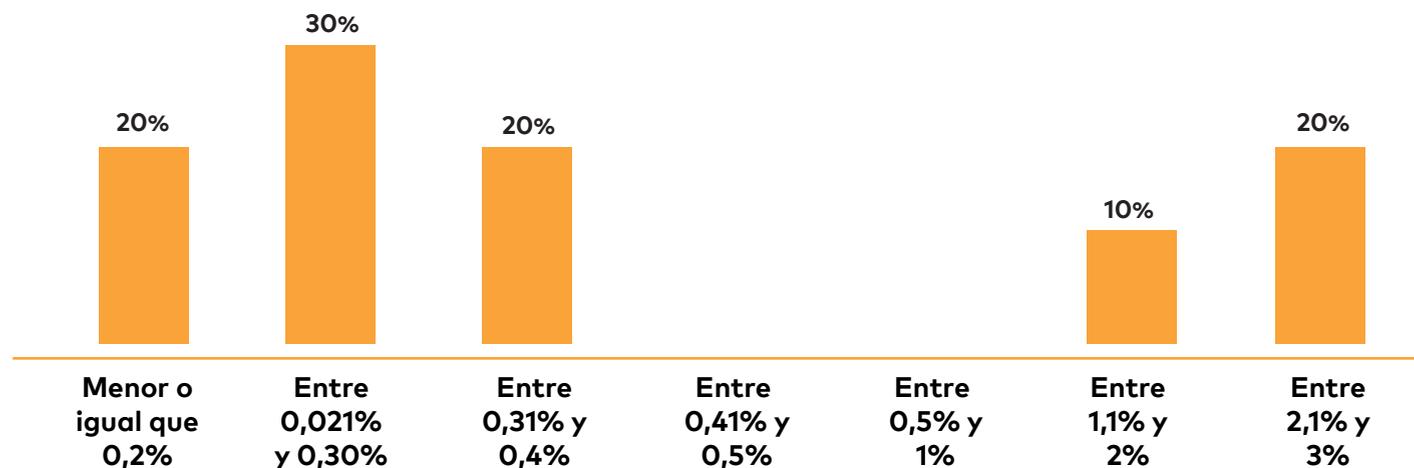
En el gráfico 19 se presenta la distribución que explica la dependencia del área de prevención y control de pérdidas en la estructura organizacional.

En el gráfico 19 se puede apreciar que más de la mitad de las empresas del área de prevención y control de pérdidas depende la gerencia o subgerencia de operaciones, mientras que las demás opciones son menos significativas. Estos resultados son muy similares a los del 2022.

Gráfico 20

Porcentaje de colaboradores
Área de Prevención y Control de
Pérdidas sobre Dotación total empresa
año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas



Por otra parte, se consultó acerca de la dotación del área de prevención y control de pérdidas, sin considerar el personal de guardias. Se obtuvo respuestas válidas de diez de las trece empresas, donde la empresa que tiene la menor dotación cuenta con cinco colaboradores, mientras que la empresa que tiene la mayor dotación es de 160 colaboradores.

Al analizar esta información en términos del porcentaje que representan los colaboradores del área de prevención y control de pérdidas, respecto al total de colaboradores de cada empresa, el promedio es de 0,83%. En el gráfico 20 se presenta la distribución del índice de porcentaje de colaboradores del área respecto al total de la dotación de la empresa. El 70% de las empresas tiene una dotación inferior al 0,4% dedicada a prevención y control de mermas mientras que solo el 30% restante cuenta con más de 1% de la dotación destinada a esta labor.

Tabla 7

Competencias deseadas cargos directivos del área prevención y control pérdidas 2023, ordenadas de mayor a menor importancia

Comprensión sistemática (comprender interrelaciones complejas en sistemas, diseñar y mejorar sistemas)

Relaciones interpersonales (trabajo en equipo, liderazgo, negociación, orientación a clientes)

Gestión de recursos (tiempo, dinero, materiales, personal)

Gestión de información (buscar, evaluar, organizar, interpretar y comunicar información)

Dominio tecnológico (selección y aplicación de herramientas tecnológicas y digitales)

Adicionalmente, se pidió a los encuestados que ordenaran de mayor a menor importancia una lista de competencias que debiera tener un colaborador del área de prevención y control de pérdidas, tanto para cargos directivos como para cargos administrativos. En las tablas 7 y 8 se presentan las competencias ordenadas de mayor a menor importancia para ambos tipos de cargos. Al comparar las diferencias de competencias más valoradas para ambos perfiles, es posible notar que la comprensión

Tabla 8

Competencias deseadas cargos administrativos del área prevención y control pérdidas 2023, ordenadas de mayor a menor importancia

Gestión de información (buscar, evaluar, organizar, interpretar y comunicar información)

Comprensión sistemática (comprender interrelaciones complejas en sistemas, diseñar y mejorar sistemas)

Dominio tecnológico (selección y aplicación de herramientas tecnológicas y digitales)

Gestión de recursos (tiempo, dinero, materiales, personal)

Relaciones interpersonales (trabajo en equipo, liderazgo, negociación, orientación a clientes)

sistémica es muy valorada en ambos casos, mientras que las relaciones interpersonales son mucho más valoradas en cargos directivos que en cargos administrativos. Adicionalmente, la gestión de información es la más valorada para cargos administrativos mientras que no aparece como prioritaria para cargos directivos. Estos resultados podrían contribuir en las definiciones de los perfiles de cargo para ambos grupos de colaboradores.

06

AVANCE EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE MERMAS

En este estudio se incorpora por primera vez un conjunto de preguntas relativas a cinco dimensiones relevantes de la estrategia de prevención y control de pérdidas: procesos, personas, indicadores, tecnología y gestión. Para cada una de estas dimensiones se presentan preguntas para medir el grado de avance en cada una de estas en términos de profesionalización⁷. El nivel de avance asociado a esas dimensiones se mide en escala de 0 a 100%, donde 0% representa nulo bajo o nulo avance y 100% representa la profesionalización total posible a la fecha (que significa que la empresa cuenta con todos los aspectos enunciados en la dimensión respectiva).

⁷Indicador basado en metodología compartida por Carlos Eduardo Santos,
Presidente de Abrappe



Gráfico 21

Indicador Avance en Profesionalización de Prevención y Control de Pérdidas año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas

A partir de estas dimensiones se construye el indicador promedio agregado para las cinco dimensiones, calculado a partir de las 13 empresas participantes del estudio en el 2023, es de **67%**. La desagregación del indicador para cada una de las dimensiones indicadas, se presenta en el gráfico 21. Al observar el gráfico es posible notar que en promedio, las dimensiones que presentan más avances son procesos e indicadores, con valores de 83% y 81% respectivamente, mientras que las dimensiones de personas y tecnologías presentan valores promedio de 62% y 60% y gestión solo un 50%. Las empresas participantes, en el

estudio recibieron además el valor de su indicador promedio y para cada una de estas dimensiones, así como estos valores para su formato, lo que les permite contar con una medición de su nivel de avance respecto a los benchmark del estudio.

