

**PROSEGUR RESEARCH**

*Crime on business brief*

# La pérdida desconocida en el ámbito empresarial español

**Andrea Giménez-Salinas Framis**

Fundación para la Investigación Aplicada  
en Delincuencia y Seguridad (FIADYS)

2023



**PROSEGUR**

---

<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	03
<b>2.</b>	<b>El coste de la pérdida desconocida en España</b>	05
<b>3.</b>	<b>Sectores más afectados</b>	06
<b>4.</b>	<b>Tipo de costes en la pérdida desconocida</b>	07
<b>5.</b>	<b>Tipologías de pérdida desconocida</b>	09
	Hurto interno	
	Elementos comunes en el hurto interno	
	Tipos de hurto interno	
	Hurto externo	
	Elementos comunes en los hurtos externos	
	Tipos de hurto externo	
	Errores administrativos o errores de gestión	
<b>6.</b>	<b>Tendencias en pérdida desconocida</b>	18
<b>7.</b>	<b>Bibliografía</b>	21

---

Las ideas contenidas en el análisis son responsabilidad de sus autores, sin que reflejen necesariamente el pensamiento de Prosegur Research

# 01. Introducción

El constante cambio que experimentan las organizaciones en la actualidad deriva en la necesidad de conocer las amenazas y **riesgos** a las que se enfrentan, **que evolucionan de manera acelerada**.

La delincuencia en el ámbito empresarial es un **fenómeno infraestudiado e infradimensionado**, a pesar de sus importantes impactos en términos económicos e incluso reputacionales.

Por ello, este estudio elaborado por la experta Andrea Giménez-Salinas trata de establecer un **análisis exhaustivo sobre el panorama de la pérdida desconocida en el entorno empresarial español**, siguiendo la serie de estudios de **cultura de seguridad** elaborados sobre la **taxonomía de la criminalidad en las organizaciones**.

La pérdida desconocida hace referencia a los **robos o pérdidas de recursos que se producen en la propia empresa como consecuencia de la acción interna o externa**. Este tipo de pérdidas no suelen reflejarse en las estadísticas oficiales de seguridad publicadas por el Ministerio del Interior y suelen figurar como pérdidas corporativas internas. Sin embargo, el que no se visibilicen no implica que no existan. Algunos informes de asociaciones empresariales ofrecen cifras sobre su incidencia e impacto económico y sus costes son altísimos. En 2021, la pérdida desconocida representó el 0,75% de la cifra de ventas del sector minorista en España, lo que equivalió a unas pérdidas estimadas en 1.515 millones de euros (AECOC y Deloitte, 2021). **Los principales afectados en estos delitos son las**



**personas jurídicas**, lo que impide muchas veces el conocimiento sobre su impacto y las consecuencias económicas, que se suelen quedar en el ámbito privado.

A la hora de definir la pérdida desconocida, lo primero que nos encontramos es una **diversidad de términos** que se utilizan indistintamente para el mismo concepto. Se emplean términos como la falta de existencias o pérdida de inventario que hacen referencia a la desaparición o pérdida de bienes o recursos de la empresa; o también la imprecisión en el registro de inventario que es el término más usado en el ámbito anglosajón - *Inventory Record Inaccuracy (IRI)* - y se refiere a la inexactitud en el registro de inventario comprobado al final de la auditoría de existencias.

La desaparición o pérdida de bienes y/o recursos de la propia empresa reconocidos en el balance contable puede venir **causada por varios factores**: los desastres naturales o sucesos de fuerza mayor, la destrucción o rotura no detectada de

Todos son sinónimos de la pérdida desconocida que se define como “la **diferencia entre el stock teórico o las previsiones de stock de la empresa y el stock real que finalmente tiene una empresa**, comprobada al final de una auditoría de existencias”.



## Gráfico 1

# Principales causas para la pérdida desconocida

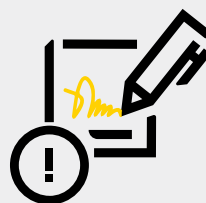
**01** Hurto interno



**02** Hurto externo



**03** Errores administrativos



**04** Otras causas

desastres naturales, roturas no detectadas, etc.



tales bienes, o los hurtos de empleados, clientes, o personas externas a la empresa (incluyendo proveedores). Tampoco hay que desdeñar los errores administrativos en la contabilidad que pueden llevar al desajuste entre el stock teórico y real. En el ámbito de este informe, nos centraremos en los últimos tres fenómenos que son los que suelen asociarse con la pérdida desconocida: el **hurto interno, el externo y los errores administrativos**.

Uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan las empresas respecto a esta pérdida desconocida es precisamente su desconocimiento, ya que **no se ve reflejada en la contabilidad** (Hollinger & Davis, 2002). Los robos o hurtos que sí se detectan tienen su reflejo contable, pero en los que no son

detectados la mercancía o activo hurtado continúa reflejado en la contabilidad. La **falta de detección** conlleva que la pérdida pase desapercibida y puede distorsionar significativamente el valor asignado contablemente al inventario. Si dicho valor contable no se corresponde con el valor real por estar afectado por una merma importante de productos o recursos, las decisiones comerciales que se tomen a partir de datos erróneos pueden conllevar efectos muy negativos para la empresa.

Por ello, poder **evaluar, detectar y conocer las causas de la pérdida desconocida** en las empresas constituye una actividad necesaria para poder llevar el control de la empresa y poder tomar decisiones realistas, además de que contribuye a aumentar los beneficios económicos (AECOC-Deloitte, 2021).

## 02. El coste de la pérdida desconocida en España

**España llegó a estar en los primeros puestos en referencia al hurto en el sector Retail a nivel europeo.** Así lo puso de manifiesto el último Barómetro Mundial del Hurto en la Distribución<sup>1</sup> que se publicó en 2015 y se refiere a datos del 2014 y 2015. En 2015, España se encontraba en sexta posición en el mundo entre los países con más índice de pérdida desconocida en los comercios minoristas detrás de México, Holanda, Finlandia, Japón y China.