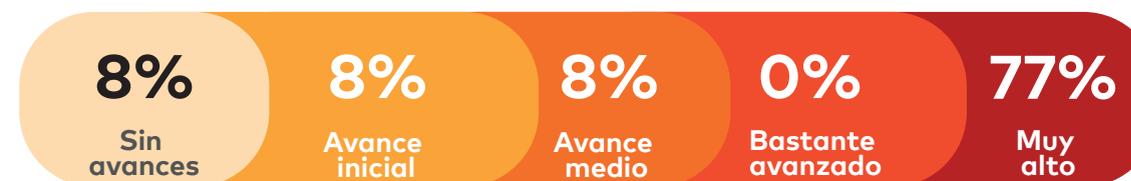
Complementando esta información a continuación se presenta la distribución de la muestra de empresas participantes, en términos de nivel de avance en cada dimensión.

Se midió el porcentaje de empresas que a la fecha cumple con las siguientes características:

- Ausencia de Mapeo de Procesos y escasos controles.
- Mapeo y formalización de Procesos.
- Los procesos del área son parte integral del proceso de negocios.
- El área colabora con otras áreas en la gestión de riesgos de pérdida.
- Existen Procesos para la gestión de pérdidas extendidas (incluye acciones comerciales).

6.1. Nivel de desarrollo en Procesos

El resultado fue el siguiente:



% de la muestra. La suma puede diferir de 100% debido al redondeo.

Es decir, respecto a Procesos, el 77% de la muestra tiene un nivel de desarrollo muy alto, un 8% no muestra avances, otro 8% se encuentra en una etapa inicial, y el 8% restante tiene un nivel de desarrollo mediano.

6.2. Nivel de desarrollo en Personas

Se midió el porcentaje de empresas que a la fecha cumple con las siguientes características:

- La cultura organizacional es débil aspectos relacionados con la prevención y control.
- Existen programas de formación en prevención de pérdidas /nuevos y actualizaciones.
- Hay plan de incentivos para integrantes del área.
- Desarrollo de una escuela de prevención de pérdidas.
- Gestión del Cambio.

El resultado fue el siguiente:



Es decir, en el tema de Personas, solamente el 31% de la muestra tiene un nivel de desarrollo muy alto un 8% está bastante avanzado, pero el 61% tiene solamente un nivel de avance inicial o medio. Será necesario que las áreas de prevención de las empresas correspondientes al 61% ya señalado diseñen y apliquen programas de desarrollo respecto a personas.

6.3. Nivel de desarrollo en Indicadores

Se midió el porcentaje de empresas que a la fecha cumple con las siguientes características:

- Existe Indicador de mermas inexistente o poco fiable.
- Existe Indicador de realización de inventarios y control de daños.
- Se mide la exactitud de los indicadores de faltantes.
- Existen Indicadores de gestión de inventarios.
- Se mide el Impacto en el Estado de Resultados.

El resultado fue el siguiente:



En este aspecto, el 77% de las áreas de prevención y control están en un buen nivel (bastante avanzado o muy alto), pero existe un 23% que tiene que mejorar en el tema de indicadores.

6.4. Nivel de desarrollo en Tecnología

Se midió el porcentaje de empresas en que se cumplía con las siguientes características:

- Baja o nula inversión en Tecnología. No se puede determinar la rentabilidad de la inversión en tecnología.
- Se cuenta con CCTV, RFID, monitoreo de POS, entre otros.
- Se aplican Herramientas de Business Intelligence.
- Existen Informes automáticos por excepción, tablero de monitoreo continuo.
- Se utiliza Machine learning, predicciones con IA.

El resultado fue el siguiente:



% de la muestra. La suma puede diferir de 100% debido al redondeo.

En Tecnología, las áreas de prevención y control de pérdidas parecen tener bastante espacio para mejorar, ya que solamente un 15% alcanza el nivel más alto de desarrollo.

Se midió el porcentaje de empresas en que se cumplía con las siguientes características:

- No existe un área dedicada a la prevención y control de pérdidas
- Área reporta al tercer nivel de la estructura organizacional (subgerencia o equivalente). El área es responsable de los resultados, enfocado en tiendas.
- Área reporta al segundo nivel de la estructura organizacional (gerencia). Toda la organización es responsable de los resultados, enfoque en tiendas y Centros de Distribución
- Gerente del área reporta a CEO. Enfoque en protección de resultados.

La prevención es estratégica, se discute y se reporta a directorio.

El resultado fue el siguiente:



En este aspecto, ninguna de las áreas de prevención y control de mermas encuestadas alcanza el nivel más alto, por lo tanto, todas ellas deberían trabajar en mejorar su ámbito de gestión.

6.5. Nivel de desarrollo en Gestión

07

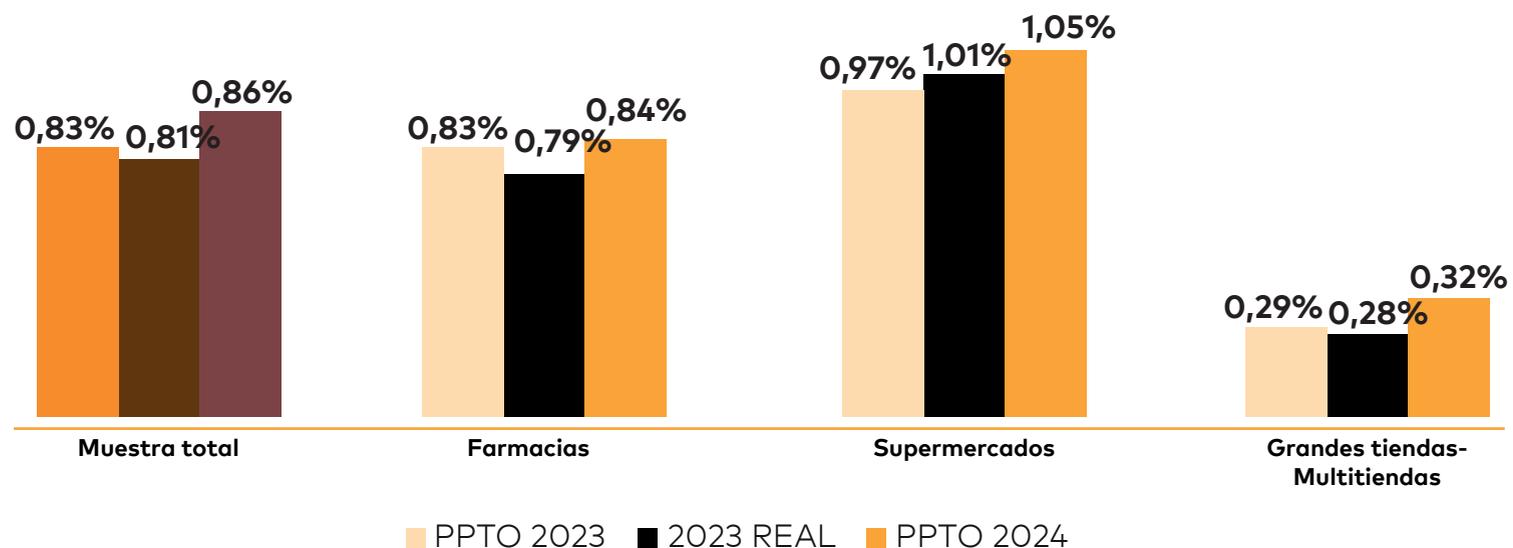
INICIATIVAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE MERMAS

7.1. Gasto anual en prevención como porcentaje de las ventas

Gráfico 22

Gasto en prevención y control de pérdidas relativo a ventas por formatos real y presupuestado años 2023 y 2024

Fuente: VI Estudio de Mermas



Tomando en cuenta la importancia del presupuesto asignado a la prevención y control de pérdidas, se consultó a las empresas participantes acerca del porcentaje que este representa respecto a las ventas de la empresa. En el año 2023 el valor promedio de presupuestos prevención y control de pérdidas dividido por ventas para las empresas participantes es de 0,81%, valor que resulta significativamente superior al 0,57% del año 2022, y al 0,44% en el año 2021, lo que señalaría una tendencia al alza en este porcentaje de gasto sobre las ventas.

Por otra parte, en el gráfico 22 se observa este porcentaje para cada uno de los formatos de retail, para los valores presupuestado año 2023, real año 2023 y presupuestado para el año 2024. Se observa que los formatos Supermercados y Farmacias reportan un gasto similar en prevención y control de pérdidas relativo a sus ventas, en un rango entre 0,8% y 1,05% mientras que este gasto porcentual para Grandes Tiendas-Multitiendas oscila en torno al 0,3%. Además, se observa una tendencia discreta al alza de este gasto porcentual presupuestado para el año 2024, en todas las categorías respecto al real del año 2023, de alrededor de un 5%.

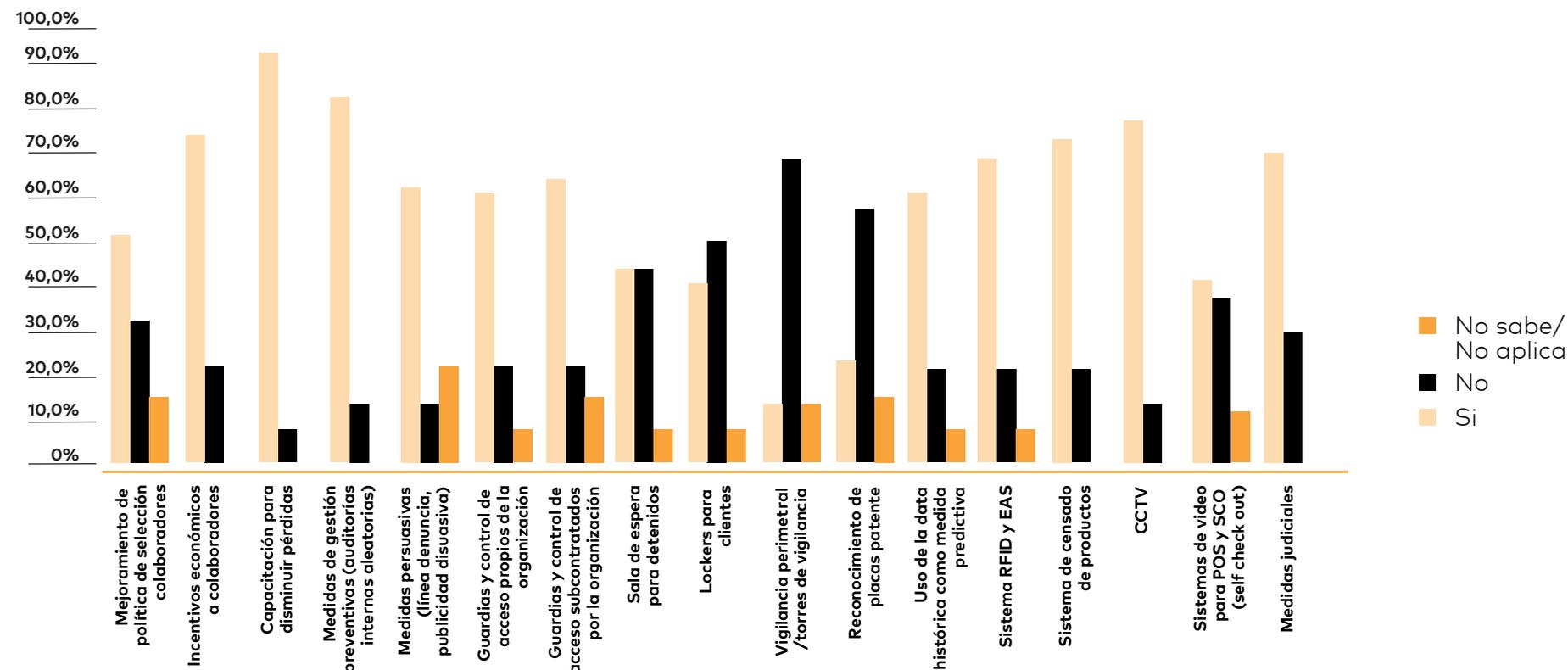
7.2. Medidas vigentes

Con el objetivo de conocer las medidas que están implementando las empresas del Retail en Chile para prevenir las mermas, se consultó a las empresas participantes si contaban a fines del 2023 con una variedad de medidas de prevención de mermas. Los resultados se presentan en el gráfico 23, donde es posible notar que cinco de las 17 medidas (un 29% del total de medidas) son aplicadas por menos de la mitad de los participantes del estudio. Estos resultados abren espacio para la reflexión si esto podría ser una señal que estas medidas no son consideradas tan eficientes y por lo tanto son menos aplicadas, o bien pueden constituir un espacio de mejora al ser implementadas en aquellas empresas que no cuentan con estas.

Gráfico 23

Porcentaje de empresas que cuenta con cada medida de prevención y control de pérdida año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas



Si se realiza un breve análisis adicional respecto a los guardias, se encuentra que hay un promedio de 3,3 guardias por local para la muestra total. Pero existen diferencias significativas entre los formatos, parte de ellas se explican por las diferencias en los tamaños de local, pero en las entrevistas en profundidad se señaló que el número de guardias se relaciona también con la cantidad de accesos que el local tiene.