Según datos más recientes publicados por AECOC-Deloitte (2021), las empresas españolas perdieron 1.515 millones de euros a causa de la pérdida desconocida en 2021, un índice que se sitúa en el 0,75% del total de ventas. Este índice es inferior al producido en 2017 que se situaba en el 0,81%. Las principales pérdidas en el sector minorista se debieron principalmente a hurtos externos (54%), a hurtos internos (15%) y a errores administrativos (31%).

<sup>1</sup> Estudio elaborado por Euromonitor International, con la colaboración de Checkpoint Systems.

# 03. Sectores más afectados

Según Bueno y Videla (2004), dentro de los sectores productivos el **comercio minorista y la distribución mayorista son los sectores donde la pérdida desconocida produce mayor impacto**. Dentro de estos sectores, las empresas más afectadas dependerán del modo de venta y del volumen de negocio. El tamaño de la empresa produce un impacto importante en la pérdida desconocida ya que existe una **relación estadísticamente significativa entre pérdida desconocida y volumen de ventas**. Sin embargo, hay que distinguir entre el hurto interno o externo. Respecto al hurto interno, en los establecimientos grandes, el trabajador está sometido a más controles y es más difícil que se produzcan pérdidas ocasionadas por los empleados. Sin embargo, la gran masa de clientes que acuden hace más difícil controlar el espacio y sus movimientos, por ello en este tipo de establecimientos el hurto externo es mayor. Así, el hurto externo (la principal causa de la pérdida desconocida) afecta de manera diferente a las distintas categorías de formatos comerciales, siendo el Gran Almacén el que mayor incidencia tiene, seguido por el Hipermercado y el Supermercado.

En Europa los sectores que más se ven afectados por la pérdida desconocida son la **alimentación**, siendo las bebidas alcohólicas y los cárnicos los productos más vulnerables. También el sector **textil** donde las tiendas de ropa son las más vulnerables y el sector de **cosméticos**, donde todos los artículos de cosmética y perfumería son particularmente objeto de pérdida desconocida.

Específicamente en España la situación ha variado bastante, al igual que en otros países, según las épocas, pero siguen la misma tendencia europea, donde los alimentos, las bebidas, la ropa y los cosméticos, junto también con los productos electrónicos son los que más sufren los efectos de la pérdida desconocida (INDISA, 2013).

La prevalencia de la pérdida desconocida por sectores y productos depende de la existencia de un mercado paralelo donde puedan venderse los productos que han sido objeto de hurto. Así, dependerá del contexto y el momento en que no encontremos para combinar demanda de productos y existencia de un mercado ilícito donde sí poderlos encontrar a bajo precio. Según datos de 2021 y, en relación con una encuesta realizada por AECOC y Deloitte, los productos más afectados por el hurto externo e interno son: los establecimientos de alimentación (alcoholes, conservas, chocolates), de electrónica (televisiones, telefonía, accesorios de Pcs, etc.), ferreterías, industria textil y cosmética.

La localización de la pérdida es también muy interesante. A pesar de que los datos son algo antiguos, del informe de AECOC y EY (2013) se desprende que **las tiendas es el lugar donde suele producirse el gran porcentaje (80%) de pérdida desconocida**. El resto se reparte el 10% en los centros de distribución y 10% en el transporte. Es importante destacar que el 20% de la pérdida desconocida se produce en España antes de llegar al punto de venta, por lo que es importante la mejora del control de los procesos logísticos de cara a prevenir la pérdida desconocida.



# 04. Tipo de costes en la pérdida desconocida

La pérdida desconocida afecta a toda la cadena comercial y las pérdidas pueden ser cuantiosas. Estos costes son asumidos por las empresas como pérdidas y, en otras ocasiones, son repercutidos al

cliente aumentando el precio final de los productos. Finalmente, pueden también ser los proveedores quienes los asuman no cobrando unos productos que sí han sido distribuidos.

Los costes relacionados con la pérdida desconocida son de diversos tipos:



Los costes repercutidos al **cliente** que, a su vez pueden ser de dos tipos:

## **Costes directos**

Cuando el cliente recibe una menor cantidad de productos del que contrató o demandó.

## **Costes indirectos**

Cuando el cliente paga un sobreprecio como consecuencia de la repercusión en los precios de la pérdida desconocida.





Los costes para los **fabricantes y/o proveedores** que pueden producirse por los siguientes motivos (Nueno y Videla, 2010):

#### Modificaciones en el modo en que se venden los productos

Existen algunos productos que tienen un alto riesgo de hurto por su elevado valor y ello impide una exposición abierta o desprotegida en establecimientos de autoservicio. Por ello, no pueden ser comercializados de forma masiva y su venta se encarece por la **necesidad de personal encargado de la venta, de espacios protegidos o vigilancia específica**.

#### Costes en la promoción comercial de determinados productos (*merchandizing*):

Para prevenir el riesgo de pérdida se suelen utilizar barreras que obstaculizan el contacto directo entre cliente y el producto (vitrinas o mostradores). Ello puede conducir a una disminución de la venta de estos productos ya que **la ausencia de contacto directo reduce las compras impulsivas**. Además, es necesario utilizar recursos personales para dar acceso a los productos a los clientes.

#### Coste para el fabricante

En ocasiones los fabricantes están obligados a ofrecer **descuentos especiales** a los distribuidores como consecuencia del porcentaje de hurto que han asumido. Por otro lado, algunas cadenas de distribución **abonan únicamente las unidades efectivamente vendidas** y controladas por su sistema logístico-informático dejando que el riesgo de esta pérdida recaiga únicamente sobre el fabricante. En otros casos, algunos establecimientos declinan la distribución de **productos con alto riesgo de hurto** para evitar las pérdidas.

#### Disminución de ventas

Cuando un producto tiene una **alta vulnerabilidad al hurto** resulta muy poco atractivo para los minoristas y se reducen sus ventas considerablemente.