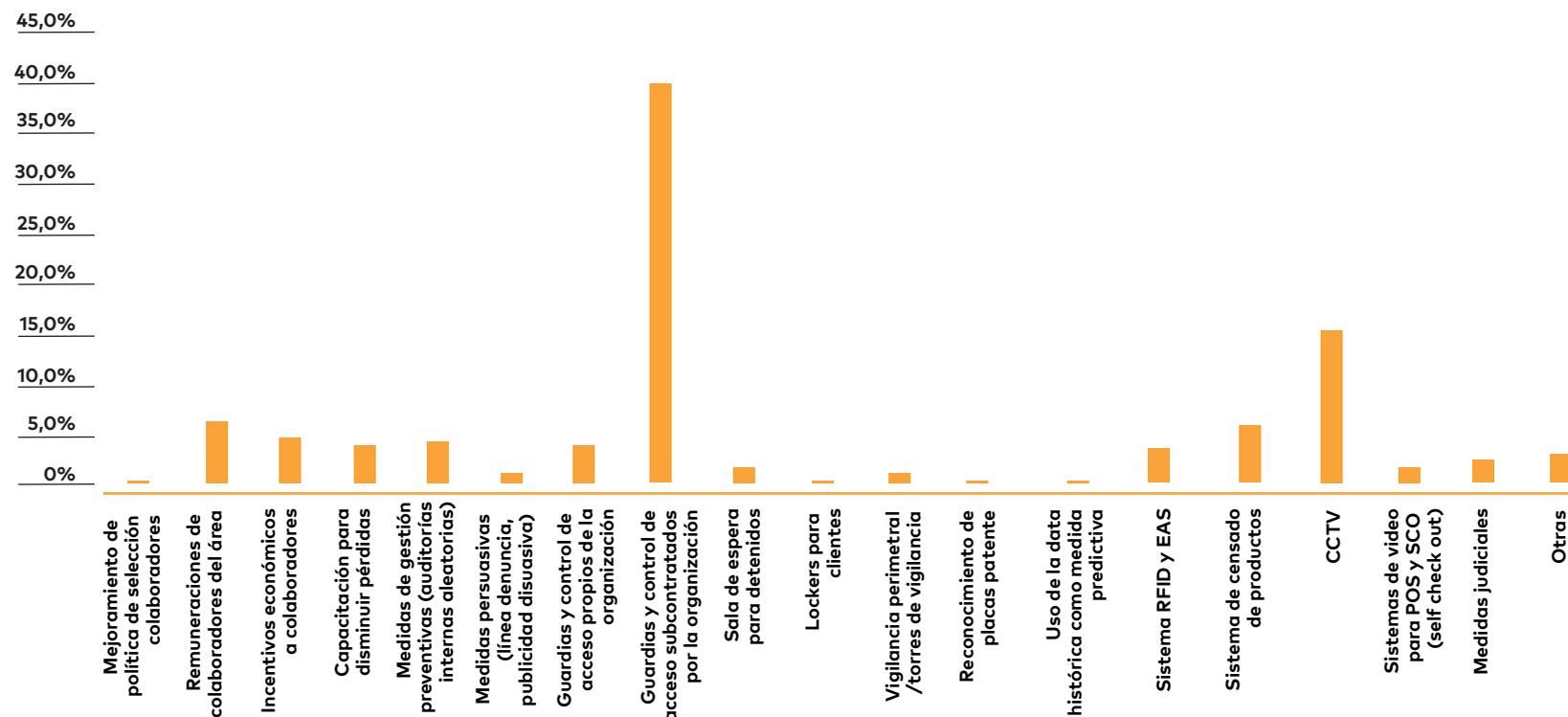
Las Farmacias cuentan en promedio con 0,6 guardias por local, lo que es consistente con que la mayoría de ellas tiene un solo acceso, mientras que los Supermercados cuentan con 5 guardias por local, las Grandes Tiendas-Multitiendas con 5,7 guardias por local, y el formato otros con 1,1 guardias por local.

7.3. Porcentaje del gasto total en prevención destinado a cada medida año 2023

Gráfico 24

Porcentaje del gasto en prevención y control de pérdidas destinado a cada medida año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas



Complementando la información relativa a la implementación de las medidas de prevención y control de pérdidas, interesa conocer el porcentaje del presupuesto total del área destinado a cada una de ellas. En el gráfico 24, se presenta esta información, donde es posible notar como los guardias externos e internos representan un 40% y un 4% del gasto total respectivamente, por lo que solo la medida de guardias representa casi la mitad del presupuesto. Es razonable pensar que en el futuro este porcentaje puede seguir creciendo como

consecuencia de la reciente implementación de la Ley de las 40 horas que afecta a este personal. La categoría guardias, es seguida en importancia por CCTV al igual que los resultados del año pasado.

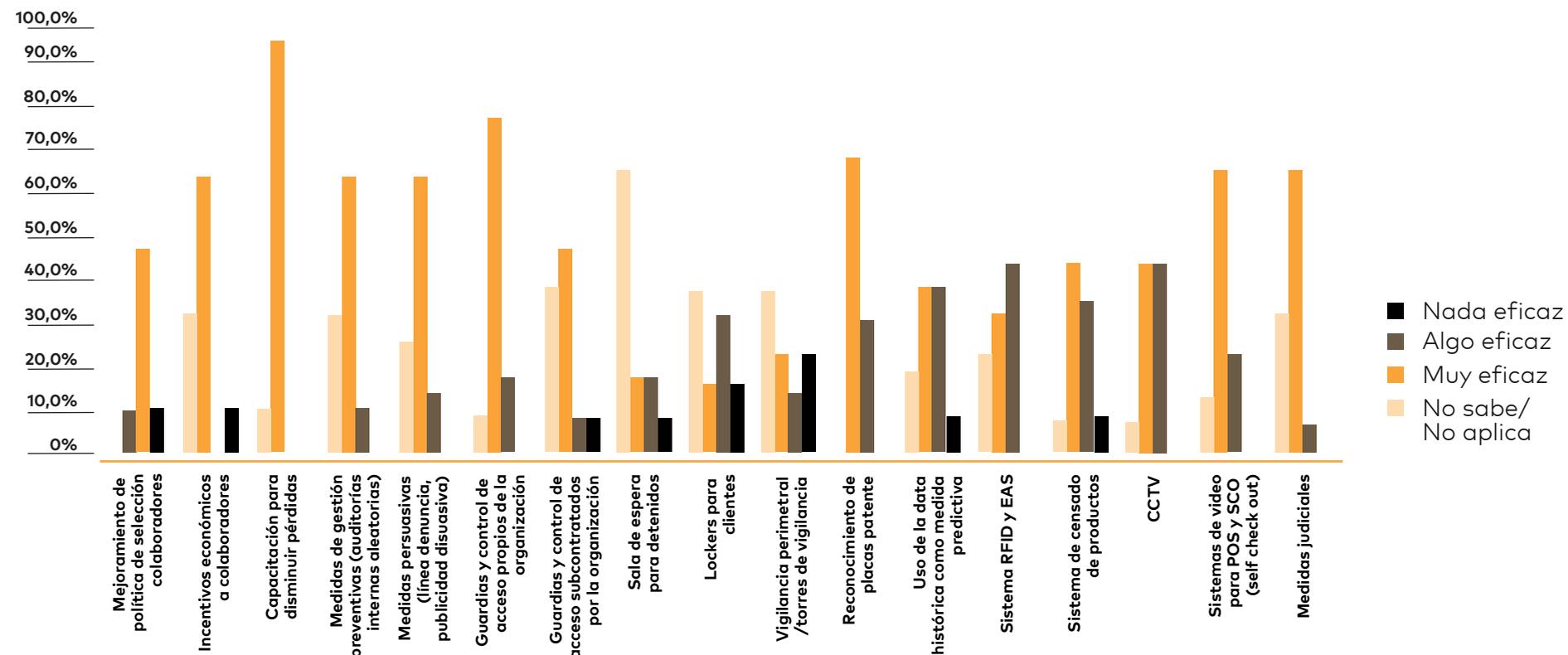
Llama la atención que respecto al año 2022, la categoría "Otras" bajó desde 17,5% a sólo un 2%, lo que se puede interpretar como una mejor identificación del gasto en medidas de prevención.