#### Pérdida de competitividad

El aumento de precio de los productos que se produce como consecuencia de la asunción de los costes de la prevención del hurto reduce la **competitividad del producto en el mercado** ya que aumenta su coste en referencia a otros productos similares de la competencia.

Finalmente, no hay que olvidar los costes indirectos producidos a la Administración Pública por los impuestos que deja de ingresar por la facturación empresarial desaparecida o el capital o mercancías desviadas.



# 05. Tipologías de pérdida desconocida

## 5.1

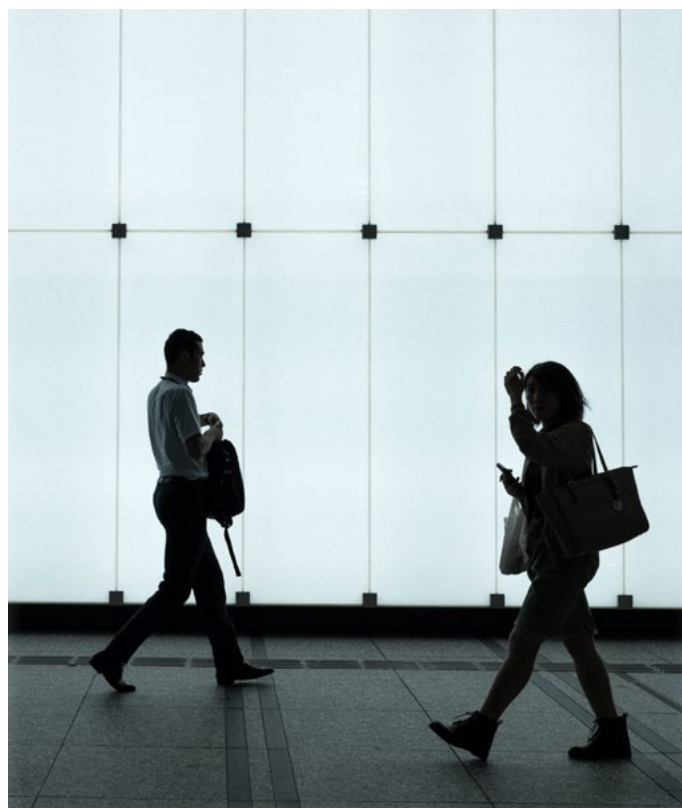
### Hurto interno

El hurto interno o producido por empleados de la propia compañía, aunque es menor que el hurto externo, tiene unas dimensiones nada desdeñables y constituye un importante problema para las compañías. Según datos proporcionados por el Center for Retail Research (2019) **el hurto interno representa un promedio del 18,5% de las pérdidas minoristas**. A modo de ejemplo, mientras que en EE.UU. el robo por parte de empleados en 2019 se estimó en 11.349 millones de dólares, en Europa es de alrededor de los 6.105 millones.

Los robos de empleados se cometen **tanto en empresas privadas como en empresas públicas**, aunque en el sector privado, los volúmenes son superiores (Kelly & Hartley, 2010) y constituye un problema que va en aumento con los años (Alstete, 2006; Daigle, Morris y Hayes, 2009). En un estudio realizado en Carolina del Sur en el sector hotelero se comprobó que el 50% de los nuevos negocios fracasaban durante el primer año, como resultado del robo de los empleados (Krippel et al., 2008).

La reacción de las empresas a este tipo de delitos es dispar pero la **invisibilización** suele ser la práctica más extendida. Por una parte, el hurto interno es **muy difícil de identificar**. Si la empresa no tiene una estrategia de prevención y detección muy especializada es difícil que estos robos lleguen a detectarse (Bamfield, 2006). De

hecho, se estima que alrededor del 80% de los hurtos internos de los propios empleados no se detectan (Oliphant & Oliphant, 2001). Por otro lado, en el caso de que se detecten, en la inmensa mayoría de ocasiones no lo consideran como un delito ni lo tratan como tal. Las empresas no suelen difundir la información relativa a los incidentes y sus responsables, considerando finalmente el hurto interno como algo inevitable y parte del negocio, y **se asumen sus costes como pérdidas de la empresa** (Mohsin, 2006).





## Motivaciones y perfiles en el hurto interno

Las pocas investigaciones que han analizado las características de los empleados que cometen los hurtos presentan una clasificación de cinco tipologías según el motivo que está detrás de cometerlos (Kelkar y Emilus, 2010):

### 1 Empleados **descontentos**

El primer motivo por el que los trabajadores cometen dichos actos hace referencia al **malestar con el puesto de trabajo** (horas excesivas, condiciones laborales, etc.), con la **política de la empresa** (normas internas, falta de carrera u oportunidades, decisiones empresariales, etc.) o con el **clima laboral** (malas relaciones con compañeros, jefes, dirección, etc.).

### 3 Empleados **no comprometidos con la empresa**

En este perfil se encuentran aquellos trabajadores que no se identifican con la empresa o sus dueños. El desapego que tienen, que puede llegar incluso a sentimientos de menosprecio o injusticia, pueden justificar fácilmente el hurto en estos casos. Esta falta de compromiso e incluso oposición directa facilita la **desresponsabilización por las pérdidas o perjuicios que se ocasionen a las empresas**, incluso en los casos de clara sensación de injusticia les proporcionan la justificación para el delito, atribuyendo a la empresa y no a ellos mismos la responsabilidad de la acción. **Un mayor vínculo y fidelización con la empresa reduciría este tipo de acciones.**

### 2 Empleados que **abusan de la confianza depositada:**

Este perfil engloba a aquellos trabajadores que gozan de un estatus especial con una amplia autonomía y con **acceso a recursos económicos propios de la empresa** y traicionan la confianza depositada en ellos. Suelen ser puestos donde existe una ventana de oportunidad para el trabajador y una mayor facilidad para la ejecución del delito.

### 4 Empleados que **tienen poco que perder**

Este perfil se relaciona con aquellos trabajadores que se encuentran en una **situación laboral inestable**, están empleados a tiempo parcial o incluso se ha producido un despido, y actúan como consecuencia de la **rebeldía o enfado** producidos por la situación.

### 5 **El Malversador**

Este perfil está reservado a personas que ocupan un cargo de responsabilidad en la empresa y que buscando lucrarse abusan de su **situación de poder** y se apropian de productos o dinero.

Como hemos comentado, muchas de las razones que están detrás de estos comportamientos delictivos están relacionadas con la satisfacción laboral, por lo tanto, la **cultura empresarial, las condiciones de trabajo y las políticas internas son esenciales para la prevención o la promoción de estas conductas**. Asimismo, la permisividad de estas conductas, la ausencia de persecución y de estrategias de seguridad serán también factores promotores de la **desresponsabilización y sensación de impunidad** que puede crearse entre los trabajadores. Si los empleados no reconocen barreras y ven fácil la oportunidad de apropiarse de recursos, se crea una cultura de desresponsabilización e impunidad que promueve la consecución de estos delitos y se multiplica su ocurrencia.

## Tipos de hurto interno

Existe una variedad de opciones casi infinita en las posibilidades de hurto interno; a continuación, proponemos una lista de opciones más recurrentes (García, 2016):

### A Hurtos de utilidad

Se refieren a la **utilización de bienes o recursos que posee la empresa** para usos diferentes o totalmente diferentes para los que originariamente estaban previstos (ej. Teléfono, fotocopiadora, etc.).

### B Hurtos de tiempo

Consisten en la utilización del tiempo de los trabajadores en su horario laboral para la realización de **otras tareas que difieren de sus objetivos laborales**.

### C Bajas laborales fingidas

Se trata de aquellas bajas donde **el trabajador finge una dolencia o accidente causante de dicha baja**, bien para no asistir al trabajo y recibir la prestación o bien para desarrollar una actividad paralela y cobrar también la prestación. En nuestro país se trata de un fraude a la seguridad social y una falta considerada muy grave en el Estatuto de los Trabajadores.

### D Devoluciones o descuentos

Realizar **devoluciones indebidas o descuentos ilegales** sobre productos de la empresa.

### E Ofrecer información privilegiada

Ofrecer información privilegiada de la que solo ellos pueden disponer a causa de su puesto de empleo.

### F Manipulación de artículos

Entran aquí las **simulaciones** sobre roturas de artículos para quedarse con el contenido, deterioros voluntarios de los artículos, etc.

### G Cobro de horas extra no realizadas

Constituye un hurto interno al atribuirse una **remuneración que no le corresponde** legítimamente.

### H El cobro de comisiones ilegales

O el llegar a acuerdos con proveedores obteniendo **tratos de favor** en forma de beneficios económicos.

## I Apropiações indebidas

Cuando los empleados se adueñan de **dinero, efectos o valores** de la empresa, causándole un perjuicio económico.

## J Fraude documental

En sentido amplio, que puede incluir la **facturación falsa o la falsificación de documentos** que lleva aparejada un cobro o apropiación indebida.

Una vez detectados los hurtos cometidos por personal perteneciente a la empresa, las respuestas de la empresa no son unívocas ni tampoco se avisa en todos los casos a las fuerzas y cuerpos de seguridad. Lo más habitual es que la consecuencia sea un despido o una amonestación interna y que la solución quede en el ámbito de la empresa sin acudir a una autoridad externa.

## 5.2 Hurto externo

El hurto externo es el que **se produce por personas ajenas a la empresa** y que puede tener distintos objetivos. Suelen provenir de profesionales o de organizaciones criminales principalmente. Según datos aportados por un estudio realizado por AECOC con la colaboración de Deloitte (2021), que se muestran en el gráfico 2, **el 50% de los hurtos externos producidos en España provienen de personas individuales que tienen experiencia y pericia** en este tipo de actividades, y podríamos denominarlos profesionales.

**El 28% del resto de hurtos son realizados por organizaciones criminales** que se dedican a estas actividades de forma sistemática como forma de obtención de grandes beneficios. Según el último informe de Europol sobre crimen organizado (SOCTA, 2021), los

**delitos contra la propiedad organizados** representan una de las amenazas más importantes en esta materia en la Unión Europea. Y en este ámbito, **España es uno de ellos países tradicionalmente más activos en este tipo de actividades**. Los robos que se producen en empresas suelen estar dirigidos a comercios con pocas medidas de seguridad, que manejan mucho dinero en efectivo o que venden productos de alto valor. Los productos más buscados dependerán también de la utilidad y facilidad que se obtenga posteriormente por ellos en el mercado negro (SOCTA, 2021). Estos robos perpetrados por organizaciones criminales son en ocasiones realizados por **grupos locales**, pero lo más habitual es que se produzca por organizaciones extranjeras que actúan internacionalmente, y se mueven rápidamente según las oportunidades delictivas. Las empresas donde se producen más robos por el crimen organizado en Europa son las **joyerías**, las **farmacias**, las **tiendas de productos electrónicos**, las **casas de cambio**, las **tiendas de ropa** y las **estaciones de servicio**.

## Gráfico 2

# Perfil de los hurtos externos

22%

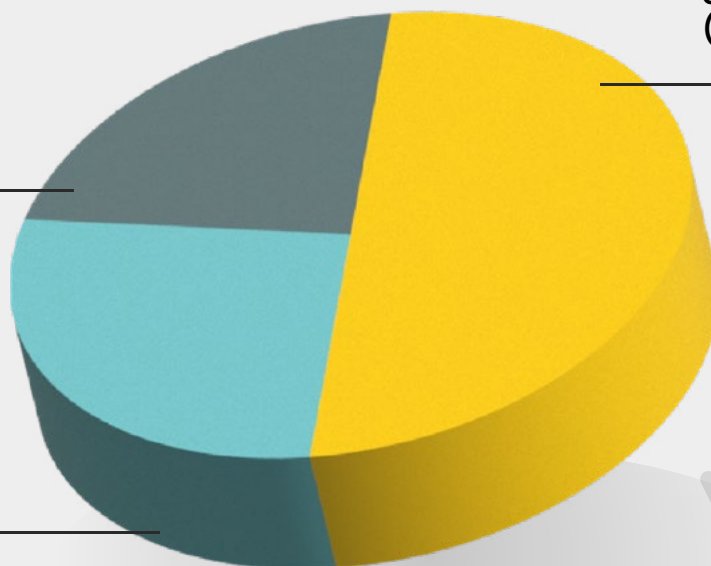
Individual con carácter esporádico

28%

Bandas organizadas

50%

Individual con carácter habitual (profesional)