7.4. Eficacia de las medidas

Gráfico 25

Eficacia percibida de las medidas de prevención y control de pérdidas año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas



Para conocer la percepción de las empresas encuestadas sobre la eficacia de un listado de medidas de control y prevención de pérdidas, se les pidió evaluarlas en una de las mediciones de su eficiencia: desde muy eficaz hasta nada eficaz. Los resultados se presentan en el gráfico 25, señalan que la medida que presenta mayor adhesión respecto a su gran eficacia para disminuir pérdidas, es la capacitación. La siguiente medida que

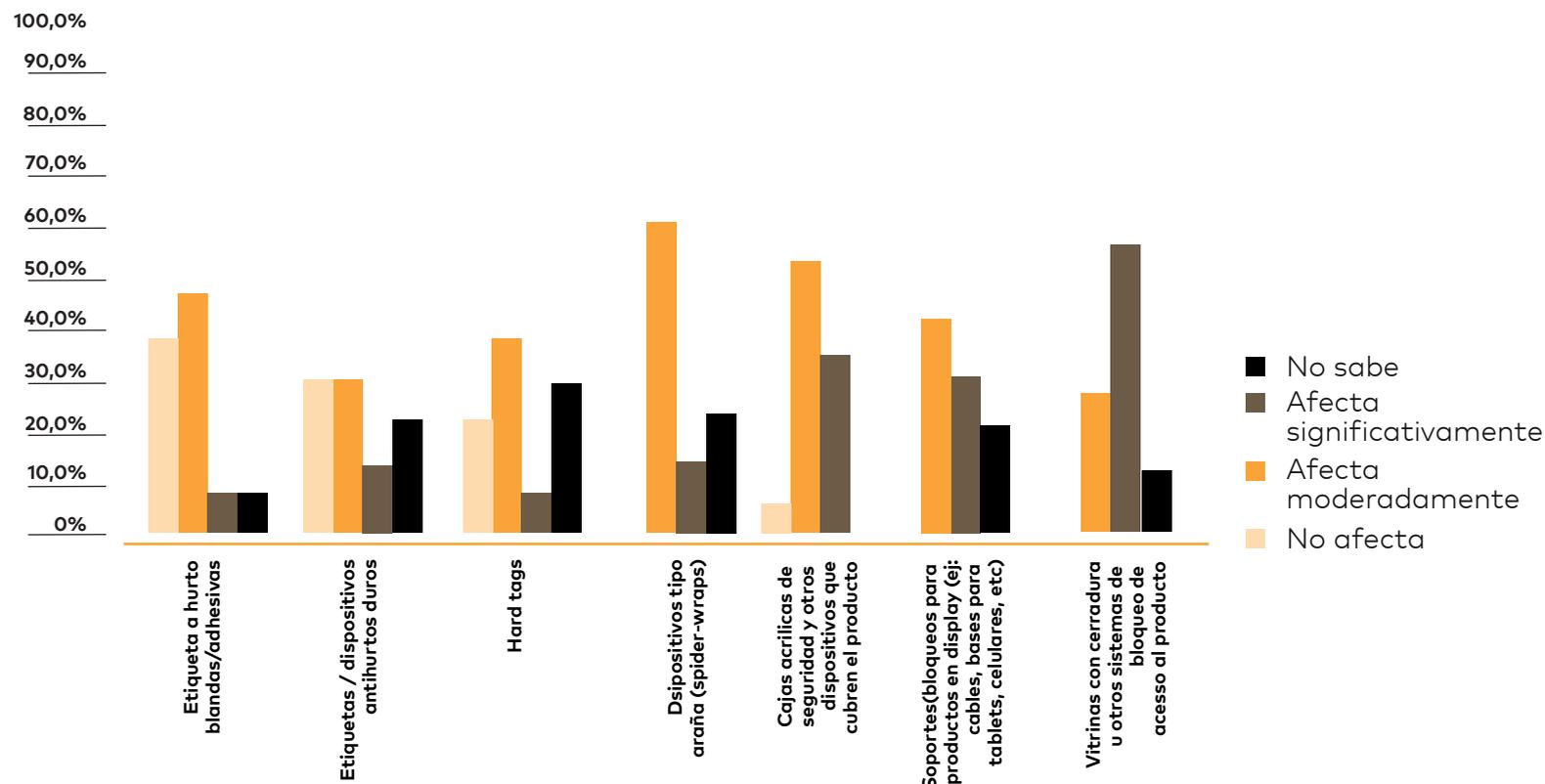
es considerada como muy eficaz por más del 75% de las empresas son los guardias propios mientras que menos del 50% considera que los guardias subcontractados son muy eficaces. Estos resultados aparecen como contradictorios al compararlos con la distribución del gasto en cada una de las medidas por cuanto las empresas en promedio destinan solo un 4% de su presupuesto a guardias propios y un 40% a guardias subcontractados, lo cual no estaría alineado con la percepción de eficacia de estos.

7.5. Percepciones respecto a efectos negativos de medidas de prevención sobre las ventas

Gráfico 26

Efectos negativos percibidos de medidas de prevención sobre las ventas año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas



La aplicación desproporcionada de medidas de control de mermas, tales como dispositivos para resguardar productos, puede perjudicar la experiencia de compra de los clientes en las tiendas y tener un efecto negativo en las ventas. Para conocer más acerca de este fenómeno, se consultó a los ejecutivos de las empresas participantes acerca de su percepción sobre el efecto negativo que pudieran tener sobre las ventas cada una de las medidas indicadas a continuación. Los resultados se presentan en el gráfico 26.

Los resultados de este año, señalan que las vitrinas con llave, son las que son percibidas como las que tienen un efecto más negativo sobre la venta, donde casi el 60% de los participantes indican que la afectan significativamente, seguidas por las cajas acrílicas y los soportes/bloqueos para productos en display. Estos resultados son consistentes con los del estudio del año 2022. Cabe hacer notar que para vitrinas, cajas acrílicas y dispositivos tipo araña, existe unanimidad respecto a que tienen algún grado de efecto negativo.

7.6. Políticas de denuncia

Las empresas cuentan con diversas políticas respecto a denuncias de delitos. A continuación, se presentan los resultados del grado de avance en la implementación de estas políticas en las empresas participantes y su evolución respecto al año 2022.

El 92 %de las empresas encuestadas en el 2023 afirma que existe una política interna para denunciar cualquier delito a la justicia, cifra significativamente mayor al 67% reportado en el año 2022.

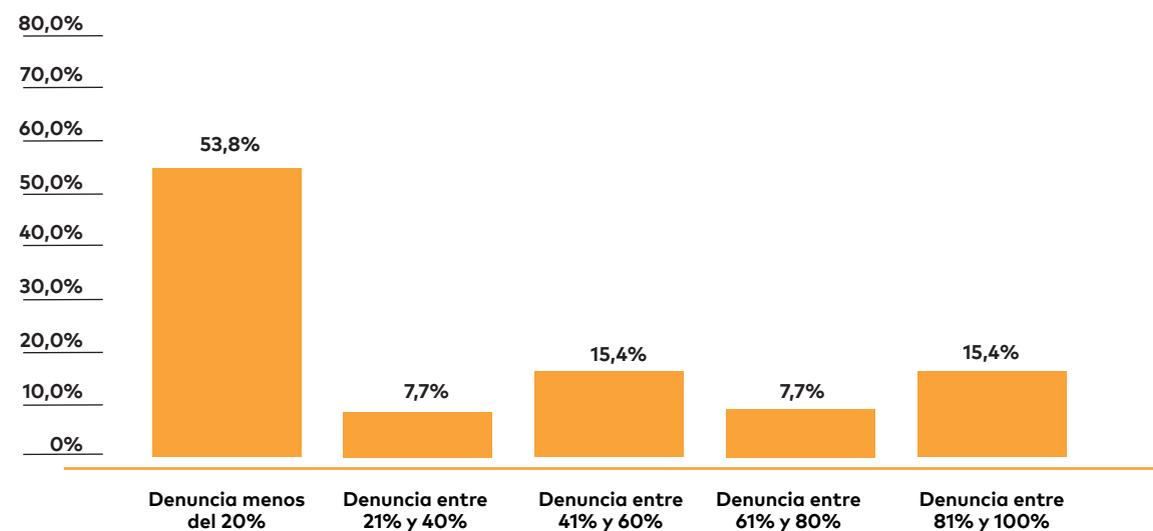
Por otra parte, en el año 2022, el 25% de las empresas declaró contar con un monto mínimo para denunciar (4 empresas del total). Sin embargo, en el estudio 2023, solo una empresa (8% del total) declara contar con un monto mínimo. Dado que el 92% de las empresas (11 empresas) declara contar con una política de denuncia se puede inferir que diez de las once debieran denunciar independiente del monto.

7.6.1 Denuncia de incidentes de robo/hurto externo

Gráfico 27

Porcentaje de incidentes robo/hurto externo denunciados año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas



En promedio, las empresas encuestadas denunciaron un 35% de los incidentes de robo/hurto externo en el año 2023, muy por debajo del 54% reportado en el estudio del año 2022. Al analizar los resultados del año 2023, se observa una dispersión de las

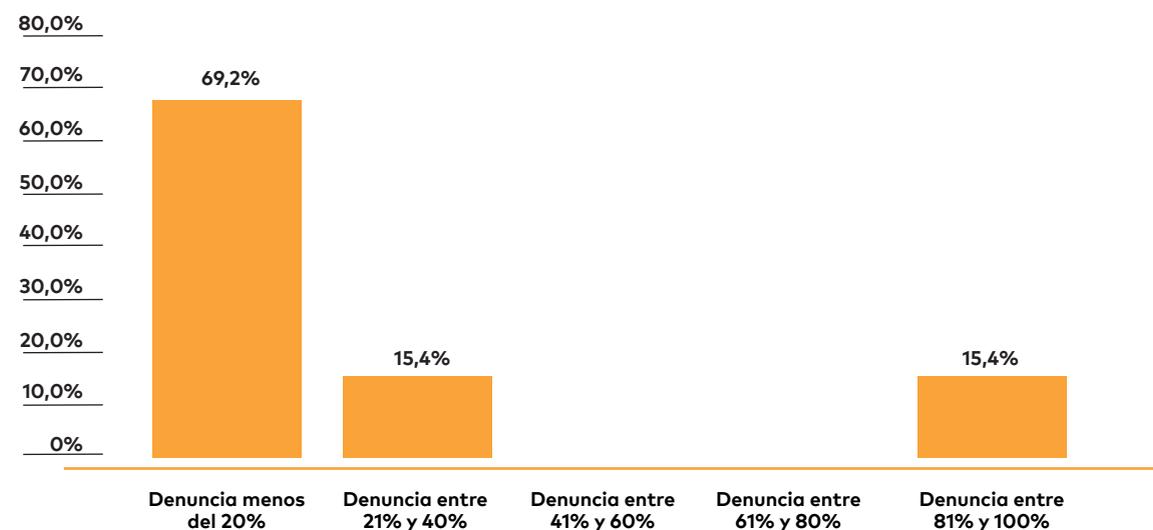
respuestas, donde solo dos de las empresas participantes (15,4% del total) denuncia más del 80% de los hurtos/robos externos, mientras que el 53,8%, es decir 7 empresas, denuncia menos del 20% de estos incidentes, ver gráfico 27.

7.6.2 Denuncia de incidentes de robo/hurto externo

Gráfico 28

Porcentaje de incidentes de hurto interno denunciados año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas



En el gráfico 28, se presenta el porcentaje de denuncias de hurto interno en este año. En promedio, las empresas encuestadas denunciaron un 20% de los incidentes de hurto interno en el año 2023, muy similar al 19% reportado en el estudio del año 2022. Al analizar los resultados del año 2023 para este tipo de delito, se observa una gran concentración de las respuestas hacia la alternativa de menos del 20% de delitos denunciados, 69,2%, correspondiente a 9 empresas. Por otra parte, solo el 15,4% (2 empresas), reportan más del 80% de los incidentes de hurto interno.

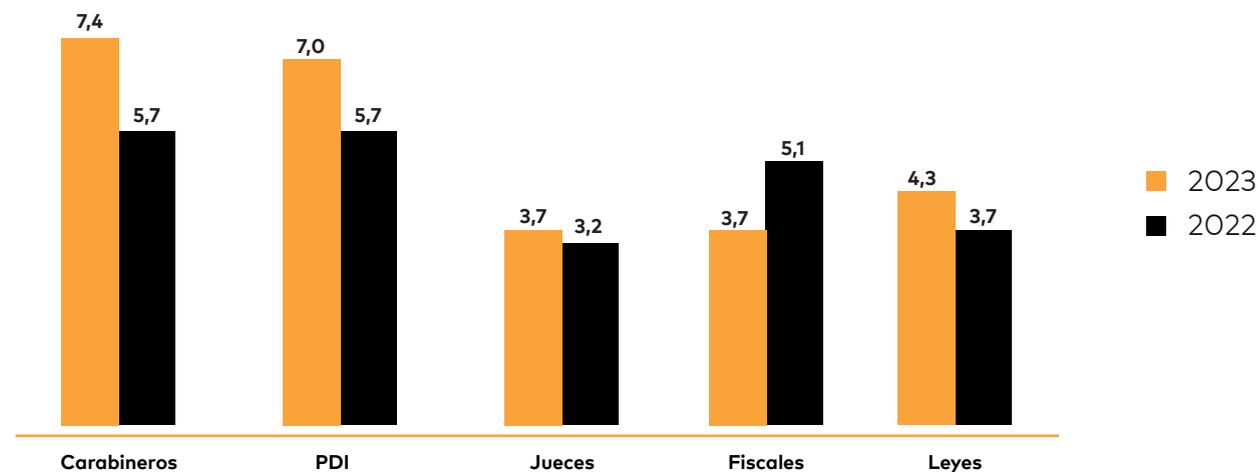
Los resultados presentados para el porcentaje de denuncias tanto de robo/hurto externo como hurto interno, muestran una brecha significativa entre la existencia de políticas de denuncias y la aplicación efectiva de las mismas y abre una oportunidad de avance en esta materia, promoviendo la aplicación efectiva de sus políticas de denuncia. Para estos efectos, se recomienda reflexionar los motivos que pudieran haber llevado a la disminución de las denuncias de los incidentes de robo/hurto externo en el último año.