**Fuente:** Prosegur Research, 2023 basado en AECOC y Deloitte (2021)

Otra tipología de robos por organizaciones criminales también se produce en la **cadena de producción y suministro de los productos**. Las organizaciones criminales, en estos casos, no entran en la empresa o establecimiento para robar, sino que roban la carga que se encuentra en circulación para ser transportada de un punto a otro geográfico.

Finalmente, nos encontramos con un 22% de los hurtos que tienen carácter esporádico y se realizan por personas individuales. En estos casos, no suelen ser ladrones especializados y están muy motivadas por

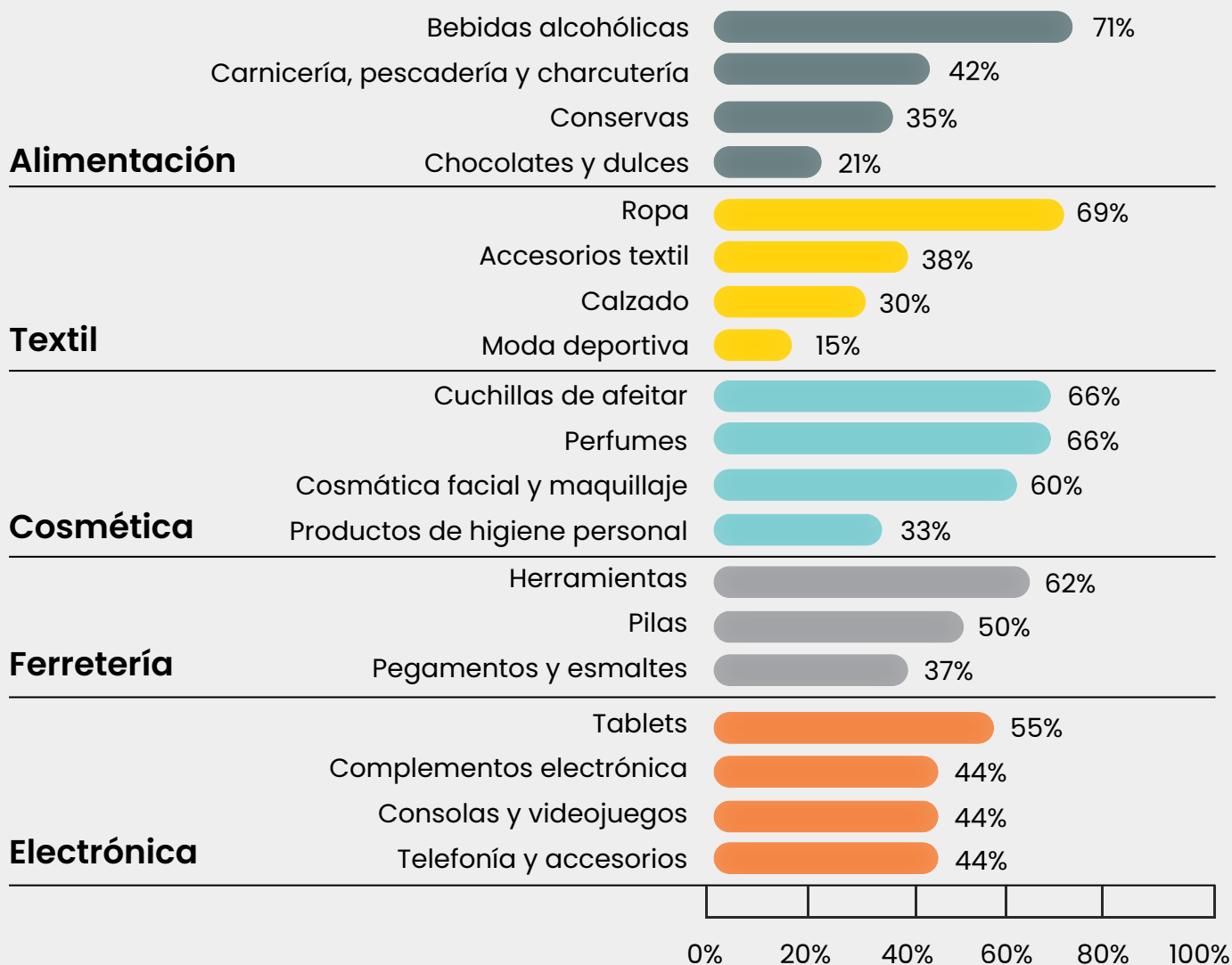
la **oportunidad y la disponibilidad**. García (2016) en base al informe de AECOC (2015) considera que dentro de esta categoría de hurtadores no profesionales ni organizados podemos encontrar clientes que de forma puntual o recurrente ven la oportunidad fácil de robar y conocen el lugar; o jóvenes adolescentes (extranjeros o nacionales) que por necesidad (ej. Comprar droga) o por diversión entran a robar en un establecimiento.

Los motivos por los cuales se realizan los hurtos están también en relación con los autores, **el 88% se producen para la reventa en mercadillos ilícitos y están protagonizados por organizaciones criminales.** El resto (12%) se producen por

la facilidad y oportunidad de realizar el hurto que coincide con los autores individuales que muchas veces lo realizan como consecuencia del **fácil acceso al producto concreto** (AECOC-EY, 2013).

### Gráfico 3

## Productos más afectados por el hurto externo



Fuente: Prosegur Research, 2023 basado en de AECOC y EY (2013).

## Elementos comunes en los hurtos externos

La mayoría de los robos o hurtos que se producen en distintos lugares (sean viviendas o empresas) se explican por tres factores confluyentes según la clásica teoría de las actividades cotidianas (Felson, 1979). Por la confluencia de un **delincuente motivado**: uno o varios individuos que tengan la voluntad de apropiarse de un objeto con el fin de darle salida en el mercado negro para obtener un beneficio

económicos o que lo necesitan para su propio interés inmediato. En segundo lugar, la oportunidad delictiva que se traduce en la **probabilidad real de realizar un acto delictivo** porque existe un bien codiciado disponible para la realización con éxito del hurto o robo. Finalmente, el tercer factor es la **falta de vigilancia o la ausencia de control externo**, ya sea de una figura de vigilante formal (policía o vigilante de seguridad) o informal (testigo o empleado de la empresa) que ofrezca la garantía de que la acción no va a ser castigada o identificada por nadie.

### Gráfico 4 Elementos comunes en los hurtos externos



**Fuente:** Prosegur Research, 2023 basado en Eck y Clarke (2003)

Asimismo, existen también mecanismos internos e individuales que se atribuyen a la persona y que denominamos **técnicas de neutralización o justificaciones** que ayudan a neutralizar la culpa por la conducta antisocial e ignorar la conciencia del daño. Por otro lado, este tipo de delitos, al ser una apropiación económica suele ser más fácil de justificar que delitos que

impliquen un daño más concreto a la víctima. Los daños económicos son fácilmente justificables porque la pérdida es únicamente económica y a quien va dirigido son empresas o personas jurídicas y no personas individuales.

## Tipos de hurtos o fraudes externos

A continuación, se presentan los tipos más habituales de comportamientos que se consideran dentro de la categoría de hurtos externos (García, 2016):

- 1 **Devoluciones fraudulentas:** cuando se produce la devolución de artículos que ya han sido utilizados por los clientes.
- 2 **Falsificación de documentos o de identidad de los productos:** dentro de esta categoría incluimos la manipulación de los códigos de barras, de tarjetas de crédito, de cupones descuento, el cambio de etiquetas, etc.
- 3 **Consumo de la mercancía** en el propio establecimiento o instalación empresarial.
- 4 **Actividad de extorsión o chantaje** por parte de organizaciones criminales, en ocasiones se exigen pagos a los empleados por determinados servicios o como consecuencias de chantajes.
- 5 Robo de artículos o productos en los **propios establecimientos.**





## 5.3

# Errores administrativos o errores de gestión

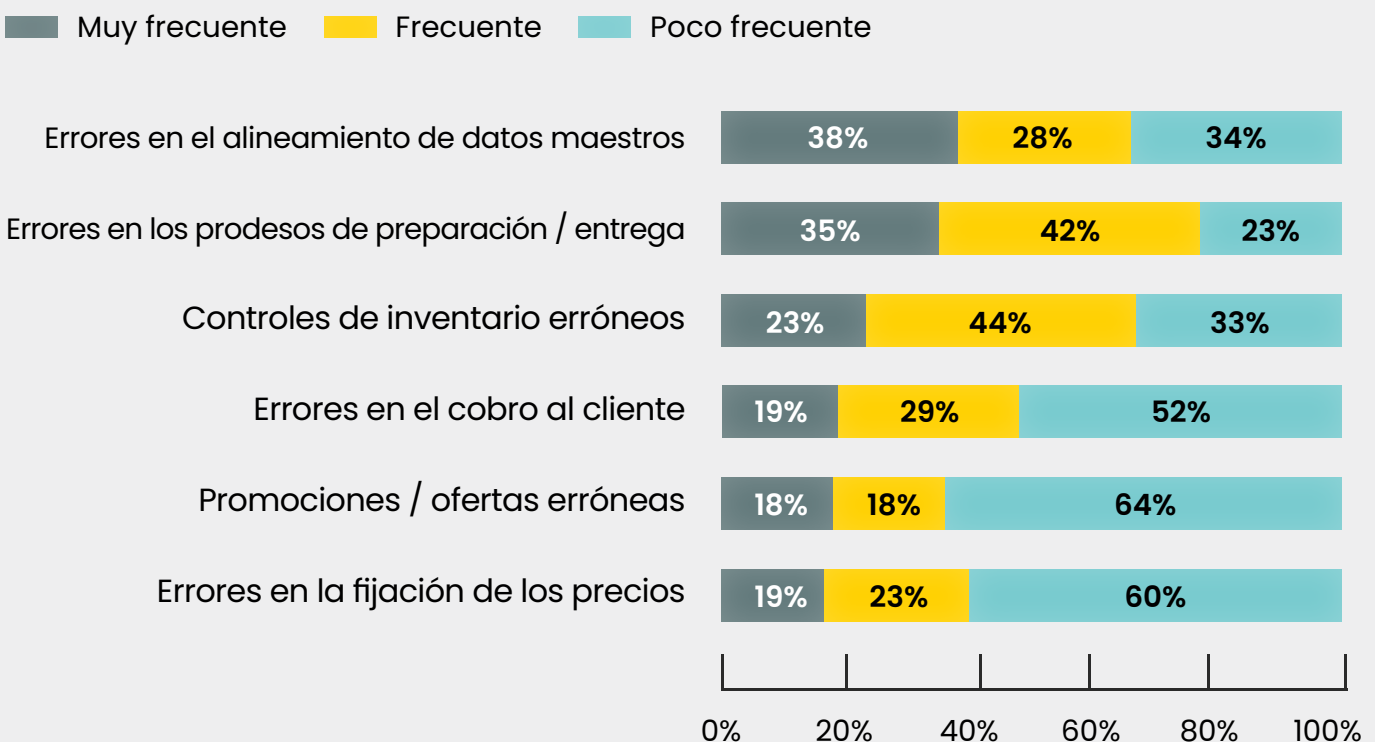
Además del hurto y el robo por parte de los empleados o el externo, existen otras fuentes de pérdidas en el comercio minorista como, por ejemplo, las pérdidas de inventario relacionadas con errores administrativos. Dichos errores **se producen como consecuencia de fallos en procedimientos operacionales de la compañía**, y también se conocen como errores de gestión o de documentación que pueden consistir en anotaciones de ventas con precios erróneos, la no contabilización

de mermas por obsolescencia, etc. (AECOC y Deloitte, 2021).

Según un estudio realizado en 2013 (AECOC y Ey, 2013), los errores más frecuentes administrativos están relacionados con los errores en el alineamiento de datos maestros (38%); errores en procesos de preparación o entrega (35%), controles de inventario erróneos (23%), promociones u ofertas erróneas (18%) y errores en la fijación de los precios (17%).

Gráfico 5

## Causas más frecuentes para los errores administrativos



Fuente: Prosegur Research, 2023 basado en AECOC y EY (2013).

De estos datos se deduce que **los errores más frecuentes se producen en los procesos de preparación y entrega**, y tienen incidencia principalmente en los procesos logísticos. Tal como hemos dicho antes, el 20% se produce antes de llegar

a la tienda, por lo que la mejora en la información sobre las características de los productos de los proveedores y la eficacia en los procesos de preparación y entrega puede ser una buena estrategia de prevención de la pérdida desconocida (AECOC-Deloitte, 2021).

## 06. Tendencias en pérdida desconocida

Todo lo expuesto en el presente estudio redunda en la necesidad de recapacitar sobre la delincuencia en el ámbito empresarial para conocer con mayor profundidad las amenazas que deben enfrentar los empresarios y trabajadores actualmente. Además, reflexionar sobre lo que está por venir es un ejercicio profundamente complejo pero necesario, con el objetivo de adaptarnos en la medida de lo posible a lo que nos deparará en el futuro.

### 6.1 Nuevas oportunidades en el comercio online

Como consecuencia de la pandemia de la COVID-19, **la actividad online ha sufrido un crecimiento exponencial**, virando mucha presencialidad al entorno cibernético. El sector del comercio no se ha mostrado ajeno a estos cambios y el desarrollo del comercio online ha crecido de

forma considerable como consecuencia de las limitaciones de movimiento y el confinamiento sufrido durante dicha pandemia.

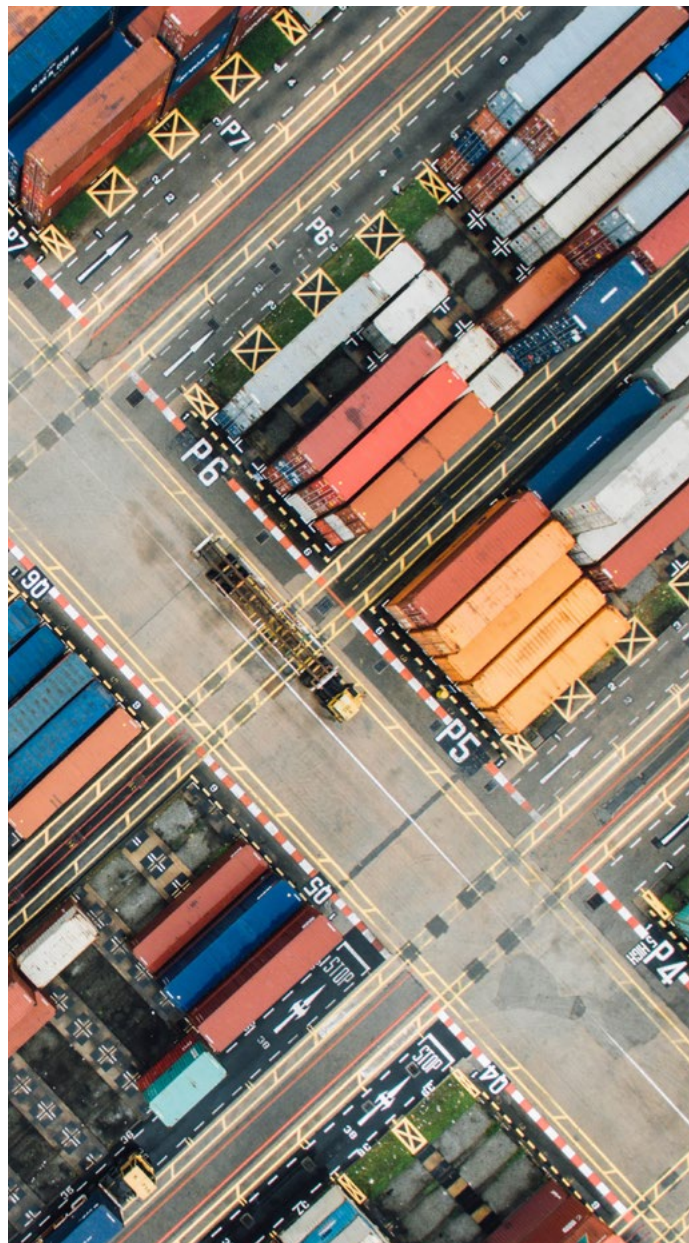
Según datos del informe publicado por AECOC y Deloitte (2021), las ventas online tienen un peso cada vez mayor entre los retailers, representando casi la mitad de las ventas en las compañías dedicadas a productos textiles. Atendiendo al mencionado informe, las ventas online en el sector textil representan un 36%, en el sector del retail deporte un 20%, en electrónica de consumo un 11%, en librería o papelería 5% y en porcentajes inferiores el bricolaje, la cosmética y la alimentación. Este crecimiento no ha ido acompañado de una buena monitorización de la pérdida desconocida en el comercio online, y **solo el 25% de las empresas encuestadas podían estimar el tamaño de la pérdida desconocida en sus productos con exactitud**, configurándose como uno de los principales retos para el futuro de las organizaciones, tratando de minimizar el impacto de la pérdida desconocida tras el auge del comercio online y posibles eventos asociados como los **fraudes en las devoluciones**.

## 6.2

### Procesos logísticos: hurtos sobre la cadena de distribución

El incremento en el comercio online y la popularización de los marketplaces ha producido un **aumento en las cadenas de distribución logísticas de reparto de mercancías** entre almacenes, proveedores, fabricantes y clientes, lo que en este último caso se conoce como transporte o logística de última milla.

Consecuentemente, tanto el **hurto externo**, por parte de bandas criminales o delincuentes oportunistas en **puntos estratégicos como polígonos industriales o carreteras con baja vigilancia**, como el **hurto interno**, por parte de transportistas o insiders que proporcionen información privilegiada sobre **rutas o puntos de acceso**, constituyen algunos focos de conflicto para las compañías en la actualidad. Los datos nos dicen que se trata de una **problemática global**, produciéndose estos hechos en muy diversas partes del mundo, por lo que minimizar estos hechos es un verdadero desafío para los próximos años.



## 6.3

### Fatiga de diseño y nuevos espacios funcionales

Los **nuevos diseños en los establecimientos**, con una clara orientación hacia la incorporación de nuevas **tecnologías y los open spaces**, están suponiendo algunos desafíos a la hora de enfrentar la pérdida desconocida, especialmente en lo referente al hurto externo.

La adopción de **cajas de autocobro y escáneres** está derivando en la denominada **fatiga de diseño**, desplazando muchas de las tareas tradicionalmente realizadas por dependientes y cajeros hacia el propio consumidor. A modo de ejemplo, las cajas de autocobro, en ocasiones con dificultades para su uso intuitivo o presentando fallos técnicos que requieren asistencia, pueden ocasionar que el consumidor molesto no escanee algunos productos, **llevándose artículos sin pagar previamente por ellos**. En otras ocasiones, la propia **distribución del espacio** puede favorecer el hurto externo al emplazar las cajas sin vigilancia cerca de las salidas del establecimiento.

## 6.4

# Entornos phygitaes en la era tecnológica

El **progreso tecnológico** ha condicionado la evolución de las medidas de seguridad que pueden implementar empresarios en sus respectivos negocios. Desde The Digital Transformation People señalan que la **prevención sobre la pérdida desconocida** ha experimentado tres principales fases en su desarrollo: desde un estadio focalizado en la **seguridad física**, con circuitos de videovigilancia y etiquetas, se ha avanzado hacia la **inteligencia de datos**, incorporando tecnologías como el RFID o el GPS y herramientas como el data analytics, para llegar por último hasta la **inteligencia**

**visual**, en la que se están integrando innovaciones como el computer vision o el machine learning.

Todo ello está transformando la **visión del consumidor**, especialmente en sectores como el retail, diferenciando entre el **“consumidor verde”** y el **“consumidor rojo”** y la manera en la que interactúa cada uno con el espacio, por lo que los diseños de las tecnologías y su impacto en la pérdida desconocida debe amoldarse a la evolución de los actuales modelos de negocio.



# 07. Bibliografía

- AECOC y EY. La pérdida en la *Gran Distribución Comercial*. AECOC y EY.
- AECOC y Deloitte. (2021). Estudio sobre la pérdida en la distribución comercial.
- Alstete, J. (2006). Inside advice on educating managers for preventing employee theft. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), 833-844.
- Appelbaum, S.H., Cottin, J., Pare, R., & Shapiro, B. T. (2006). Employee theft from behavioral causation and prevention to managerial detection and remedies. *Journal of Academy of Business*, 9 (1), 175-183.
- Bamfield, J. (2004). Shrinkage, shoplifting and the cost of retail crime in Europe: a cross-sectional analysis of major retailers in 16 *European countries*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(4/5), 235-241.
- Bamfield, J. (2006). Employee theft in UK retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), 845-859.
- Center for Retail. (2019). <https://www.retailresearch.org> <https://www.retailresearch.org>
- Chuang, H, Oliva, R. (2015). Inventory Record Inaccuracy: causes and labor effects. *Journal of Operations Management*, 63-78.
- García. B. (2016). *Manual de la pérdida desconocida. El hurto interno, el hurto externo, los errores administrativos y otras vías de pérdida desconocida en la distribución comercial*.
- Hayes. R. (2007). *Retail Security and Loss Prevention*. Palgrave Macmillan.
- Hollinger. R, Davis. J. (2002). *National Retail Federation. Retail Security Survey: Final Report*. Security Research Project. Department of Sociology and the Center for studies in Criminology and Law.
- Kelkar. M, Emilius, Y. (2010). Applying the theory of planned behavior to the problem of employee theft in the retail industry.
- Kelly, S. J. (2004). Measuring attitudinal commitment in business-to-business channels. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(6/7), 636-651.
- Krippel, G., Henderson, L., Keene, M., Levi, M., & Converse, K. (2008). Employee theft and the Coastal South Carolina hospitality industry: Incidence, detection, and response. *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 226-238.
- National Retail Federation. (2021). Retail Security Survey. *The state of national retail security and organized retail crime*. Appris Retail.
- Nueno, J, Videla, P. (2004). Impacto de la Pérdida Desconocida en la Distribución Comercial Española. Checkpoint Systems. Universidad de Navarra.

- Oliphant B. J., & Oliphant, G. C. (2001). Using a behavior-based method to identify and reduce employee theft. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (10), 442-451.
- Ruankaew. T. (2019). Employee theft among college students in the workforce. *International Business Research*, 12, 40-46.
- Shteren. H, Avrahami, A. (2017). The value of inventory accuracy in supply chain management. Case study of the Yedioth communication press. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 12, 71-86.
- Viehland. D, Wong, A. (2007). The future of radio frequency identification. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 2, 74-81.
- Wells, J. T. (2001). Why employees commit fraud. *Journal of Accountancy*, 191(2), 89-91.



**Garantizamos la seguridad  
de las personas, las empresas  
y la sociedad en su conjunto.**

Para más información contacte con  
[research@prosegur.com](mailto:research@prosegur.com)  
[www.prosegurresearch.com](http://www.prosegurresearch.com)