8. Grado de satisfacción con el Sistema de Justicia y Policías

Gráfico 29

Grado de Satisfacción Sistema de Justicia y Policías año 2023

Fuente: VI Estudio de Mermas



Finalmente, para conocer el grado de satisfacción de los participantes en el estudio con los distintos componentes del sistema de justicia y policías, se les pidió calificar en una escala de 1 a 10 cada uno de estos, donde 1 es insatisfecho y 10 es totalmente satisfecho. El grado de satisfacción promedio asignado a cada componente del Sistema de Justicia en los años 2023 y 2022, se presentan en el gráfico 29.

El mayor grado de satisfacción en el año 2023 nuevamente se asigna a Carabineros y PDI. La evaluación de ambas policías, además, es la que presenta el mayor incremento en su evaluación, respecto a los demás componentes evaluados. Los resultados del 2023 muestran además un deterioro importante en la satisfacción respecto al rol de los fiscales, desde 5,1 en el 2022 a 3,7 en el 2023. Finalmente, se puede concluir que, existe una evaluación favorable hacia las policías y una desfavorable hacia el sistema de justicia como un todo.

08

NUEVO INDICADOR DEL GASTO TOTAL ASOCIADO A LAS PÉRDIDAS POR MERMAS EN EL RETAIL

La medición del costo asociado a las mermas en retail se relaciona a menudo con el KPI más usado para medir el efecto de estas, el indicador de mermas en el retail, calculado como el valor de los inventarios valorizados a su precio de venta dividido por las ventas totales de la empresa. Si bien este indicador, no solo recoge el costo de los inventarios perdidos sino también el costo de oportunidad de la no venta de los mismos en términos del margen que pierden las empresas, resulta insuficiente para explicar en términos más amplios la pérdida de las empresas por este concepto. Esto porque un costo adicional para la empresa derivado de la existencia de mermas en el retail, es que debe incurrir en costos asociados a la prevención y control de las mismas.

Por otra parte, una de las conclusiones más relevantes que se generó a partir de las entrevistas en profundidad, se relaciona con la preocupación por el efecto que tiene sobre colaboradores y clientes, los hechos violentos vinculados a robo de productos. En particular, en el caso de los colaboradores, ese efecto se traduce en afectación de la salud física y mental de los colaboradores que puede derivar en licencias médicas.

Tomando en cuenta los tres aspectos vinculados a las mermas en el retail señalados anteriormente, es posible identificar tres partidas de costo derivado a las mismas, a partir de los cuales se puede construir un indicador al dividirlos respecto a la venta.

Los Costos totales anuales asociados a la pérdida por mermas, están formados por:

- Costo de la mercadería pérdida/ventas (IMR)
- Costos anuales de prevención y control/ventas (ICPC)
- Costo de tiempo perdido de colaboradores/ventas (ICTP)

Con estas tres partidas a continuación se propone un **indicador de costos financiero ampliado** calculado (ICFA) como porcentaje de las ventas:

$$\text{ICFA} = \text{IMR} + \text{ICPC} + \text{CITP}$$

Tomando en cuenta la necesidad de las empresas por controlar sus costos, es de gran interés para ellas minimizar no solo el indicador de mermas sino que el indicador de costo financiero ampliado (ICFA).

A nuestro juicio, se debería promover la determinación y uso de este indicador para tomar mejores decisiones de control de costos relativas a prevención y control de pérdidas.

Aplicación a la muestra 2023

Para la medición del ICFA del año 2023, en el estudio se cuenta con datos para calcular el índice de mermas (IMR) y el índice de costo de prevención y control (ICPC).

Para la estimación del costo asociado a tiempo perdido de colaboradores, se consultó a la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) acerca del costo vinculado a hechos violentos, que afectan a sus empresas afiliadas del retail. Cabe hacer notar que la ACHS comenzó a registrar esta información desde hace un par de años, dada la importancia creciente de estos siniestros. En la Tabla 9 se presenta la información agregada por formato para el año 2023 aportada por esta mutual, donde se señala la cantidad de accidentes (incidentes) con tiempo perdido (licencias médicas), días de licencia totales y el costo de esas licencias.

Es importante reconocer, que el costo de licencias médicas es un indicador insuficiente para estimar los reales costos para la empresa y los colaboradores del impacto de hechos violentos, se utiliza esta medición como una primera aproximación.

Tabla 9 Costos asociados a licencias médicas por incidentes violentos en el retail año 2023

Fuente: ACHS

Incidentes con violencia	Accidentes CTP	Días licencia médica	Pago licencia médica	Costo promedio licencia médica por incidente
Farmacias	64	874	\$28.304.758	\$442.262
Grandes Tiendas-Multitiendas	89	1.886	\$40.248.991	\$452.236
Supermercados	62	1.313	\$35.041.133	\$581.309

A continuación se utiliza el valor del costo promedio por incidente aportado por la ACHS para estimar el indicador de costo de tiempo perdido (ICTP), para cada uno de los formatos indicados.

En el presente estudio, para la muestra de 13 empresas participantes en el año 2023, las Farmacias registraron un total de 115 incidentes con violencia, las Grandes Tiendas-Multitiendas 131 incidentes con violencia y los Supermercados 1.461 incidentes con violencia.

Dado que no existe información respecto a la probabilidad de que un incidente violento genere licencias médicas, se presentan cuatro escenarios de probabilidad de que los incidentes generen licencias, donde el 100% representa que todos los incidentes generan licencias médicas. Al multiplicar las cifras de incidentes por formato, con el costo promedio de licencia por incidente, por la probabilidad de que incidente genere licencia, se obtiene el costo esperado de las licencias médicas para cada escenario, por incidentes violentos para ese formato.

Tabla 10 Índice de costo tiempo perdido (ICTP) por incidentes violentos/formato año 2023

	Probabilidad que incidente genere una licencia			
	25%	50%	75%	100%
Farmacias	0,001%	0,002%	0,003%	0,004%
Grandes Tiendas-Multitiendas	0,000%	0,001%	0,001%	0,001%
Supermercados	0,002%	0,004%	0,006%	0,008%

En la tabla 10, se presentan el ICTP para cada formato y cada escenario de probabilidad, el cual se calcula dividiendo el anterior por las ventas totales de ese formato, informadas en el estudio.

Tabla 11 Índice de costos financiero ampliado (ICFA) por formato año 2023

	Índice de mermas (MR)	Índice de costo de prevención y control de pérdidas (ICPC)	Índice costo tiempo perdido licencias médicas (ICTP)	Indicador de costo financiero ampliado (ICFA) (MR)(ICPC)(ICTP)
Farmacias	1,007%	0,793%	0,004%	1,804%
Grandes Tiendas-Multitiendas	0,810%	0,283%	0,001%	1,094%
Supermercados	2,667%	1,013%	0,008%	3,668%

A partir de los resultados anteriores, en la tabla 11 se presenta el cálculo del ICFA, para cada uno de los formatos, tomando como base el escenario que el 100% de los incidentes generan licencias. En la tabla se observa que el formato Supermercados es el que presenta el mayor indicador agregado de costos y también presenta los mayores valores en cada uno de sus componentes.

CONCLUSIONES

La realización de este estudio responde a la necesidad de las Empresas del Retail por comprender el fenómeno de las mermas en Chile, y avanzar en una cuantificación y caracterización de sus causas, así como las medidas de prevención más efectivas para gestionarlas. Los resultados del VI estudio buscan establecer una base de comparación respecto a resultados de los estudios anteriores y la realidad internacional, y a la vez ampliar la comprensión del fenómeno de las mermas para las empresas del retail de forma tal que puedan gestionarlas de mejor manera.

Para comprender la evolución del fenómeno de las mermas en el retail en el contexto global, resulta de interés analizar los resultados de la encuesta 2023 del National Retail Federation que muestra un aumento del índice de mermas desde 1,4% a 1,6% en el 2023. El estudio, subraya como el fenómeno del crimen organizado es relevado como cada vez más una prioridad con un aumento desde 70% en el 2022 a un 78% en el 2023.

Para el caso de Chile, los resultados del VI estudio de mermas para el año 2023, muestran un aumento en el índice de mermas respecto al 1,14% del año 2022, alcanzando un valor de 1,43% para

el año 2023. Más aún, al considerar sólo las empresas participantes en los últimos dos años, el indicador para el 2023 de esas empresas es de 1,77% significativamente mayor al 1,25% del año 2022. La evidencia internacional y local refuerza la idea que el fenómeno de la merma se está intensificando. Del análisis de la muestra total del presente estudio, cabe destacar que el formato Grandes Tiendas-Multitiendas es el único que presenta una disminución en el índice de mermas desde 1,20% en 2022 a 0,81% en el año 2023.

Respecto a la composición de la merma se observa una disminución en la merma desconocida promedio, cuyo valor fue de 63% del total en el 2023, comparado con el 69% del año anterior. Este resultado podría sugerir mejores medidas de control y procesos administrativos implementados por las empresas. Respecto a la composición de la merma desconocida en función de sus causas percibidas por los entrevistados, llama la atención que dentro del robo/hurto externo que el porcentaje atribuido al hurto por parte de clientes disminuyó a la mitad, mientras que el robo/hurto por delincuente solitario se duplicó. Cabe hacer notar que el peso del crimen organizado en Chile

bajo de 31 a 25%, cifra que no está alineada con los resultados del National Retail Federation que muestran un empeoramiento de las cifras asociadas a este tipo de delito.

Los resultados más importantes del estudio relativos a la prevención y control de pérdidas muestran que el presupuesto promedio en prevención y control de pérdidas como porcentaje de las ventas es de 0,81% en el año 2023, , valor que resulta significativamente superior al 0,57% del año 2022, y al 0,44% en el año 2021. Por lo tanto, a pesar del aumento del gasto en término de la venta, no ha sido posible contener la merma, más aún esta se ha incrementado. Estimamos que existen diversas explicaciones para dar cuenta de esta realidad, atribuibles a la naturaleza de un fenómeno internacional, local, de gestión de cada empresa, entre otros. Dada la complejidad del fenómeno, se recomienda el fortalecimiento de las actividades de colaboración entre los stakeholders involucrados.

En particular, el gasto en guardias es el ítem más importante dentro de este presupuesto, un 44% del total según los resultados del estudio en el año 2023, el cual se descompone en un 40% en

guardias externos (subcontratados), y un 4% en guardias propios. Sin embargo, existe una aparente contradicción del peso en ambos tipos de guardias en el presupuesto, respecto a la percepción de eficacia de los mismos, ya que 75% de las empresas considera que los guardias propios son muy eficaces, y sólo el 50% considera que los guardias subcontratados son muy eficaces.

Por otra parte, al analizar las medidas que implementan las empresas para la prevención y control se observa un avance importante en la existencia de políticas de denuncias de delitos ya que el 92 % de las empresas encuestadas en el 2023 afirma que existe una política interna para denunciar cualquier delito a la justicia, cifra muy superior al 67% reportado en el año 2022. Sin embargo, al analizar qué porcentaje de los delitos son efectivamente denunciados, solo el 35% del robo/hurto externo y el 20% del hurto interno se denunció en el 2023. Más aún, en el caso del robo/hurto externo solo el 15% de las empresas denunció más del 80% del total de incidentes registrados y el 70% de esas empresas denuncia menos del 20% del total de incidentes. Un patrón similar se observa para el hurto interno.

Tomando en cuenta la importancia del equipo humano que integra el área de prevención y control de pérdidas, en el estudio se obtuvo un

CONCLUSIONES

ranking de cinco competencias que se consideran más y menos valoradas para un perfil directivo y para un perfil administrativo del área. Los resultados señalan que la comprensión sistémica es muy valorada para ambos perfiles, mientras que las relaciones interpersonales son mucho más valoradas en cargos directivos que en cargos administrativos. Adicionalmente, la gestión de información es la más valorada para cargos administrativos mientras que no aparece como prioritaria para cargos directivos. Estos resultados podrían contribuir en las definiciones de los perfiles de cargo para ambos grupos de colaboradores.

La VI versión del estudio de mermas busca hacer una contribución adicional a las versiones anteriores, en términos de métricas que contribuyan a la medición de los aspectos más relevantes de la prevención y control.

En primer lugar se presenta la primera versión del indicador de avance en la profesionalización (IAP) de la función de prevención y control, basado en una metodología propuesta por Abrappe. El indicador se basa en la medición del avance (escala 0 a 100%), de cinco dimensiones: procesos, personas, indicadores, tecnología y gestión. El

valor del indicador agregado de avance para el 2023 es de 67%. Al desagregarlo en cada una de las dimensiones es posible notar que en promedio, las dimensiones que presentan más avance son procesos e indicadores, con valores de 83% y 82% respectivamente, mientras que las dimensiones de personas y tecnologías presentan valores promedio de 62% y 60% y gestión solo un 50%. Tomando en cuenta que las empresas participantes en el estudio, reciben además el valor de su indicador promedio y para cada una de estas dimensiones, y los valores para su formato, esperamos contribuirles con una medición de su nivel de avance respecto a los benchmarks generados por el estudio.

En segundo lugar, el VI estudio, desarrolla una medición ampliada de los costos asociados al fenómeno de la merma a través del indicador de costo financiero ampliado (ICFA) que agrega al índice de mermas (IMR), el índice del gasto total asociado a la prevención y control de pérdidas en función de las ventas (ICPC) y el índice para estimar el costo de tiempo perdido de colaboradores en función de las ventas (ICTP). El resultado del ICFA para el 2023 es de 3,69% para Supermercados, 1,80% Farmacias y 1,09% para Grandes Tiendas y Multitiendas, donde la categoría

Supermercados tiene valores superiores a los demás formatos en cada uno de los componentes. Si bien el indicador asociado a colaboradores es pequeño respecto a los otros dos componentes, estamos convencidos que esta primera medición subestima los costos totales asociados a los delitos violentos que afectan a los colaboradores, nos parece de gran importancia relevar la importancia de estos y esperamos que en el futuro exista más información para avanzar en una medición más realista de estos costos.





Co auspiciadores:



