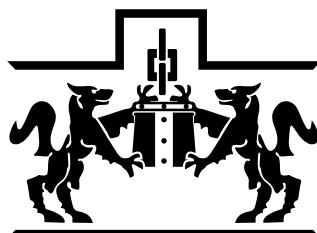


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“FALTA DE UNA ESTRATEGIA DE COLOCACIÓN
DE LA TARJETA DE CRÉDITO EN BANJERCITO”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

WALTER KNAPP ENRIQUEZ

Director de tesis: Mtro. Javier Cervantes González
Lector 1: Mtra. Oana Beatriz Díaz Luna
Lector 2: Mtro. Joaquín García de Acevedo

Ciudad de México

2016

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	ESTRUCTURA DEL CASO	5
III.	MARCO TEÓRICO Y SUSTENTO ACADÉMICO	16
IV.	TRABAJO DE CASO (SOLUCIÓN)	36
	CONCLUSIÓN	50
	BIBLIOGRAFÍA	53

I. INTRODUCCIÓN

Las Fuerzas Armadas en México a la fecha y por historia han representado para la sociedad la Institución con el nivel más alto de credibilidad dentro de las Instituciones Gubernamentales, es por ello que en el año 1947 se ve cristalizada la propuesta realizada en el año 1935 por parte del General Rafael Aguirre Manjarrez y se constituye el Banco Nacional del Ejército y Armada, actualmente Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., (Banjercito).

Es de precisar que Banjercito forma parte del Sistema Financiero Mexicano como una Banca de Desarrollo dentro de las Instituciones de Crédito dependientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, factores que para el estudio del caso son trascendentales, en virtud que como ente del sector público le es aplicable una doble normativa, la de toda institución financiera y la de la Administración Pública Federal, siendo esta última la que resulta relevante por la naturaleza presupuestal que le implica, así como para la difusión de materiales, incluso en determinados momentos, como ejemplo las vedas electorales.

Actualmente Banjercito como Banca de Desarrollo tiene como objeto otorgar apoyos financieros a los integrantes del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos, así como ofrecer servicios bancarios al público en general.

Dada la naturaleza de las actividades de su sector primario, los integrantes de las Fuerzas Armadas, al encontrarse desplegados en todo el Territorio Nacional y en muchos de los casos alejados de sus familias, es para Banjercito fundamental buscar mecanismos financieros que les apoyen a la atención de sus necesidades financieras, ya que no hay que perder de vista que al final son seres humanos que enfrentan necesidades iguales en muchos casos a los de cualquier familia civil, con la gran diferencia de su propia actividad.

A lo largo de la historia Banjercito ha aperturado diversos productos tanto de captación (inversiones y cuentas de ahorro), así como de colocación (diferentes tipos de créditos) entre los que encontramos a la Tarjeta de Crédito, producto del cual se refiere el caso de este trabajo.

Es bien conocido que para gran parte de la sociedad la Tarjeta de Crédito es un producto de alto riesgo, al considerarla muchos de los Tarjetahabientes como una parte de su ingreso y no como un crédito, sin embargo, es el crédito del que mayor beneficio se puede obtener, al contar con por lo menos 40 días de financiamiento sin que esto cause interés alguno.

La Tarjeta de Crédito en Banjercito nace como un producto complementario, el cual no era considerado ofrecer y solo se otorgaba en campañas especiales o a solicitud

del cliente, a lo largo de la historia ha sido un producto que no genera rentabilidad para el banco, lo que no ocurre en otras Instituciones Financieras en las cuales incluso es su producto líder. A fin de contar con una gama de productos y servicios similar a la Banca Comercial, la Tarjeta de Crédito Banjercito se ha convertido en el gran reto, dado que se requiere alinear a lo que busca la Banca de Desarrollo y Banjercito, es decir, más créditos en las mejores condiciones, y por otro lado lograr que el producto sea rentable y atractivo para nuestro sector.

Ese gran reto se incrementa al tener recursos presupuestales escasos, alineados a las políticas gubernamentales, destacando un área de mercadotecnia con infraestructura limitada, es por ello que el benchmarking resulta la estrategia más eficaz a implementar, con el fin de conocer que está realizando el mercado y como puede adaptarse a las necesidades y a las posibilidades específicas de los integrantes de las Fuerzas Armadas, sin la necesidad de tener que emplear gran cantidad de recursos.

El trabajo que a continuación se presenta se desarrolló partiendo de una estructura del caso, la cual se detalla en el párrafo Inicial, mismo que describe la situación que se presenta en una fecha determinada, los antecedentes tanto de Banjercito como de la tarjeta de crédito, los principios estratégicos de Banjercito y la problemática identificada; posteriormente se describe el marco teórico y sustento académico que permiten definir la estrategia, para dar entrada entonces al trabajo de caso, el cual nos lleva a identificar los hechos y el análisis, el diagnóstico, para definir el plan de acción y de esta forma presentar la solución del caso basado en el empleo del benchmarking.

II. ESTRUCTURA DEL CASO

Párrafo Inicial

En abril de 2013, en el corporativo de Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. (en adelante Banjercito), ubicado en la Ciudad de México, el Lic. Mancilla, recientemente incorporado al equipo Banjercito como Subdirector de Tarjeta de Crédito, notó tres factores importantes durante sus primeros días como parte del equipo Banjercito. Primero, que su equipo de trabajo vivía en un estado de estrés, principalmente por el trato que recibían de sus anteriores jefes. Segundo, que el trabajo realizado estaba totalmente encaminado a la parte técnica y operativa de la tarjeta de crédito. Tercero, mismo que calificó como el más preocupante, que existía una muy mala percepción sobre la tarjeta de crédito Banjercito por parte de su sector objetivo, los miembros de las Fuerzas Armadas. Esto era evidente pues las cuentas existentes eran tan sólo 14,647 cuando el mercado es alrededor de 450,000 clientes potenciales entre el personal en activo, en situación de retiro y sus familiares; es decir, con la tarjeta de crédito Banjercito sólo se ha alcanzado 3.25% del mercado.

Antecedentes¹

Banjercito.

- 1935** El General Rafael Aguirre Manjares presentó al Gral. Lázaro Cárdenas, entonces Presidente de la República, una propuesta para crear el Banco del Ejército, con la finalidad de brindar una atención especial a las Fuerzas Armadas por parte del Gobierno.
- 1936** Se crea el Fondo de Ahorro y de Trabajo para mejorar la situación económica del Ejército y la Armada.
- 1943** Se crea la Ley del Seguro de Vida Militar, asegurando una situación decorosa y la protección a los beneficiarios designados por el militar.
- 1946** El primero de diciembre de 1946, el Presidente Miguel Alemán al tomar posesión de su cargo anuncia al H. Congreso de la Unión que enviaría con carácter de urgente la iniciativa de Ley para crear el Banco Nacional del Ejército y la Armada, Sociedad Anónima de Capital Variable, con el objetivo principal de mejorar las condiciones de vida de los miembros de las Fuerzas Armadas y de sus familias.
- 1947** Queda formalmente constituido el Banco Nacional del Ejército y la Armada e inicia operaciones el 15 de Julio del mismo año.
- 1978** Es aprobada la primera Ley Orgánica del Banco y cambia su nombre a Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.A., Banca Múltiple, con facultades para brindar atención a todo el público.
- 1986** Banjercito se constituye como una Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo, con personalidad jurídica y patrimonios propios para prestar así el servicio público de banca y crédito, con el objeto de otorgar apoyo financiero a los miembros de las fuerzas armadas.
- 1992** Inicia la prestación de servicio a los connacionales que radican en el extranjero para la Internación e Importación Temporal de vehículos (ITV) al amparo del Programa Paisano, por lo que se desarrolló e incorporó un Sistema de Red de Módulos de ITV.
- 1990 a 1994** Se incrementa de manera sustancial la Red de Sucursales en toda la República Mexicana.
- 2000** Se implementa un Plan Estratégico Informático para cumplir con las disposiciones del Banco de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la entonces Secretaría de Desarrollo Administrativo (SECODAM), en relación con el cambio institucional del nuevo milenio (proyecto año 2000).

¹ Dirección de Recursos Humanos de Banjercito. (Marzo 2013). Antecedentes Banjercito. *Manual de Inducción Banjercito, 1*, Pp 3-6.

- 2001** Se instrumenta un nuevo procedimiento para la expedición de hologramas a través de Tarjetas con un chip inteligente para agilizar y hacer eficiente el servicio de Importación e Internación Temporal de Vehículos (ITV).
- 2002** Se publica en el Diario Oficial de la Federación las Reformas a la Ley Orgánica de esta Sociedad Nacional de Crédito, las cuales se centran básicamente en dos aspectos: fortalecer el objetivo social del Banco relativo a la prestación preferentemente de servicios de banca y crédito a los integrantes de las Fuerzas Armadas; y otorgar autonomía de gestión a través del H. Consejo Directivo, acorde con las medidas de desregulación administrativa establecidas por el Ejecutivo Federal.
- 2003** Se integra la Unidad de Enlace y el Comité de Información y se pone a disposición del público, a través de Internet, la información señalada en el Artículo 7mo de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- 2004** Se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros. En este sentido, Banjercito ha dado cumplimiento con la totalidad de los requisitos plasmados en dicha Ley.
- 2005** Banjercito incursiona en la certificación de procesos cumpliendo con los estándares de la Norma Internacional ISO 9001: 2000, certificando en este año procesos sustantivos en tres diferentes áreas de la Institución.

Se obtiene el reconocimiento INNOVA de la Administración Pública Federal 2005 por la práctica “Sistema Integral Informático y de Radiofrecuencia para la Importación e Internación Temporal de Vehículos, Retornos y Reingresos Vehículos Extranjeros y Fronterizos”.

- 2007** Banjercito incursiona en el sector hipotecario para el personal de bajos ingresos. Atendiendo la instrucción del Ejecutivo Federal, se desarrolla un programa de vivienda dirigido al personal de tropa y marinería de las Fuerzas Armadas con subsidios al frente por parte del Gobierno Federal.
- 2008** Sin duda uno de los mayores beneficios que se ha canalizado a los integrantes de las Fuerzas Armadas ha sido a través de los préstamos quirografarios, los cuales son financiamientos personales que por su ágil operación y trámite constituyen los productos más demandados del sector. Por ello, en el año 2008 se establecen dos nuevos productos denominados “Préstamo Quirografario Normal Dos” (PQN2) y “Préstamo Quirografario Especial Dos” (PQE2), destinado a atender las necesidades de liquidez y elevar el nivel de vida del personal militar en situación de retiro.
- 2009** Se solicita a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público destinar \$250 millones de pesos provenientes del capital de esta Institución para canalizarlos hacia un

“Mandato para el Otorgamiento de Apoyos Financieros para la Adquisición de Vivienda del Personal de Tropa y Marinería de las Fuerzas Armadas”.

2010 Como parte importante de la bancarización del sector y en cumplimiento a uno de los objetivos de la presente administración de acercar los servicios bancarios a las regiones donde se encuentra una mayor concentración de personal militar, la Dirección General incrementa la red de cajeros automáticos (ATMs) en lugares estratégicos a fin de satisfacer las necesidades transaccionales de disposición de efectivo y consultas de saldo de sus clientes. Para ello se realizó la instalación de 22 cajeros automáticos y la reinstalación de 12 cajeros en la Red de Sucursales.

A principios de 2011 se inicia el mecanismo de pago mensual al personal militar en situación de retiro vía tarjeta de débito o transferencia electrónica en cuentas individuales, en coordinación con el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas. Con este nuevo mecanismo de pago se colocaran aproximadamente 63 mil tarjetas invernómina.

2011 Se firma convenio de colaboración con el Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, de manera conjunta con el Registro Público Vehicular (REPUVE), con el fin de llevar a cabo la revisión física y documental de los vehículos automotores importados al territorio nacional y para la creación de una frontera inteligente.

Se reduce las tasas de interés en el producto credi-auto de 12% a 10% y el producto Credi-Armas de 17.9% a 12%, y se realiza el incremento en el tabulador del producto PQ.

2012 El 7 de septiembre de 2012, se publica en el Diario Oficial de la Federación la reforma al artículo 7mo del Reglamento Orgánico de esta Sociedad Nacional de Crédito, mediante la cual se dispone el aumento al Capital Social del Banco para pasar de \$3,634 millones a \$7,353 millones.

Se realizan pruebas de aplicaciones del Site Alterno cuyo principal objetivo es reducir los impactos de la indisponibilidad en las instalaciones de la Institución y contar con los principales servicios ante una contingencia.

Tarjeta de Crédito Banjercito.

1968 En México se introduce la primera tarjeta de crédito, se trataba de Bancomático y la lanzó Banamex en afiliación con Interbank, hoy Mastercard.



1969 Otro de los grandes bancos de México, Banco de Comercio, afiliado al entonces Sistema BankAmericard, hoy Visa, organiza su propio sistema con la tarjeta de crédito Bancomer.

Otros bancos estudian la posibilidad de introducir su propia tarjeta; deciden así unirse debido a los costos operativos y crean Promotora de Operación, S.A. (PROSA) conformándola como una empresa encargada de desarrollar e introducir la tarjeta de crédito en estos bancos (marca Carnet). La posterior afiliación de Mastercard y Visa le permitió a Carnet emitir tarjetas con validez internacional.

1972 El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. adquiere acciones con Prosa y emite su primer Tarjeta de Crédito a través de Carnet.



1995 Banjercito emite sus tarjetas de crédito avaladas directamente por las marcas Visa y Mastercard, y migra su base de datos al procesador Total System USA.

- 2008** Banjercito en coordinación con Visa y Mastercard generan las primeras tarjetas con chip bajo el esquema Early.
- 2011** Se emiten las primeras tarjetas de débito Visa en México bajo el esquema Full-EMV, las cuales permiten el manejo de mensajería más robusta y cuentan con mayores elementos de autenticación de la tarjeta.
- 2012** Se lanzan las Tarjetas de Crédito Platinum e Infinite dirigidas a los niveles más altos de los miembros de las Fuerzas Armadas (General, Coronel y Teniente Coronel y su contraparte en la Armada Almirante, Capitán de Navío y Fragata).
- 2013** El Lic. Mancilla es nombrado Subdirector de Tarjeta de Crédito. Se identifican las causas del bajo crecimiento en la colocación de la tarjeta de crédito, así como en el crecimiento y uso de la cartera de crédito.

Principios Estratégicos de Banjercito²

Misión

"Proporcionar el servicio de Banca y Crédito a un sector estratégico de la sociedad: los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada de México, y al público en general."

Visión

"Ofrecer a los miembros de las Fuerzas Armadas una Institución sólida desde el punto de vista financiero y operativo, con compromiso y calidad en el servicio, cuyo quehacer logre incrementar su bienestar bajo estrictos criterios de rentabilidad acordes con su ubicación en el Sistema Financiero."

Objetivo

"Alcanzar el máximo de eficiencia en la prestación de nuestros servicios de Banca y Crédito, bajo condiciones de oportunidad, rentabilidad y excelencia en la atención de los clientes."

Valores

"Disciplina, Productividad, Honestidad, Servicio, Compromiso y Lealtad."

Problema

Dentro de los objetivos de Banjercito uno es otorgar apoyos financieros a los integrantes del Ejército, Fuerza Aérea y Armada de México, así como ofrecer servicios bancarios al público en general. Asimismo, debe considerar alcanzar el máximo de eficiencia en la prestación de sus servicios de banca y crédito, bajo condiciones de oportunidad, rentabilidad y excelencia en atención a la clientela. Es por ello que la principal preocupación y ocupación de la institución es que los miembros de las fuerzas armadas y sus familias cuenten con una institución financiera sólida que les ofrezca las mejores condiciones y servicios de la banca.

Sin embargo, para lograr dicho objetivo, en lo primero que se debe trabajar dentro de la Subdirección de Tarjeta de Crédito es en generar un apropiado ambiente

² Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. (2015). *Principios Estratégicos*. Junio 15, 2015, de BANJERCITO Sitio web: www.banjercito.gob.mx/

laboral sin miedos, brindar confianza al personal que permita una integración general del área, encaminada al trabajo en equipo, a enseñarles a ofrecer un adecuado servicio a los clientes, buscando siempre que el personal tenga confianza en ellos y en su trabajo. El problema anterior fue identificado al observar el comportamiento de los servidores públicos del equipo, así como de las entrevistas realizadas en donde se logró identificar que el personal siempre se encontraba nervioso y preocupado, su labor estaba encaminada a su trabajo de rutina, tenían miedo de presentar mejoras por presumir terminarían en regañones, desconocían como tratar a un cliente, solamente conocían los grados militares y navales y era en función de la jerarquía como se atendía a los clientes.

Por otro lado, se analizó el origen de la operación y administración de la tarjeta de crédito en Banjercito. Así, se identificando que esta tarjeta se encontraba 100% ligada con Promotora en Operación, S.A. de C.V. (PROSA), una de las dos únicas empresas que operan como Cámaras de Compensación en México. Esta empresa le brinda servicio a la gran mayoría de los bancos, salvo Bancomer y Banamex, mismos que operan con E-global que es la otra Cámara de Compensación.

También, se revisó como fue que se aprendió la operación y administración de la tarjeta de crédito Banjercito por los entonces funcionarios, quienes eliminaron servicios con PROSA y los trasladaron a Banjercito. Esta acción permitió reducir importantes costos y ser autosuficientes en muchas actividades. Sin embargo, todo estaba encaminado a la seguridad, operación y administración, actividades que se llevaban de una manera eficiente. Por ejemplo, cabe resaltar que Banjercito fue la primera Institución Financiera en México en desarrollar tarjetas con la tecnología Full MB, es decir la operación de la tarjeta a través de un chip con altos niveles de seguridad únicamente operada hasta ese entonces en Europa.

Sin embargo, se tiene completamente descuidada la parte comercial y de servicio que en consecuencia limita colocar más tarjetas de crédito. La razón es que se pensaba que esas actividades eran exclusivas de la Dirección de Banca Comercial, situación identificada principalmente en las entrevistas realizadas y a las que se hace referencia en párrafos anteriores. El área de tarjeta de crédito se encargaba de operar y administrar el producto y no se veía como un área de producto.

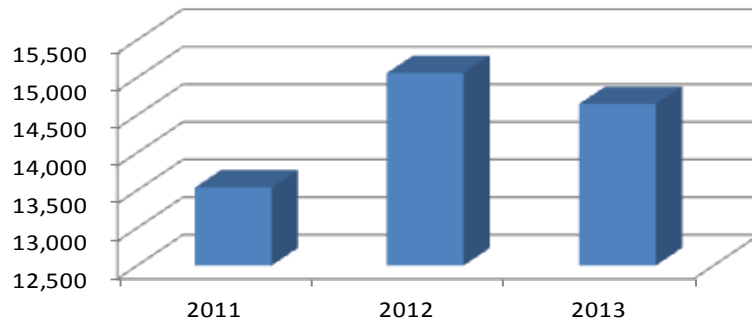
Los problemas identificados son los siguientes:

- Índice de rechazos de 62%. (De un promedio de 512 transacciones diarias se rechazan 316).
- Parámetros transaccionales extremadamente bajos. (Tandem)

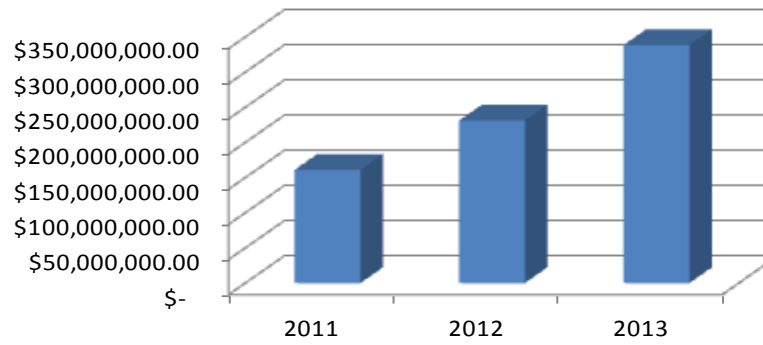
Parámetro	Descripción	Origen	Básica	Clásicas	Oro	Platinum	Infinite
Tarjeta no presente	El monto máximo de una transacción por Correo/Teléfono/Internet	Nacionales	\$ 2,500	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 10,000	\$10,000
		Internacionales	\$ 2,500	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 12,000	\$12,000
Máximo Compra	El monto máximo permitido en una compra en las cuentas de este rango.	Nacionales	\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 20,000	\$30,000
		Internacionales	\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 20,000	\$30,000
Máximo Disposición en efectivo	El monto máximo permitido en una de disposición de efectivo.	Nacionales	\$ -	\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 20,000	\$30,000
		Internacionales	\$ -	\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 20,000	\$30,000

- Limitantes para realizar transacciones por medio de Internet.
- Carencia absoluta de comunicación con los clientes respecto de los comercios que operan promociones a meses sin intereses.
- Nula actividad para la realización de convenios de meses sin intereses directamente por Banjercito. Los que existen son la Red de bancos PROSA, y no se comunican a los clientes.
- Tasas de interés en muchos casos por arriba del mercado: 32%.
- Falta de difusión de las tarjetas de crédito Banjercito entre su mercado potencial.
- Bajo uso de la cartera de crédito 19.1%.
- Colocación de la tarjeta basada en estrategias de alto riesgo al no consultar buró de crédito, ni capacidad de pago.
- Generación de tarjetas pre-autorizadas por campaña, sin el consentimiento de los posibles clientes.
- Falta de seguimiento a la colocación y a la cartera.
- El sistema de administración de tarjeta de crédito está quedando obsoleto.
- Desconocimiento del mercado de tarjetas de crédito en México.

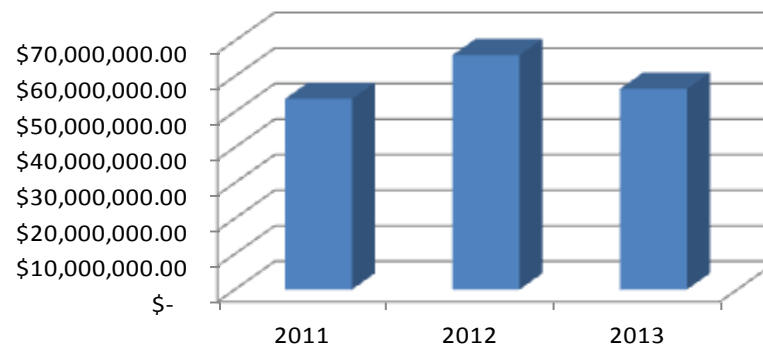
CUENTAS



LIMITES



SALDO



Por otro lado, se puede identificar que Banjercito requiere apoyos que le permitan hacer más eficiente su tarjeta de crédito. Para ello se necesitan los siguientes puntos:

- que la Dirección de Banca Comercial establezca metas ambiciosas en la colocación del producto de tarjeta de crédito;
- emplear recursos para llevar a cabo investigaciones de mercado;
- establecer campañas encaminadas a la difusión, colocación, conocimiento del producto de tarjeta de crédito;
- y, capacitar al personal respecto a los beneficios y características del producto de tarjeta de crédito.

Como resultado de lo anterior, se puede deducir que la baja colocación de tarjetas de crédito Banjercito se atribuye principalmente al no contar con un producto sólido que ofrezca condiciones competitivas. Por ello, a diferencia de la banca en México en donde el producto de tarjeta de crédito es el principal generador de ingresos para muchos de ellos, en Banjercito es un producto poco rentable derivado de su baja colocación y uso.

III. Marco Teórico y Sustento Académico

Dada la naturaleza del problema planteado se destacan los siguientes aspectos:

- el recurso humano y su importancia en la organización;
- procesos de operación y administración de la tarjeta de crédito;
- conocimiento del producto como tal de la tarjeta de crédito;
- áreas de oportunidad para el posicionamiento del producto;
- y, trabajo en equipo.

En virtud de lo anterior, se considera de suma importancia que el marco teórico sea orientado hacia el producto de tarjeta de crédito, considerando que Banjercito es una banca de desarrollo y no cuenta con los recursos de los principales bancos que operan tarjetas de crédito en México. Por ello, realizar un benchmarking le permitirá aprovechar la experiencia de otros y mejores prácticas del mercado.

Índice del Marco Teórico

1. DEFINICIÓN DE BENCHMARKING

- 1.1 El Benchmarking.
- 1.2 Existe un enorme fondo común de conocimientos.

2. METODOLOGÍA DEL PROCESO DEL BENCHMARKING (8 PASOS)

- 2. 1 Estructura.

3. TIPOS HABITUALES DE BENCHMARKING

- 3.1 Benchmarking competitivo.
- 3.2 Benchmarking cooperativo.
- 3.3 Benchmarking colaborativo.

4. PLANIFICACIÓN DE UN ESTUDIO DE BENCHMARKING

- 4.1 Determinar en qué actividades puede hacer benchmarking.
- 4.2 Determinar los factores clave a medir.
- 4.3 Selección de las organizaciones objetivo.
- 4.4 Estructurar el informe.

5. RECOLECCIÓN DE DATOS

5.1 Recolección de datos internos.

5.2 Recolección de datos externos.

6. DESARROLLAR EL PLAN DE MEJORAS

6.1 Determinar qué cambiar.

7. OBTENER EL COMPROMISO DE CAMBIAR

7.1 Consideraciones políticas.

8. APLICAR EL PLAN Y SUPERVISAR LOS RESULTADOS

Por lo tanto los temas, a desarrollar en el marco teórico serán los siguientes:

1. Definición de Benchmarking

1.1 Benchmarking³

Benchmarking es proponerse metas utilizando normas externas y objetivas, aprendiendo de otros –aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más importante, aprendiendo cómo-. Proponerse cuentas cuantitativas, llamadas a menudo *datos numéricos*, mediante el benchmarking es discutiblemente el mejor modo de fijar metas.

Sin embargo, benchmarking no es un simple ejercicio de números. Comprender cómo las empresas consiguen sus resultados es normalmente más importante y valioso que obtener alguna métrica exactamente cuantificada. Se debe de tener en cuenta esto durante un benchmarking y así se reducirán los riesgos de perder de vista lo que se espera conseguir del estudio: aprendizaje valioso.

³ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). *Benchmarking para competir con ventaja*. España: McGraw-Hill Interamericana. p. 15

1.1.2 Otra definición de Benchmarking. ⁴

Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

El benchmarking es un punto de referencia sobre el cual las empresas comparan algunas de sus áreas.

Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation *"el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros"*.

En resumen, el benchmarking consiste en tomar como referencia a los mejores y adaptar sus métodos, sus estrategias, dentro de la legalidad. Por ejemplo, puedes adaptar las mejores prácticas en atención y servicio al cliente.

1.2 Existe un enorme fondo común de conocimientos.⁵

Benchmarking no es cirugía cerebral. Es sencilla y llanamente aprender de otros. Es identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo aprendido. Cuando el Rey Eduardo de Inglaterra introdujo el uso de la pólvora en la guerra contra Francia en Crecy, los días del arco y flechas estaban contados. Cuando Robert Fulton introdujo la máquina de vapor para mover los barcos, las naves de vela quedaron pronto relegadas en la mayor parte del mundo al uso deportivo y recreativo. La competencia estudió a Edward y Fulton, y elevó así sus propias prestaciones hasta un nuevo nivel. Además, todas las personas están haciendo benchmarking todo el tiempo en sus vidas. La revista Quality Progress, describía un magnífico ejemplo de benchmarking de la vida diaria.

Existe un enorme fondo común de conocimientos y experiencia en el cerebro colectivo de los directivos y trabajadores del mundo. Conocimientos acerca de cada faceta de la dirección de una organización, desde el desarrollo de un nuevo producto y la compra de lo necesario para crear el producto o servicio hasta su producción, pasando por el desarrollo y la dirección del SIG (sistema integrado de gestión), y la entrega a los directores de la información necesaria para tomar buenas decisiones, hasta llegar a la venta y servicio del producto. Imagine una empresa –llamémosla All-Star Manufacturing- que tiene los mejores “jugadores” del mundo en I&D, compras, producción, SIG, ventas, servicio y todos los demás eslabones de la cadena de valores de Porter. Todo lo que haga será lo mejor en su clase y, como tiene la mejor

⁴ Debitoor. (2016). ¿Qué es el Benchmarking?. Junio 26,2016, de Debitoor Sitio web: <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>

⁵ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. Pp. 15-16

infraestructura del mundo, todos los grupos trabajarán juntos armoniosamente para obtener los mejores resultados en todos los procesos.

Es una mera fantasía este equipo de estrellas. Y, ya que el mundo de los negocios es tan amplio y dinámico, nunca se tendrá la seguridad de que este equipo contará realmente con los mejores durante mucho tiempo. Pero la misma idea de tal equipo está sólo un paso más allá del principio del benchmarking, que es aprender de los mejores. El objetivo del benchmarking es bucear en este enorme fondo de conocimientos de forma que el conocimiento –la formación colectiva y la experiencia de otros- pueda ser utilizado por aquellos que desean mejorar sus propias organizaciones.

El benchmarking se está practicando ampliamente por tres razones básicas:

- *Es un medio muy eficiente de introducir mejoras.*
Los directivos pueden eliminar el viejo proceso de aprender por tanteo, que a veces produce la reinención de la rueda. Los directivos pueden utilizar procesos cuya efectividad ya han probado otros y pueden concentrar su pensamiento original a partir de cero para idear medios de mejorar estos procesos o adaptarlos a los procesos y cultura ya existente en su propia organización.
- *Ayuda a la organización a introducir sus mejoras más rápidamente.*
El tiempo se ha convertido hoy en un factor tan importante en la competencia que los directivos de muchas industrias se ven forzados a encontrar medios para hacer las cosas mejor pero sobre todo más rápidamente. Una capacidad de benchmarking madura dentro de una organización le permitirá lograrlo al poder emplear más aprisa los procesos de benchmarking.
- *Tiene en si el potencial de elevar significativamente las prestaciones colectivas de las empresas.*

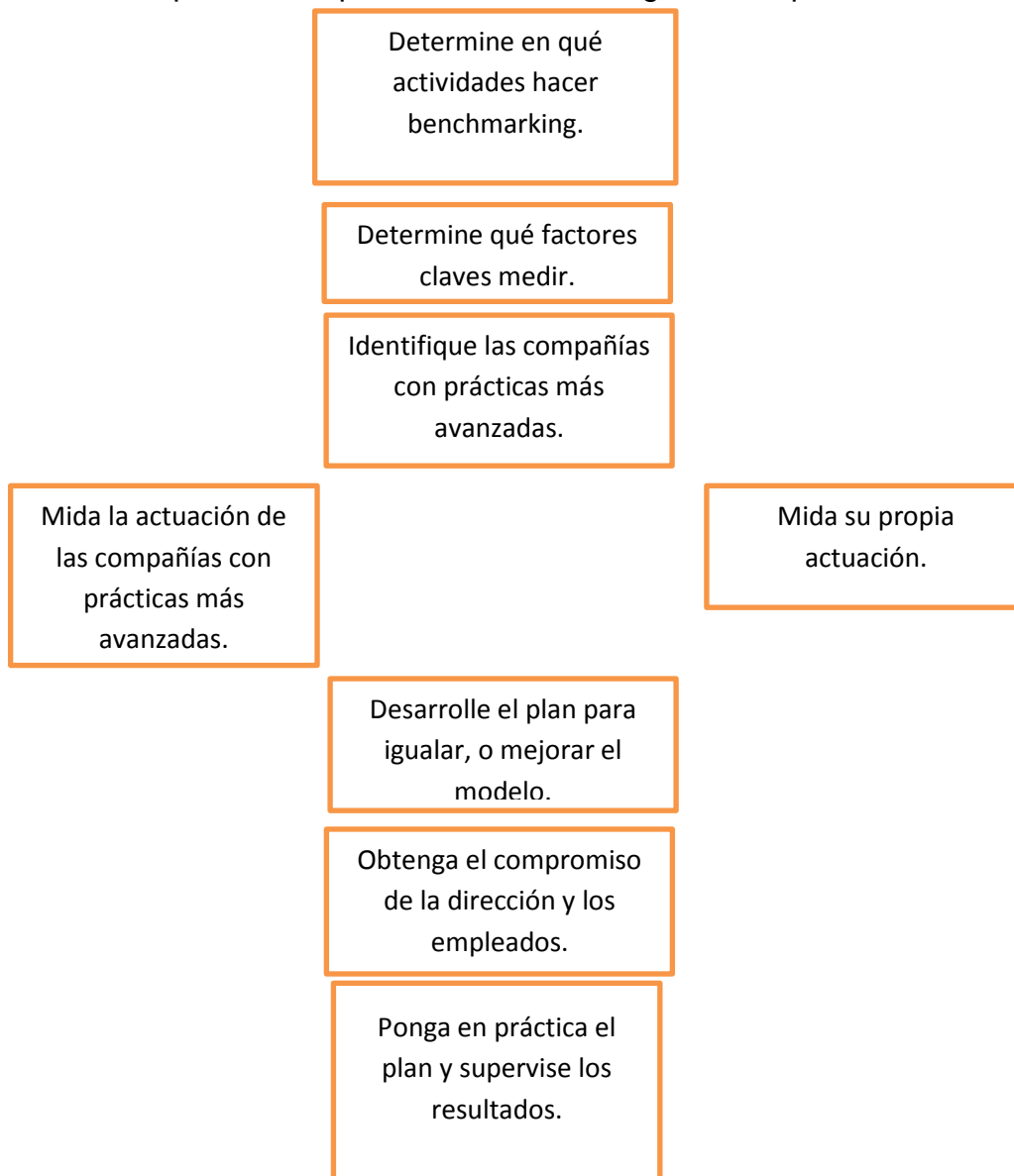
Imagine que los servicios de mantenimiento y posventa de cada empresa fueran tan buenos como los de Xerox. Imagine que los procesos de compras de cada empresa fueran tan buenos como los de Cummins Engine, o que el almacenaje y distribución de cada empresa fueran tan bueno como el de L.L. Bean. Los Estados Unidos serían mucho más productivos si todos hicieran benchmarking continuamente y elevaran sus procesos claves hasta niveles de primera clase mundial. En la realidad y según un reparto estadístico, el benchmarking será como cualquier otro proceso, ya que los límites de todas las organizaciones que lo practiquen para hacerse con el poder y los beneficios resultantes del benchmarking se colocarán netamente bajo una curva en forma de campana. Los que lo hagan mejor darán grandes pasos hacia adelante. Los que no, ¿...?

Sin embargo, esto es una visión superficial del benchmarking. En la práctica, con benchmarking se trata de dar a la propia organización una ventaja competitiva y de superar la actuación de la competencia.

2. Metodología del proceso de benchmarking (8 pasos).

2.1 Estructura. ⁶

A continuación se presenta el proceso benchmarking de ocho pasos:



⁶ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. Pp. 18-19

Este es un proceso que se puede aplicar a casi todas las empresas, cualquiera que sea su situación, ya que la metodología es sencilla. A continuación se enlistan y explican los pasos de este proceso.

- Determine qué actividades importantes de su organización son aquellas cuya mejora permitirá al negocio ganar más mediante benchmarking.
- Determine los factores clave o piloto de estas actividades orientadas al valor.
- Identifique a las empresas con prácticas avanzadas en estas actividades orientadas al valor. Estas prácticas avanzadas pueden encontrarse en los competidores de sectores distintos –cualquier empresa que realice extremadamente bien las actividades de valor. Xerox hizo benchmarking del sistema de almacenaje y distribución de L.L. Bean después de decidir que las prácticas de Bean eran las más avanzadas en esta actividad particular. Las empresas con prácticas más avanzadas son las que realizan actividades más orientadas al valor, al coste más bajo o el grado de valor más elevado para los clientes, lo que sea apropiado para las circunstancias.
- Mida las practicas más avanzadas en términos que le permitan no sólo cuantificar las prestaciones, sino también comprender por qué y cómo consiguen tales resultados.
- Mida su propia prestación y compárela con la mejor, probablemente habrá medido su propia prestación antes de medir la de las otras empresas que está estudiando. Pero puede encontrarse con que necesita medir la actuación propia otra vez porque los mejores miden sus propias prestaciones utilizando diferentes medidas.
- Desarrolle planes para igualar y superar las prácticas más avanzadas o para consolidar su liderazgo, según el caso.
- Obtenga el compromiso de todos los niveles de la organización que están involucrados en el plan, lo que resulta más fáciles con las pruebas suministradas con un estudio serio de benchmarking.
- Ponga en práctica el plan y supervise los resultados.

Las aplicaciones de benchmarking son infinitas. Asumiendo sin embargo, que el importe de los recursos dedicados a los proyectos de benchmarking es finito, muchas organizaciones establecen algunas pautas para determinar qué función, actividades o procesos se estudiarán como parte de los programas de benchmarking.

3. TRES TIPOS HABITUALES DE BENCHMARKING

3.1. Benchmarking competitivo⁷

El benchmarking competitivo es la forma de benchmarking más difícil porque, como su nombre sugiere, las compañías objetivo no están normalmente interesadas con ayudar al equipo de benchmarking. La recopilación de datos, que casi siempre es la tarea que lleva más tiempo en cualquier esfuerzo de benchmarking, se hace mucho más difícil cuando a quien se estudia es a la vez competencia. Muchas veces no desean ser estudiados y pueden hacer hasta lo imposible para desanimar cualquier esfuerzo (por ejemplo, ordenando no hablar) si se enteran que se les está estudiando.

El benchmarking competitivo significa medir las funciones, procesos, actividades, productos o servicios propios y compararlos con los de la competencia y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase, pero, por lo menos, mejores que los de sus competidores. ¿Qué se quiere saber sobre la competencia? Para ello, primero hay que hacer una lista de lo que se desea conocer. Con mucha probabilidad se podrá conocer de forma directa muchas cosas de la lista y se podrá valorar con razonable precisión la mayoría del resto. Y se puede hacer de forma legal y ética. *Nam et ipsa scientia potestas* –saber es poder, pero sólo si lo usa. Recoger y analizar datos sobre la competencia es un proceso totalmente claro, aunque hay que dedicarle tiempo. La mayor parte de los estudios de benchmarking que fallan no lo hacen por la imposibilidad de recoger datos, sino porque los directivos, después de haberse gastado gran parte del presupuesto en obtener información, no la utilizan para realizar cambios positivos basados en lo que han aprendido.

⁷ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. p. 26

Benchmarking competitivo	
<u>Su propia organización</u>	<u>Sus competidores</u>
*Lo que está usted haciendo.	* Lo que ellos están haciendo.
*Cómo lo está haciendo.	* Cómo lo están haciendo.
*Qué tal lo está haciendo.	* Qué tal lo están haciendo.
Resultado:	Resultado:
Aumento del conocimiento de su organización.	Aumento del conocimiento de sus competidores.

3.2 Benchmarking cooperativo.⁸

El benchmarking cooperativo y colaborativo parecen ser las formas de benchmarking de las que más se habla en la actualidad porque son realmente fáciles de practicar, porque son interesantes para la prensa y porque los equipos que emprenden un benchmarking competitivo normalmente no lo comparten. En el benchmarking cooperativo, una organización que desea mejorar una actividad particular mediante benchmarking contacta las empresas mejores en su clase y les pregunta si aceptarían compartir conocimientos con el equipo de benchmarking. Las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace benchmarking, lo que es un factor clave para asegurar la cooperación. Por ejemplo:

- Los directivos de una empresa de servicios eléctricos de la costa occidental hicieron benchmarking de la actuación operativa de su estación generadora de carbón contra plantas similares en otras regiones del país. Aunque la competencia se está introduciendo en la industria de servicios eléctricos, los directivos de las plantas objetivo seleccionadas no consideraron que la planta que hacía el benchmarking era un competidor directo. En consecuencia, los directivos cooperaron con interés, lo que hizo que el estudio resultara muy fructífero para el equipo de benchmarking.
- Los directivos de una empresa de software de CAD/CAM hicieron el benchmarking de Hewlett Packard, IBM y Xerox en el área de servicios posventa y de apoyo. Sin tener que preocuparse de consideraciones

⁸ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. p. 27

competitivas, los directivos de las tres empresas objetivo pudieron y quisieron compartir unos conocimientos formidables con el equipo de benchmarking.

En el benchmarking cooperativo, el saber fluye normalmente en una dirección: desde las empresas objetivo al equipo benchmarking. Aunque el equipo de benchmarking ofrece frecuentemente a las empresas objetivo proporcionarles algún beneficio a cambio, lo típico es que las compañías objetivo den más de lo que reciben.

3.3 Benchmarking colaborativo.⁹

En el benchmarking colaborativo un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaborativos. Por ejemplo:

- Un grupo de directivos de una organización de formación de una gran empresa de servicios financieros organizó un consorcio *ad hoc* para estudiar los procesos de formación en un número de empresas estadounidenses consideradas líderes en formación. Los participantes incluían a American Airlines, AT&T, NCR., Quad Graphics, Solectron y USAA, las cuales compartieron abiertamente entre sí los datos detallados sobre sus procesos de formación.
- Los directivos de uno de los ganadores del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige convocaron un consorcio *ad hoc* para estudiar el uso de los datos de satisfacción de los clientes en un número de empresas estadounidenses consideradas líderes en éste área. Los participantes incluían a cinco ganadores del Baldrige (AT&T, IBM-Rochester, Motorola, Solectron y Zytec) y a Time-Life y MBNA, empresa de servicios financieros.

Y hay otros muchos esfuerzos de colaboración que han producido grandes resultados. Un consorcio que incluye a Arthur Andersen, Eastman-Kodak y Xerox, entre otros, ha estado compartiendo datos y conocimientos en cierto número de áreas, con beneficios muy positivos para todos. También, American Productivity and Quality Center (APQC) está reuniendo una base distribuidora de datos de benchmarking que, presumen, será la base de datos de los mejores procesos. Cabe resaltar que se deben hacer averiguaciones propias antes de asociarse a cualquier

⁹ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. p. 28

base de datos o distribuidora de benchmarking para asegurarse de que obtendrá de su dinero lo que espera.

No todo el benchmarking nace de igual modo. Algunos esfuerzos de colaboración, aunque denominados benchmarking, son simples ejercicios de compartir datos que contestan a la pregunta *¿Cuánto?*, pero se quedan cortos al contestar *¿Cómo?*. Por esto, estos estudios no son benchmarking por definición en sentido estricto. Los equipos de benchmarking deben buscar saber cuántas mejoras se pueden hacer, pero sobre todo cómo hacerlas. Estos ejercicios son dirigidos frecuentemente por otra organización que, por un precio adicional, se prestará a ayudar a los participantes a contestar a la pregunta *¿Cómo?*.

Benchmarking interno.¹⁰

El benchmarking interno es una forma de benchmarking colaborativo que muchas grandes empresas utilizan para identificar las prácticas *'del mejor en casa'* y extender el conocimiento sobre estas prácticas entre otros grupos de la organización. El benchmarking interno lo realizan a menudo grandes compañías como primer paso de lo que será más adelante un estudio enfocado al exterior. Hay un par de razones que lo aconsejan. Primero, permite al equipo de benchmarking culminar la curva de aprendizaje; es decir, desarrollar o acrecentar su base fundamental de conocimientos sobre el tema estudiado, con la ayuda de sus colegas, que tendrán menos reservas para compartir información en comparación con sus equivalentes de otras compañías. Segunda, permite al equipo de benchmarking ofrecer más a los directivos de las compañías objetivo externas cuando se les pide que cooperen o colaboren en un estudio. La capacidad de llevar algún valor a la mesa en el benchmarking y de hacer que el flujo de convencimiento vaya en los dos sentidos y no en uno solo está resultando cada día más valiosa a medida que más compañías empiezan a practicar el benchmarking.

En resumen, lo que hacen las tres clases de benchmarking es impulsar a los directivos a mirar fuera de sus organizaciones a sus competidores o a otras compañías que sean las mejores en su clase y a utilizar el saber colectivo de estas organizaciones para fortalecer a su propia organización. Un enfoque externo en la búsqueda de mejoras puede ayudar a las organizaciones a realizar saltos cuantitativos en su actuación en lugar de mejoras graduales, como las que se hacen con frecuencia cuando el proceso de

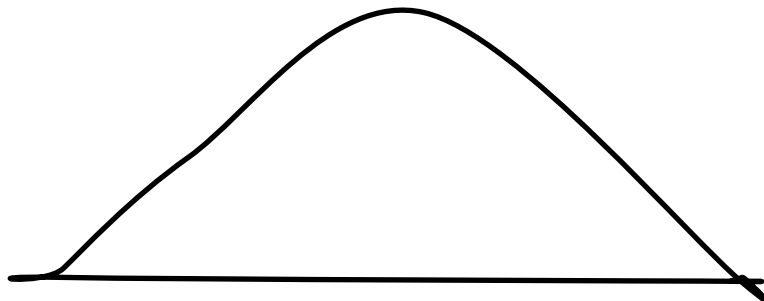
¹⁰ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. p. 29

mejora está meramente arañando una actividad que lo que requiere es una gran sacudida. En pocas palabras, saltos cuantitativos en lugar de mejoras graduales.

4. Planificación de un estudio de benchmarking.¹¹

Se recomienda observar la curva normalizada en forma de campana que se muestra a continuación. Para esto hay que pensar en marcos de cinco años. Si se tuviera que mirar hacia atrás a los cinco años de benchmarking que han practicado hasta ese punto y evaluar qué tal se ha realizado, ¿dónde se posicionaría en esta campana? Lo más probable es que en algún lugar a la derecha del centro y, de preferencia, en el extremo derecho.

Bueno, como muchas poblaciones en la vida, la población de todo el benchmarking que se hará en los próximos cinco años se ubicará limpiamente en una curva normalizada. Y el formar a todos los practicantes del benchmarking no va necesariamente a torcer la curva a la derecha, porque el factor decisivo será el grado de compromiso de las personas para hacerlo bien. Por eso, se debe aprender cómo hacerlo bien y, entonces, hacerlo como si la vida de la organización dependiera de ello, porque puede ocurrir que así sea en verdad. Es cuestión de decidir si se quiere participar en la carrera con los grandes o sentarse a verlos pasar.



¹¹ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. Pp. 47-48

¡Hacerlo bien a la primera!

Cada una de las tres fases del benchmarking -planificación, ejecución y aplicación de las mejoras- requiere habilidades distintas para ser realizadas con éxito. La fase de planificación requiere la capacidad de analizar los temas que se han elegido para hacer benchmarking y luego requiere grandes habilidades de organización para asegurar que el estudio se planifica de modo que la ejecución sea fluida y tenga éxito. Una planificación deficiente puede hacer que el proyecto de benchmarking sea una pérdida de tiempo y recursos, pero muchos practicantes neófitos del le dan poca importancia de la planificación a causa del relativamente poco tiempo que representa como componente del proceso total.

4.1. Determinar en qué actividades puede hacer benchmarking.¹²

No es difícil para la mayoría de las organizaciones el identificar las áreas de mejora. Cuando todo lo demás falla, se debe escuchar a los clientes. Admitiendo que la organización tiene recursos limitados para dedicar al benchmarking, el principal criterio para seleccionar actividades para el benchmarking es el de obtener lo máximo por su dinero. Por ejemplo, si sólo se tiene recursos para hacer tres estudios de benchmarking al año, hay que hacer benchmarking en las áreas en las que las mejoras ayudarán más a los resultados de la organización.

Actividades que aumentan claramente el valor de la organización

Por ejemplo, cuanto mayor sea el porcentaje que supone una actividad en los costes totales, mayor puede ser el impacto del ahorro generado por hacer benchmarking de esa actividad particular. Si el coste de materiales representa el 60 por 100 del total de la cadena de costes, un pequeño porcentaje de ahorro en el coste de materiales supondrá una mejora significativa en los resultados. Esta idea es tan vieja como la ciencia de la dirección, pero parece ser insistentemente olvidada.

¹² Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. Pp. 51-53

Actividades dentro de la organización en las que es propicio el clima para el cambio

A veces se hace benchmarking por razones menos tangibles. Cuanto más interés por mejoras tenga el personal de la organización, más posibilidades habrá de que las mejoras inducidas por el benchmarking tengan éxito. Puede resultar difícil cuantificar el valor de esto, pero, a pesar de estar filosóficamente en contra del concepto global de benchmarking (con el significado de medidas objetivas), algunas organizaciones hacen benchmarking porque notan que el clima de cambio es bueno y que benchmarking puede ayudar.

4.2. Determinar los factores clave a medir.¹³

Determinar en qué tipo de actividades hacer benchmarking en la organización es el primer paso y es normalmente sencillo, si se siguen las pautas indicadas.

- *Mantener el enfoque.* Intentar enfocar los esfuerzos en el menor número de medidas que permitan hacer las mejoras que necesita.
- *Mantener mente abierta.* Se puede iniciar el estudio de benchmarking pensando que se quiere medir X, pero descubrir en el camino que en vez de eso la medida crucial es Y.
- *Lo más importante de todo es que las razones subyacentes de unos resultados superiores son normalmente más importantes que los números mismos de los resultados.* El benchmarking no es un mero ejercicio de números.

4.3. Selección de las organizaciones objetivo.¹⁴

Las posibilidades parecen inacabables. ¿Su competidor más fuerte? ¿Todos los competidores? ¿Los competidores potenciales?

Hay generalmente cuatro grupos de empresas que se puede tener en cuenta al seleccionar candidatos para el benchmarking:

- competidores directos habituales en el sector industrial;

¹³ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. p. 58

¹⁴ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. Pp. 61-64

- competidores potenciales, incluyendo a los que están en su sector, pero no habitualmente en su mercado;
- grupos mejores en su clase dentro de su propia organización;
- y, empresas mejores en su clase de otros sectores industriales.

Las organizaciones que se estudian dependerán en gran medida de lo que se esté tratando de mejorar. Si los costes de producción son demasiados altos, seguramente se estudiará al competidor directo en un estudio de benchmarking para determinar sus costes y quizá a algunos competidores potenciales.

Pero, si quiere mejorar un área en la que ninguno de sus competidores es particularmente fuerte en sentido absoluto, entonces es probable que sus conocimientos deban venir de fuera de su sector industrial, de empresas que son de categoría mundial en actividades concretas que son realizadas también en esos otros sectores.

A continuación se enlistan pautas generales que ayudaran a seleccionar las empresas adecuadas para el benchmarking.

Competidores directos y potenciales

- *Tener siempre en cuenta a sus competidores directos.* Necio es el directivo que elige no estudiar a los competidores directos porque no está entre los que considera que son los mejores candidatos en su clase para el benchmarking.
- *Preguntar a los clientes.* Preguntar quién es el mejor del sector industrial en la actividad que quiere mejorar. Los clientes lo sabrán. Pero mejor que preguntar a los clientes puede ser preguntar a la gente o a las empresas que no le compran a la empresa. Este tipo de encuesta tiene que hacerse diariamente para evitar ponerse sobre aviso a la competencia del hecho de que se está en el camino de la mejora, pero probablemente se aprenderá mucho de los clientes de sus competidores.
- *Preguntar a sus empleados.* Preguntar a los empleados, especialmente al personal de ventas, al personal de reparto y a los representantes de los servicios. Normalmente tendrán muy buenas ideas sobre quién es el mejor y quién no lo es en una amplia variedad de áreas.

Otras empresas mejores en su clase

- *Seleccionar empresas con puntos fuertes obvios en la actividad en la que se quiere hacer benchmarking.* Conforme el benchmarking avanza, esto va resultando más fácil. A medida que más y más empresas advierten el poder del benchmarking, se va conociendo mejor la identidad de las empresas mejores en su clase.
- Buscar empresas con productos, servicios o procesos comparables en algunas características importantes.

4.4. Estructurar el informe.¹⁵

Estructurar el informe significa escribir un esquema detallado después de haber identificado los objetivos, pero antes de haber empezado la recolección y análisis de datos externos en profundidad. Se debe considerar la estructuración del informe como un paso importante del proceso de planificación. En este punto ya se ha decidido en qué actividades hacer benchmarking, qué factores clave medir y se ha seleccionado las empresas objetivo. Estructurar el informe es un ejercicio valioso que se puede realizar en casi todos los estudios de benchmarking. En esencia se trata de escribir el informe sin datos.

5. Recolección de datos

5.1. Primero y último: recolección de datos internos.¹⁶

Dado que uno de los primeros objetivos de benchmarking es comparar la actuación de la empresa o equipo propio con la de la competencia u otras empresas mejores, en algún punto del estudio se tendrá que recoger datos sobre la propia empresa objetivo. Habitualmente, los datos propios son más accesibles que los de las otras compañías. Esto fuerza a los miembros del equipo de benchmarking a trabajar a fondo en su propio proceso con el grado de detalle que necesitará cuando se recolecte datos de fuera. El estudio de los datos de la empresa confirma exactamente qué datos exteriores se necesitan. La secuencia de ir capa por capa que va desde la cuenta de pérdidas y ganancias hasta los inductores subyacentes que componen colectivamente la cuenta de

¹⁵ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. p. 67

¹⁶ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. p. 80

pérdidas y ganancias, es un paso necesario en la mayoría de los estudios de benchmarking.

El proceso de recoger los datos internos puede tener que repetirse después de que se hayan recogido los datos externos. El equipo puede encontrarse con que las empresas objetivo miden sus procesos de manera distinta. Normalmente es más fácil retroceder y medir los procesos propios de la misma manera en que las empresas objetivo, que medir los procesos de ellos utilizando las medidas de la empresa propia.

5.2 Recolección de datos externos: fuentes de datos y fuentes electrónicas.¹⁷

Los datos se obtienen de diversas fuentes, desde fuentes publicadas hasta entrevistas personales.

Se conoce normalmente como búsqueda documental al proceso de obtener datos de fuentes publicadas. Una mirada rápida a las listas citadas revela lo obvio: no se van a encontrar en estas fuentes demasiados secretos de la competencia; eso es seguro. Y aunque normalmente solo proporcionan de un 20 a un 30 por 100 de los datos necesarios para realizar el análisis subsiguiente, el proyecto estaría condenado al fracaso sin esos datos. Si no se construyen las bases de conocimientos sobre empresas objetivo, especialmente las que no le son demasiado familiares, las subsiguientes conversaciones con fuentes vivas importantes y valiosas serán simplemente irrelevantes.

Se debe acudir a las fuentes publicadas antes de hacer el verdadero aprendizaje en la mayoría de los estudios de benchmarking. A veces se puede descubrir una mina de oro, los folletos son un tesoro de información en un relativo nivel macroeconómico. Se debe examinar siempre que sea posible los folletos actuales de la empresa que se está estudiando.

Es importante mantener el enfoque durante la recolección de datos publicados. Es muy natural querer saber todo lo posible acerca de la empresa o empresas que se ésta estudiando, pero esto puede emplear mucho tiempo y dar muy poco beneficio extra. Evitar leer *una historia de la industria del petróleo* si todo lo que quiere es descubrir el coste de las materias primas en el último año de una de las subsidiarias químicas de las compañías petrolíferas.

¹⁷ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. Pp. 81-82, 84-86, 97

Recolección de datos externos: fuentes “vivas” de datos

Los mejores datos –los datos con “las respuestas”- se obtienen normalmente de fuentes vivas y activas.

El orden de las fuentes mostrado se aproxima a la secuencia óptima en la que debe dirigirse a estas fuentes cuando busque datos aunque es imposible que se toquen todas las fuentes en un solo estudio, el orden inverso (yendo de abajo arriba en la lista) es la mejor aproximación al valor de los datos o de la información a obtener de estas fuentes. La intuición nos dice que esto tiene sentido. Los mejores datos son los que se necesitan para obtenerse una gran cantidad de trabajo.

Las fuentes de datos que “viven” son:

- empleados actuales de la empresa;
- clientes;
- analistas de sector industrial y otros expertos del sector;
- proveedores;
- acuerdos para compartir datos;
- empleados actuales y antiguos de las empresas objeto;
- y, visitas de inspección.

La recolección de datos como ciencia y arte

La recolección de datos es una mezcla de ciencia y arte. Es ciencia en el sentido de que se necesita saber dónde buscar los datos. Se necesita también un gran cuidado en la planificación de su adquisición para asegurarse de que todos los datos necesarios para el estudio de benchmarking se obtienen a tiempo. Los datos no resultan útiles al equipo. Planear el descubrimiento y captura de datos requiere que se sepa dónde buscar y que se busque con rigor.

La obtención de datos puede ser un verdadero arte, especialmente cuando la información que se busca está encerrada en la mente de otra persona. Estos datos (los datos espigados en muchas entrevistas con personas conocedoras del tema de benchmarking) son normalmente las piezas más valiosas del rompecabezas del benchmarking. Pueden ser las piezas más difíciles de obtener, especialmente cuando los datos conciernen a sus competidores. Se necesita comprender cómo preguntar, una vez identificada la persona adecuada a la que dirigirse.

6. Desarrollar el plan de mejoras:

6.1 Determinar qué cambiar.¹⁸

Si se ha proyectado adecuadamente un estilo y se ha realizado un análisis de los datos intelectualmente honesto, estarán claros los cambios que la organización debería hacer para mejorar las actividades estudiadas. La elaboración de un plan para igualar o superar a la competencia o para fortalecer el liderazgo ya existente, empieza con un análisis de las empresas objetivo en relación con la empresa.

Los estudios conducirán a un punto. Se sabrá dónde y cuándo se puede mejorar. El reto consiste en imaginar cómo hacer que eso ocurra.

Consideraciones realistas

Uno de los mayores peligros para un equipo de benchmarking puede ser que se intente hacer demasiado en un solo intento. El benchmarking puede ser una experiencia muy rica y puede sentirse la tentación de intentar mejorar demasiadas cosas al mismo tiempo, corriendo el riesgo de hacer mejoras marginales en muchas áreas distintas, pero no haciendo mejoras sustanciales en las áreas claves que sencillamente no son factibles dados los recursos de la organización.

La realidad juega un papel significativo en la aplicación de las mejoras. La limitación de recursos, una manifestación frecuente de la realidad, puede presentarse de muchas formas, tres de las más habituales son: limitaciones financieras, limitaciones humanas y limitaciones temporales.

7. Obtener el compromiso de cambiar

7.1 Consideraciones políticas.¹⁹

Si se ha planificado y realizado adecuadamente el estudio de benchmarking, se habrá estado creando desde el principio un consenso para hacer los cambios. El equipo de benchmarking incluye personal de la línea que se da cuenta de que las mejoras son necesarias en sus procesos, que han estudiado las mejores prácticas para saber cuánto mejorar y que han aprendido de primera mano que la mejora es posible y como se puede

¹⁸ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. p. 106

¹⁹ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. p. 112

hacer. Esta implicación del personal de línea en los procesos de benchmarking es una de las más poderosas facetas del benchmarking, puede en la realidad ayudar a minimizar los problemas políticos asociados frecuentemente a la realización de las mejoras en las actividades de la línea basadas en recomendaciones de una persona de la administración central.

Es descorazonador que la política frustra a las personas, por otra parte muy inteligentes, que están intentando conseguir que se haga algo. Todas las organizaciones que tienen tres personas o más tienen problemas políticos, pero algunas organizaciones consiguen mantener a raya los efectos más nocivos de la política. Otras, al intentar realizar incluso el más leve cambio, gastan un montón de tiempo calmando los egos y sometiéndose a la opinión de personas que pueden realizar un proceso beneficioso de cambio. La política existe incluso frente a estudios de benchmarking que se hayan planificado y realizado con la ayuda del personal de línea. Se debe tratar la política de frente, no se debe jugar al avestruz.

Deducir, tan pronto como pueda en el desarrollo del estudio, quien necesita ser consultado o tenido en cuenta a la hora de hacer los cambios. Pensar en todos los grupos (dentro y fuera de la organización) que pueden verse afectados por cualquier cambio que resulte del programa de mejoras que se está proyectando. Estos grupos que pueden verse afectados tienen la capacidad de impedir el proceso de cambio. Deben ser tenidos en cuenta cuidadosamente durante el desarrollo de cualquier acción de mejora planificada. Los grupos incluyen potencialmente a todos los niveles de dirección dentro de la organización y, como mínimo, al personal de línea implicado en el cambio, a los clientes, a los proveedores, a los sindicatos, etc, preguntarse a sí mismo si está a favor del cambio que se propone, son indiferentes o están en contra. Evaluar el apoyo u oposición, tanto cualitativa como cuantitativamente. Preguntar si puede neutralizar o atraer a esta oposición y cómo hacerlo. No rehuir este tipo de análisis, especialmente si los cambios propuestos añaden valor a la organización.

8. Aplicar el plan y supervisar los resultados.²⁰

Como con cualquier acción planificada, introducir mejoras inducidas por benchmarking requiere que se incluyan los siguientes aspectos en el plan:

- *Acciones detalladas* que incluyan:
 - fechas tope e hitos;
 - responsabilidad de directivos concretos para metas específicas;

²⁰ Boxwell, J. & Robert, J.. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill Interamericana. p. 115

- y, objetivos de actuación que sean medibles.
- *Revisiones de programas de procesos*, a intervalos lo bastante amplios para ver los resultados, pero lo bastante cortos para que el personal no se olvide de la tarea entre manos.
- *Recompensa por ejecución por éxito*, ligadas a los objetivos de actuación.
- *Planes de recalibración periódica*, que hoy en día son una necesidad esencial ya que más y más empresas se vuelven hacia el benchmarking para mejorar sus posiciones competitivas. Se puede decir que la frecuencia está en función de dos factores: el ritmo de evolución del sector y la naturaleza del proceso del que se hace benchmarking. Cuanto más rápido evolucione el sector, más a menudo se puede querer recalibrar los modelos. De modo parecido, se puede querer recalibrar más frecuentemente, los procesos críticos, las funciones de apoyo.

IV. TRABAJO DE CASO

Hechos

En abril de 2013, en el corporativo del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., ubicado en la Ciudad de México, el Lic. Mancilla se incorpora al equipo Banjercito como Subdirector de Tarjeta de Crédito.

Análisis

El Lic. Mancilla identificó tres factores que sobresalían en el área:

- La problemática del estado de estrés del personal de la Subdirección de Tarjeta de Crédito en Banjercito.
- La principal preocupación dentro de la Subdirección de Tarjeta de Crédito radica en que el personal está encaminado totalmente a la parte técnica y operativa, situación que ha dejado a un lado la parte comercial del producto.
- Mala percepción de la tarjeta de crédito por parte del sector objetivo, los miembros de las Fuerzas Armadas.

Diagnóstico

Primer factor.- El estado de estrés del personal de la Subdirección de Tarjeta de Crédito en Banjercito se debía principalmente a la Dirección que imperaba, en donde el personal era simplemente utilizado para llevar a cabo su actividad sin permitirles proponer y cuando lo realizaban normalmente eran regañados o tenían que enfrentar diferentes problemas de colaboración entre las diferentes áreas. Esto añadido a las medidas drásticas que se tomaban cuando existía algún error; su angustia principal sin duda era el quedarse sin trabajo.

Lo antes indicado no era una actividad exclusiva en la Subdirección de Tarjeta de Crédito, era una práctica cotidiana en Banjercito. Con el cambio de administración en diciembre de 2012, se realizaron muchos ajustes, iniciando con quitar esas prácticas intimidatorias que reflejaban un ambiente tenso. Asimismo, se invitó a trabajar a las áreas en equipo.

Segundo factor.- Corresponde a que la principal preocupación dentro de la Subdirección de Tarjeta de Crédito radica en que el personal está encaminado

totalmente a la parte técnica y operativa, situación que ha dejado a un lado la parte comercial del producto; es decir, se han dedicado a fortalecer la operación de la misma, las altas, bajas, el mantenimiento de las cuentas y las cancelaciones, así como la seguridad transaccional. No obstante a lo anterior, el sistema que administra la tarjeta de crédito tiene 18 años desde que se implementó y dado a los cambios tecnológicos y las nuevas necesidades de los clientes ahora es obsoleta y por ende poco funcional para los clientes.

Tercer factor.- Identificado por el Lic. Mancilla como el más preocupante, corresponde a la mala percepción de la tarjeta de crédito por parte del sector objetivo, los miembros de las Fuerzas Armadas al contar tan sólo con 14,647 clientes de un mercado potencial de alrededor de 450,000 integrantes, lo que la hacen un producto no rentable para Banjercito.

Es de resaltar, como se ha manejado dentro del caso, que Banjercito es una banca de desarrollo²¹ que no cuenta con los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros que los grandes bancos tienen. Por ello, se deben buscar alternativas que permitan posicionar a la tarjeta de crédito como un producto competitivo que ofrezca un servicio de excelencia.

Plan de acción:

Con relación al primer factor, el Lic. Mancilla propuso acercarse a su personal, darles seguridad, hacerlos partícipes del quehacer de la Subdirección de Tarjeta de Crédito, y motivarlos a proponer sin que esto represente un posible regaño o sanción. En conclusión, se propuso realizar cambios encaminados a generar un ambiente de trabajo adecuado donde se involucre al equipo de trabajo siempre considerando el tenerles una respuesta, orientarlos y también corregirlos cuando la situación lo amerite, sin olvidar que el recurso humano es el motor de toda entidad.

Para el segundo factor, se propone realizar un análisis de los procesos actuales, encaminado a continuar siendo un banco líder en sistemas de seguridad y muy bien operado técnicamente, pero con una nueva visión de atención al cliente donde se

²¹ La Comisión Nacional Bancaria y de Valores define a la banca de desarrollo como “entidades de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas con el carácter de sociedades nacionales de crédito, las cuales forman parte del Sistema Bancario Mexicano y atienden las actividades productivas que el Congreso de la Unión determine como especialidades de cada una de éstas, en sus respectivas leyes orgánicas. Tienen como objeto fundamental facilitar el acceso al ahorro y financiamiento a personas físicas y morales, así como proporcionarles asistencia técnica y capacitación.” **Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2015). Definición de Banca de Desarrollo. Diciembre 04, 2015, de CNBV Sitio web: www.cnbv.gob.mx/**

revisen sus necesidades y requerimientos para que este producto se alinea a la misión de Banjercito al ofrecer servicios de banca y crédito en las mejores condiciones de oportunidad, rentabilidad y excelencia.

El tercer factor es en el que se profundizará ya que depende en gran parte en que la tarjeta de crédito en Banjercito cumpla con su objetivo y que el personal que integra la Subdirección de Tarjeta de Crédito atienda su misión.

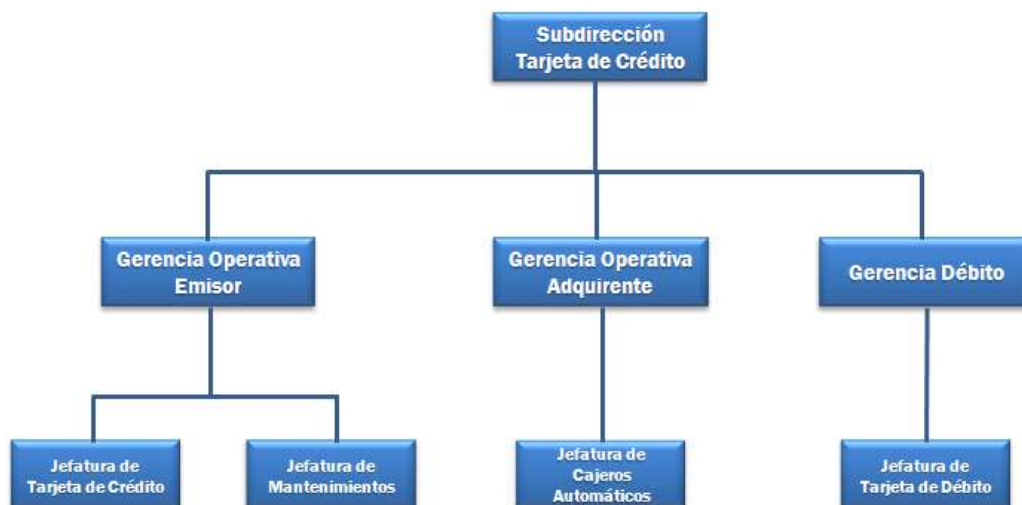
Por lo anterior se considera conveniente utilizar benchmarking a fin de identificar como se encuentra el mercado de tarjeta de crédito en México, qué tasas de interés están manejando, qué estrategias de colocación se utilizan y cómo se retienen a los clientes. Lo anterior se realizará considerando la infraestructura con la que cuentan los grandes bancos que les permite realizar estudios encaminados a la detección de necesidades, áreas de oportunidad y mejores prácticas.

Conforme se revisó en el marco teórico, para el presente estudio se utilizará el benchmarking competitivo. A continuación se presenta el modelo propuesto de solución para Banjercito, basado en ocho pasos:

1.- Determinar en qué actividades hacer benchmarking

La subdirección de tarjeta de crédito en Banjercito cuenta con tres gerencias: Gerencia Emisora en donde se encuentra la tarjeta de crédito; Gerencia Adquirente en la que se administra la red de cajeros automáticos y terminales punto de venta; y la Gerencia de Débito en donde se operan las cuentas de nómina del personal de las Fuerzas Armadas y algunos particulares que se han adherido al servicio.

Organigrama de la Subdirección de Tarjeta de Crédito



Para el caso que nos ocupa se trabajará en el producto de tarjeta de crédito, por lo que a continuación se presenta el benchmarking elaborado:

Comparativo e tarjetas de crédito						
Nombre del Producto	Comisiones			Tasa de Interés Promedio	CAT sin IVA	Programa de Puntos
	Anualidad	Anualidad tarjeta	Reposición			
VISA / MC CLÁSICA BANJERCITO	\$ 300	\$ 130	\$ 200	32.00%	38.69%	No Aplica
Tarjeta de Crédito Clásica	\$ 500	\$ 250	\$ 200	53.31%	75.47%	No Aplica
Banamex APAC	\$ 600	\$ 300	\$ 130	39.74%	54.93%	Aplica
Banamex AI Super	\$ 600	\$ 300	\$ 130	41.23%	57.21%	Aplica
Banamex América	\$ 600	\$ 300	\$ 130	37.82%	52.03%	Aplica
Banamex Clásica Internacional	\$ 600	\$ 300	\$ 130	34.56%	47.22%	Aplica
Banamex RCI Clásica	\$ 600	\$ 300	\$ 130	46.47%	65.51%	Aplica
Tarjeta Bajío VISA Clásica	\$ 350	\$ 175	\$ 100	30.10%	38.20%	Aplica
Mujer Banorte Clásica	\$ 395	N/A	N/A	35.92%	46.84%	Aplica
Banorte Clásica	\$ 430	\$ 200	\$ 244	35.74%	46.98%	Aplica
Tarjeta IXE Clásica Master Card	\$ 440	\$ 220	\$ 100	48.21%	66.18%	Aplica
Tarjeta IXE Clásica Visa	\$ 440	\$ 220	\$ 100	45.74%	62.21%	Aplica
Tarjeta de Crédito Banregio Clásica	\$ -	\$ -	\$ 180	45.59%	56.43%	No Aplica
Clásica Master Card HSBC	\$ 520	\$ 220	\$ 120	35.24%	47.29%	Aplica
Clásica Visa HSBC	\$ 520	\$ 220	\$ 120	51.81%	69.30%	Aplica
Tarjeta de Crédito Clásica Inbursa	\$ -	\$ -	\$ -	35.71%	42.17%	Aplica
Snatander Clásica Internacional	\$ 480	N/A	\$ 120	31.02%	40.85%	Aplica
Santander Light	\$ 450	\$ 225	\$ 120	25.63%	33.54%	Aplica
Scotiabank Tarjeta Tasa Baja Clásica	\$ 550	\$ 275	\$ 140	37.74%	50.13%	Aplica
ScotiaTravel Clásica	\$ 550	\$ 275	\$ 140	47.46%	66.43%	Aplica
Scotia Banck Tradicional Clásica (Visa o Mastercard)	\$ 450	\$ 225	\$ 140	44.42%	60.28%	No Aplica

Nombre del Producto	Comisiones			Tasa de Interés Promedio	CAT sin IVA	Programa de Puntos
	Anualidad	Anualidad tarjeta adicional	Reposición			
VISA ORO BANJERCITO	\$ 450	\$ 200	\$ 200	32.00%	39.48%	No Aplica
Afirme Tarjeta de Crédito Oro	\$ 650	\$ 325	\$ 200	41.48%	53.65%	Aplica
Banamex Citi/AAdvantage	\$ 1,000	\$ 500	\$ 130	36.06%	47.43%	Aplica
Banamex Oro	\$ 900	\$ 450	\$ 130	32.63%	42.07%	Aplica
Banamex RCI Oro	\$ 900	\$ 450	\$ 130	44.91%	60.21%	Aplica
Oro Inbursa	\$ -	\$ -	\$ -	22.71%	25.22%	Aplica
Oro Mujer Banorte	\$ 625	\$ 300	\$ 244	35.03%	44.15%	Aplica
Banorte Oro	\$ 625	\$ 300	\$ 244	34.03%	42.74%	Aplica
Tarjeta IXE Oro	\$ 600	\$ 300	\$ 244	32.00%	39.82%	Aplica
Oro Bancomer	\$ 870	N/A	\$ 145	27.00%	34.14%	Aplica
Oro HSBC	\$ 780	\$ 325	\$ 150	35.22%	45.16%	Aplica
Tarjeta de Crédito Mifel Visa Oro Internacional	\$ 500	\$ -	\$ 350	26.94%	32.61%	Aplica
Santander Oro Cash	\$ 800	\$ 400	\$ 120	29.22%	36.94%	Aplica
Santander Oro Internacional	\$ 750	\$ 375	\$ 120	29.81%	37.51%	Aplica
ScotiaTravel Oro	\$ 750	\$ 375	\$ 140	39.82%	51.69%	Aplica

Nombre del Producto	Comisiones			Tasa de Interés Promedio	CAT sin IVA	Programa de Puntos
	Anualidad	Anualidad tarjeta adicional	Reposición			
VISA PLATINUM BANJERCITO	\$ 1,500	\$ 900	\$ 700	20.00%	23.80%	No Aplica
Tarjeta de crédito Platinum	\$ 2,300	\$ 1,150	N/A	26.54%	35.26%	Aplica
The Platinum Credit Card American Express	\$ 1,785	N/A	N/A	31.87%	41.30%	Aplica
The Platinum SKYPLUS Credit Card American Express	\$ 1,500	\$ 750	N/A	42.09%	55.38%	Aplica
Tarjeta de crédito Visa Platinum Internacional	\$ 1,500	\$ 750	\$ 150	6.23%	8.98%	Aplica
Platinum	\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 130	18.46%	24.18%	Aplica
Travel Pass Platinum Elite	\$ 1,650	\$ 800	\$ 130	N/A	No Disponible	Aplica
Tarjeta de Crédito Aeroméxico Platinum Banamex	\$ 4,500	\$ 2,250	\$ 130	21.95%	34.28%	Aplica
Bancomer Platinum	\$ 1,950	N/A	\$ 145	17.32%	22.52%	Aplica
Platinum	\$ 1,350	\$ 600	N/A	15.90%	19.75%	Aplica
Tarjeta Ixe Platino	\$ 1,600	\$ 750	\$ 150	19.15%	24.20%	Aplica
Tarjeta de crédito de IN Platinum Banregio	N/A	N/A	\$ 150	23.12%	25.73%	Aplica
Platinum HSBC	\$ 1,900	\$ 750	\$ 150	28.92%	37.52%	Aplica
HSBC Advance Platinum	\$ -	\$ -	\$ 150	24.10%	26.94%	Aplica
Tarjeta de Crédito Platinum	\$ 750	N/A	\$ -	17.57%	20.54%	Aplica
Si Card Platinum	\$ 1,100	\$ 550	\$ 130	49.87%	66.34%	Aplica
Fiesta Rewards Platino	\$ 1,850	\$ 925	\$ 120	19.89%	25.64%	Aplica
Santander MexicanaGO Platinum	\$ 1,200	\$ 300	\$ 120	28.65%	35.50%	Aplica
Santander Platinum	\$ 2,000	\$ 100	\$ 120	22.16%	28.84%	Aplica
Scotia Travel Platinum	\$ 1,500	\$ 500	\$ 140	22.82%	28.58%	Aplica

Nombre del Producto	Comisiones			Tasa de Interés Promedio	CAT sin IVA	Programa de Puntos
	Anualidad	Anualidad tarjeta adicional	Reposición			
VISA INFINITE BANJERCITO	\$ 2,500	\$ 1,500	\$ 900	15.00%	19.90%	No Aplica
Infinite Bancomer	\$ 4,550	N/A	\$ 140	9.90%	18.94%	Aplica
Infinite	\$ 3,990	\$ 850	N/A	12.59%	21.08%	Aplica
Tarjeta Ixe Infinite	\$ 4,600	N/A	N/A	17.46%	28.55%	Aplica
HSBC Premier World Elite MasterCard	\$ -	\$ -	\$ 150	19.03%	20.78%	Aplica
Santander World Elite	\$ 4,500	\$ 825	\$ 120	17.01%	27.74%	Aplica

2.- Determinar factores a medir

Como se puede observar en el punto anterior, Banjercito cuenta con los principales productos de tarjeta de crédito que se ofrecen en el mercado, como son: Clásica, Oro, Platinum e Infinite, las comisiones por el costo de la anualidad tanto del titular de la cuenta como de una adicional y la reposición, la tasa de interés promedio, el costo anual total (CAT) sin el impuesto al valor agregado (I.V.A) y si cuentan con Programa de Recompensas o Lealtad.

3.- Identificar compañías con prácticas más avanzadas

Entre los bancos que manejan tarjetas de crédito en México podemos encontrar a: Bancomer, Banamex, Banorte-Ixe, Santander, HSBC y Scotiabank. Se han seleccionado éstos ya que son los que cuentan con mayor presencia y con áreas de tarjeta de crédito cuyas estructuras orgánicas son robustas, al grado de ser en la mayoría Direcciones de Área. Además, cuentan con recursos suficientes para llevar a cabo estrategias agresivas e innovadoras, fundamentadas en estudios previos del mercado y de las condiciones económicas internas y externas.

Cuadro comparativo de productos y servicios que ofrece la banca en México, tarjeta de crédito (febrero 2013).²²

²² Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios. (2013). *Cuadros comparativos de productos y servicios que ofrece la banca en México*. diciembre 04, 2015, de CONDUSEF Sitio web: www.condusef.gob.mx/

Cuadros Comparativos de Productos y Servicios que Ofrece la Banca en México
Comisiones para Tarjetas de Crédito Tipo Clásicas
(Febrero de 2013)

[Regresar](#)

Institución	Tarjeta de Crédito	Ingresos mínimos	Comisión por apertura	Comisión por anualidad	Comisión por reposición de plástico por robo o extravío	Comisión por adaración improcedente	Operaciones en Cajero Automático		Tasa de interés promedio*	CAT Promedio*
							Consulta de saldo en cajero propio	Disposición de crédito en efectivo en cajero Propio		
Afirme	Tarjeta de Crédito Clásica	\$4,000.00	No Aplica	\$500.00 Titular \$250.00 Adicional	\$200.00	\$300.00	No Aplica	4.00%	53.31%	75.47%
Banamex	Banamex APAC	\$4,000.00	No Aplica	\$600.00 Titular \$300.00 Adicional	\$130.00	\$200.00	No Aplica	5.00%	39.74%	54.93%
Banamex	Banamex Al Super	\$4,000.00	No Aplica	\$600.00 Titular \$300.00 Adicional	\$130.00	\$200.00	No Aplica	5.00%	41.23%	57.21%
Banamex	Banamex América	\$4,000.00	No Aplica	\$600.00 Titular \$300.00 Adicional	\$130.00	\$200.00	No Aplica	5.00%	37.82%	52.03%
Banamex	Banamex Clásica Internacional	\$4,000.00	No Aplica	\$600.00 Titular \$300.00 Adicional	\$130.00	\$200.00	No Aplica	5.00%	34.56%	47.22%
Banamex	Banamex RCI Clásica	\$4,000.00	No Aplica	\$600.00 Titular \$300.00 Adicional	\$130.00	\$200.00	No Aplica	5.00%	46.47%	65.51%
Banco del Bajío	Tarjeta Bajío VISA Clásica	\$7,000.00	No Aplica	\$350.00 Titular \$175.00 Adicional	\$100.00	\$300.00	No Aplica	8.00%	30.10%	38.20%
Banorte-IXE	Mujer Banorte Clásica	No Aplica	No Aplica	\$395.00 Titular No Aplica Adicional	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	35.92%	46.84%
Banorte-IXE	Banorte Clásica	No Aplica	No Aplica	\$430.00 Titular \$200.00 Adicional	\$243.50	\$100.00	No Aplica	8.00%	35.74%	46.98%
Banorte-IXE	Tarjeta IXE Clásica Master Card	\$7,000.00	No Aplica	\$440.00 Titular \$220.00 Adicional	\$100.00	\$250.00	No Aplica	10.00%	48.21%	66.18%
Banorte-IXE	Tarjeta IXE Clásica Visa	\$7,000.00	No Aplica	\$440.00 Titular \$220.00 Adicional	\$100.00	\$250.00	No Aplica	10.00%	45.74%	62.21%
Banregio	Tarjeta de Crédito Banregio Clásica	\$10,000.00	\$0.00	No Aplica Titular No aplica Adicional	\$180.00	\$250.00	\$0.00	\$200.00	45.59%	56.43%
HSBC	Clásica Master Card HSBC	\$5,000.00	\$0.00	\$520.00 Titular \$220.00 Adicional	\$120.00	No Aplica	No Aplica	4.50%	35.24%	47.29%
HSBC	Clásica Visa HSBC	\$5,000.00	\$0.00	\$520.00 Titular \$220.00 Adicional	\$120.00	No Aplica	No Aplica	4.50%	51.81%	69.30%
Inbursa	Tarjeta de Crédito Clásica Inbursa	\$5,000.00	\$0.00	\$0.00 Titular \$0.00 Adicional	\$0.00	\$0.00	\$0.00	5.00%	35.71%	42.17%
Santander	Santander Clásica Internacional	\$7,500.00	No Aplica	\$480.00 Titular \$230.00 Adicional	\$120.00	\$170.00	No Aplica	10.00%	31.02%	40.85%
Santander	Santander Light	\$7,500.00	No Aplica	\$480.00 Titular No Aplica Adicional	\$120.00	\$170.00	No Aplica	8.00%	25.63%	33.54%
Scotiabank	Scotiabank Tarjeta Tasa Baja Clásica	\$7,500.00	No Aplica	\$450.00 Titular \$225.00 Adicional	\$140.00	No Aplica	No Aplica	9.00%	37.74%	50.13%
Scotiabank	ScotiaTravel Clásica	\$7,500.00	No Aplica	\$550.00 Titular \$275.00 Adicional	\$140.00	No aplica	No Aplica	9.00%	47.46%	66.43%
Scotiabank	Scotia Banck Tradicional Clásica (Visa o Mastercard)	\$7,500.00	No Aplica	\$450.00 Titular \$225.00 Adicional	\$140.00	No aplica	No Aplica	9.00%	44.42%	60.28%

FUENTE: Registro de comisiones relativas a créditos y servicios de pago de Banco de México; CONDUSEF. Simulador de Tarjetas de Crédito.

No aplica: Indica que el banco no ofrece el servicio o no lo considera para cobro de comisión.

Las comisiones no incluyen IVA.

*Costo Anual Promedio (CAT) Para fines informativos y de comparación exclusivamente. Calculado Octubre de 2012.

NOTA: La información contenida en el cuadro puede variar, por lo que se recomienda al usuario verificar antes de celebrar cualquier operación con la institución elegida.

Cuadros Comparativos de Productos y Servicios que Ofrece la Banca en México
Comisiones para Tarjetas de Crédito Tipo Oro
(Febrero de 2013)

[Regresar](#)

Institución	Tarjeta de Crédito	Ingresos mínimos	Comisión por apertura	Comisión por anualidad	Comisión por reposición de plástico por robo o extravío	Comisión por aclaración impropcedente	Operaciones en Cajero Automático		Tasa de Interés promedio*	CAT Promedio*
							Consulta de saldo en cajero propio	Disposición de crédito en efectivo en cajero Propio		
Afirme	Afirme Tarjeta de Crédito Oro	\$15,000.00	No Aplica	\$650.00 Titular \$325.00 Adicional	\$200.00	\$300.00	No Aplica	4.00%	41.48%	53.65%
Banamex	Banamex Citi/AAdvantage	\$12,000.00	No Aplica	\$1,000.00 Titular \$500.00 Adicional	\$130.00	\$200.00	No Aplica	4.00%	36.06%	47.43%
Banamex	Banamex Oro	\$12,000.00	No Aplica	\$900.00 Titular \$450.00 Adicional	\$130.00	\$200.00	No Aplica	3.00%	32.63%	42.07%
Banamex	Banamex RCI Oro	\$12,000.00	No Aplica	\$900.00 Titular \$450.00 Adicional	\$130.00	\$200.00	No Aplica	4.00%	44.91%	60.21%
Inbursa	Oro Inbursa	\$15,001.00	\$0.00	\$0.00 Titular \$0.00 Adicional	\$0.00	\$0.00	\$0.00	5.00%	22.71%	25.22%
Banorte - IXE	Oro Mujer Banorte	\$7,000.00	No Aplica	\$625.00 Titular \$300.00 Adicional	\$243.50	\$100.00	No Aplica	8.00%	35.03%	44.15%
Banorte - IXE	Banorte Oro	\$12,000.00	No Aplica	\$625.00 Titular \$300.00 Adicional	\$243.50	\$100.00	No Aplica	4.00%	34.03%	42.74%
Banorte - IXE	Tarjeta IXE Oro	\$7,000.00	No Aplica	\$600.00 Titular \$300.00 Adicional	\$243.50	\$100.00	No Aplica	8.00%	32.00%	39.82%
BBV Bancomer	Oro Bancomer	\$20,000.00	No Aplica	\$870.00 Titular No Aplica Adicional	\$145.00	\$200.00	No Aplica	3.00%	27.00%	34.14%
HSBC	Oro HSBC	\$12,000.00	\$0.00	\$780.00 Titular \$325.00 Adicional	\$150.00	No Aplica	No Aplica	3.50%	35.22%	45.16%
Mifel	Tarjeta de Crédito Mifel Visa Oro Internacional	\$10,000.00	No Aplica	\$500.00 Titular \$0.00 Adicional	\$350.00	\$250.00	No Aplica	5.00%	26.94%	32.61%
Santander	Santander Oro Cash	\$7,500.00	No Aplica	\$800.00 Titular \$400.00 Adicional	\$120.00	\$170.00	\$0.00	10.00%	29.22%	36.94%
Santander	Santander Oro Internacional	\$7,500.00	No Aplica	\$750.00 Titular \$375.00 Adicional	\$120.00	\$170.00	\$0.00	10.00%	29.81%	37.51%
Scotiabank	ScotiaTravel Oro	\$15,000.00	No Aplica	\$750.00 Titular \$375.00 Adicional	\$140.00	No Aplica	No Aplica	9.00%	39.82%	51.69%

FUENTE: Registro de comisiones relativas a créditos y servicios de pago de Banco de México; CONDUSEF. Simulador de Tarjetas de Crédito.

No aplica: indica que el banco no ofrece el servicio o no lo considera para cobro de comisión.

Las comisiones no incluyen IVA.

*Costo Anual Promedio (CAT) Para fines informativos y de comparación exclusivamente. Calculado Octubre de 2012.

NOTA: La información contenida en el cuadro puede variar, por lo que se recomienda al usuario verificar antes de celebrar cualquier operación con la institución elegida.

Cuadros Comparativos de Productos y Servicios que Ofrece la Banca en México
Comisiones para Tarjetas de Crédito Tipo Platino
(Febrero de 2013)

[Regresar](#)

Institución	Tarjeta de Crédito	Ingresos mínimos	Comisión por apertura	Comisión por anualidad	Comisión por reposición de plástico por robo o extravío	Comisión por aclaración imprecisa	Operaciones en Cajero Automático		Tasa de interés promedio*	CAT Promedio*
							Consulta de saldo en cajero propio	Disposición de crédito en efectivo en cajero Propio		
Affirme	Tarjeta de crédito Platinum	No Aplica	No Aplica	\$2,300.00 Titular \$1,150.00 Adicional	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	26.54%	35.26%
American Express	The Platinum Credit Card American Express	\$30,000.00	No Aplica	\$1,785.00 Titular No Aplica Adicional	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	31.87%	41.30%
American Express	The Platinum SKYPLUS Credit Card American Express	\$30,000.00	No Aplica	\$1,500.00 Titular \$750.00 Adicional	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	42.09%	55.38%
Bajío	Tarjeta de crédito Visa Platinum Internacional	\$30,000.00	\$0.00	\$1,500.00 Titular \$750.00 Adicional	\$150.00	\$300.00	No Aplica	8%	6.23%	8.98%
Banamex	Platinum	\$30,000.00	No Aplica	\$2,000.00 Titular \$1,000.00 Adicional	\$130.00	\$200.00	No Aplica	1.50%	18.46%	24.18%
Banamex	Travel Pass Platinum Elite	\$12,000.00	No Aplica	\$1,650.00 Titular \$800.00 Adicional	\$130.00	\$200.00	No Aplica	4.00%	No Disponible	No Disponible
Banamex	Tarjeta de Crédito Aeroméxico Platinum Banamex	\$50,000.00	No Aplica	\$4,500.00 Titular \$2,250.00 Adicional	\$130.00	\$200.00	No Aplica	1.50%	21.95%	34.28%
Bancomer	Bancomer Platinum	\$40,000.00	No Aplica	\$1,950 Titular No Aplica Adicional	\$145.00	\$200.00	No Aplica	3.00%	17.32%	22.52%
Banorte -IXE	Platinum	\$25,000.00	No Aplica	\$1,350.00 Titular \$600.00 Adicional	No Aplica	\$450.00	No Aplica	6.00%	15.90%	19.75%
Banorte -IXE	Tarjeta Ixe Platino	\$50,000.00	No Aplica	\$1,600.00 Titular \$750.00 Adicional	\$150.00	\$250.00	No Aplica	4.00%	19.15%	24.20%
Banregio	Tarjeta de crédito de IN Platinum Banregio	\$10,000.00	\$0.00	No Aplica Titular No aplica Adicional	\$150.00	\$250.00	\$0.00	\$200.00	23.12%	25.73%
HSBC	Platinum HSBC	\$50,000.00	\$0.00	\$1,900.00 Titular \$750.00 Adicional	\$150.00	No Aplica	No Aplica	3.00%	28.92%	37.52%
HSBC	HSBC Advance Platinum	No Aplica	\$0.00	\$0.00 Titular \$0.00 Adicional	\$150.00	No Aplica	No Aplica	1.50%	24.10%	26.94%
Inbursa	Tarjeta de Crédito Platinum	\$65,000.00	\$0.00	\$750.00 Titular No aplica Adicional	\$0.00	\$0.00	\$0.00	5.00%	17.57%	20.54%
InveX	Si Card Platinum	No Aplica	\$1,100.00	\$1,100.00 Titular \$550.00 Adicional	\$130.00	\$180.00	No Aplica	10.00%	49.87%	66.34%
Santander	Fiesta Rewards Platino	\$25,000.00	No Aplica	\$1,850.00 Titular \$925.00 Adicional	\$120.00	\$170.00	\$0.00	10.00%	19.89%	25.64%
Santander	Santander MexicanaGO Platinum	\$25,000.00	No Aplica	\$1,200.00 Titular \$300.00 Adicional	\$120.00	\$170.00	No Aplica	10.00%	28.65%	35.50%
Santander	Santander Platinum	\$25,000.00	No Aplica	\$2,000.00 Titular \$1,000.00 Adicional	\$120.00	\$170.00	\$0.00	10.00%	22.16%	28.84%
Scotiabank	Scotia Travel Platinum	\$45,000.00	No Aplica	\$1,500.00 Titular \$500.00 Adicional	\$140.00	No Aplica	No Aplica	9.00%	22.82%	28.58%
Bancomer	Infinite Bancomer	No Aplica	No Aplica	\$4,550.00 Titular No Aplica Adicional	\$140.00	No Aplica	No Aplica	1.00%	9.90%	18.94%
Banorte -IXE	Infinite	\$170,000.00	No Aplica	\$3,990.00 Titular \$850.00 Adicional	No Aplica	\$200.00	No Aplica	4.00%	12.59%	21.08%
Banorte -IXE	Tarjeta Ixe Infinite	\$100,000.00	No Aplica	\$4,600.00 Titular No Aplica Adicional	No Aplica	\$250.00	No Aplica	3.00%	17.46%	28.55%
HSBC	HSBC Premier World Elite MasterCard	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00 Titular \$0.00 Adicional	\$150.00	No Aplica	No Aplica	1.50%	19.03%	20.78%
Santander	Santander World Elite	\$100,000.00	No Aplica	\$4,500.00 Titular \$825.00 Adicional	\$120.00	\$170.00	\$0.00	10.00%	17.01%	27.74%

FUENTE: Registro de comisiones relativas a créditos y servicios de pago de Banco de México; CONDUSEF. Simulador de Tarjetas de Crédito.

No aplica: Indica que el banco no ofrece el servicio o no lo considera para cobro de comisión.

Las comisiones no incluyen IVA.

*Costo Anual Promedio (CAT) Para fines informativos y de comparación exclusivamente. Calculado Octubre de 2012.

NOTA: La información contenida en el cuadro puede variar, por lo que se recomienda al usuario verificar antes de celebrar cualquier operación con la institución elegida.

4.- La actuación de los principales bancos emisores de tarjetas de crédito en México.

Como se pudo observar en el cuadro comparativo presentado en el punto dos del benchmarking los productos Clásica y Oro son los que ofrecen las tasas de interés más elevadas y como consecuencia los menores beneficios. Sin embargo, es aquí en este segmento donde se presenta la mayor emisión de plásticos dado que el producto se otorga principalmente a las clases media baja y baja.

Por otro lado, los productos Platinum e Infinite ofrecen las mejores condiciones en cuanto a comisiones y tasas de interés, adicionándoles los programas de recompensas que en los clientes son bien recibidos al generarles un beneficio adicional y que para los bancos representan fidelidad que en consecuencia se traduce en permanencia. Sin embargo, es importante resaltar que sus costos anuales totales (CAT) son elevados y esto es consecuencia del gasto que les representan todos los beneficios que otorgan; dentro de este segmento se encuentra principalmente la clase media alta y alta.

Las infraestructuras y recursos con que cuentan los grandes bancos les permiten identificar claramente cada uno de los segmentos de la población en México. Esto les permite desarrollar estrategias para cada uno de sus productos llegando al grado de lanzar campañas tanto promocionales como de colocación para segmentos muy específicos de la población, como son los estudiantes de determinadas Universidades Privadas, las mujeres, actualmente los millennials, entre otros.

5.- La actuación de Banjercito.

Banjercito se ha preocupado por ofrecer un producto de tarjeta de crédito simplemente competitivo en cuanto a tasas de interés y comisiones. Tal y como se puede ver en el propio cuadro presentado en el punto dos del benchmarking en donde lo que resalta es la falta de un programa de recompensas, han alineado sus productos a lo que ofrecen el resto de los bancos; sin embargo se ha descuidado la atención a su mercado, el servicio al cliente, preocupándose principalmente en temas de seguridad y operativos.

6.- Desarrollar el plan para mejorar y superar

Con base en lo señalado y conociendo que Banjercito cuenta con un producto de tarjeta de crédito sólido en cuanto a temas de seguridad y operación, habrá que definir acciones que permitan ofrecer un producto que atienda a las Fuerzas Armadas con las mejores condiciones de crédito. A continuación se enlistan las actividades a desarrollar.

- Lo primero que se debe aprovechar es que Banjercito es una banca de desarrollo, cuyo principal objetivo no es lucrar, por el contrario es otorgar un servicio de banca y crédito en las mejores condiciones para su sector. Por ello que se deberán modificar sus tasas de interés y sus comisiones, la tarjeta de crédito debe pasar de ser un producto competitivo en el mercado a un producto que ofrezca las mejores condiciones del mismo, sin descuidar sus índices de rentabilidad, mismos que por lo menos deben tener un punto de equilibrio en relación con sus costos de operación y administración.
- El siguiente factor que se debe estudiar y modificar son los métodos de colocación. Pasar de colocar tarjetas sin un previo estudio de buró de crédito al análisis detallado de las condiciones crediticias de sus clientes potenciales. Lo anterior permitirá definir políticas de colocación para todos los miembros de las Fuerzas Armadas, no importando el nivel en el que se encuentren dentro de la pirámide estructural.
- Se deben aprovechar y optimizar los procedimientos de seguridad con que se cuentan para de esta forma abrir los parámetros y canales transaccionales.
- Hay que conocer y dar estrecho seguimiento a la colocación de tarjetas de crédito, al uso de la cartera de crédito y sobre todo analizar la cartera vencida.
- Revisar y modificar de ser procedentes las líneas de crédito actuales, hacerlas competitivas dentro de los niveles razonables de riesgo.
- Buscar alianzas comerciales que permitan a nuestros clientes contar con más y mejores beneficios. Dichas alianzas deben no sólo ofrecer promociones de meses sin intereses, sino también ofrecer beneficios adicionales en reconocimiento principalmente a la labor que desarrollan los miembros de las

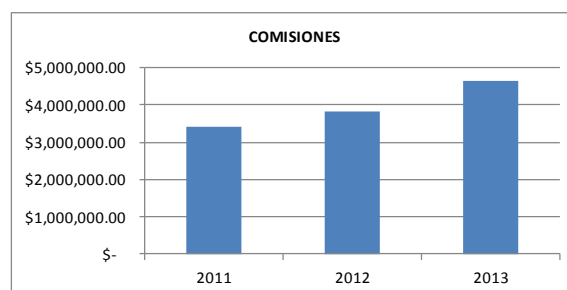
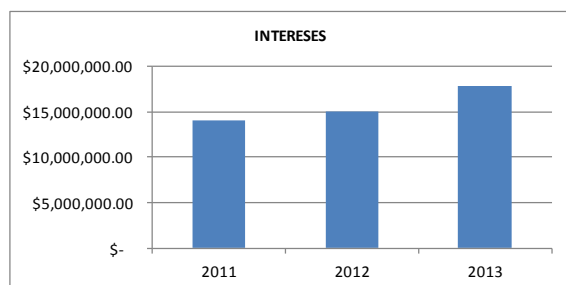
Fuerzas Armadas, sector que cuenta con el mayor reconocimiento de la sociedad.

- Se debe capacitar al personal de la Dirección de Banca Comercial y de la Subdirección de Tarjeta de Crédito en relación con el conocimiento del producto.
- Finalmente, se deben abrir canales de comunicación con los clientes tanto potenciales como actuales, para dar a conocer el producto de tarjeta de crédito Banjercito, así como brindarles seguridad transaccional, aprovechando la gran cantidad de áreas de oportunidad existentes como lo son: el internet, el correo electrónico, los mensajes de texto, las redes sociales, sin descuidar los canales tradicionales como los posters, flyers, revistas especializadas del sector, entre otros.

7.- Obtener el compromiso de la dirección y de los empleados.

La administración actual de Banjercito ha definido las directrices para avalar cualquier proyecto, siendo éstas el contar con tres viabilidades: la financiera, la jurídica y la técnica, mismas que como se ha presentado el caso están justificadas.

Viabilidad Financiera.- La tarjeta de crédito es un producto cuyos ingresos provienen principalmente de dos fuentes: los intereses generados por la operación de los saldos revolventes y las disposiciones en efectivo que se realizan. Los gastos de administración del producto se recuperan a través del costo anual de operación (CAT) y los riesgos de cuentas incobrables son mínimos dado que es un segmento cautivo a través del cual se dispersan sus nóminas y en el caso de los familiares (civiles) deben contar con el aval de un miembro de las Fuerzas Armadas. Actualmente, el índice de cartera vencida es de 4.7%, cuatro puntos por debajo de lo que opera la banca comercial. Por lo anterior, se establece que se cuenta con niveles de ingreso que permitirán implementar las propuestas establecidas.



Viabilidad Jurídica.- El producto de tarjeta de crédito se encuentra autorizado por el Consejo Directivo de Banjercito, con fundamento en lo establecido en su Ley Orgánica. Todo cambio a las condiciones actuales de crédito debe ser avalado por el Comité de Crédito y en lo que se refiere a las condiciones de tasas por el Comité de Tesorería, ambos Órganos Colegiados constituidos por los niveles directivos.

Viabilidad Técnica.- Banjercito cuenta con los sistemas técnicos necesarios para la operación y administración de la tarjeta de crédito y no se requiere realizar adecuaciones para la implementación de las medidas propuestas.

Las políticas empleadas para la administración del personal, permitirán que se cuente con la participación del recurso humano. No obstante, dentro de las estrategias de solución planteadas se encuentran el crear un ambiente laboral adecuado, acercarse al personal, darles seguridad, hacerlos partícipes del quehacer de la Subdirección de Tarjeta de Crédito, y motivarlos a proponer sin que esto represente un posible regaño o sanción. En conclusión se deben realizar actividades encaminadas a involucrar siempre al equipo de trabajo.

Por lo anterior, se considera viable contar con la participación del personal a cargo del producto de tarjeta de crédito.

8.- Ponerla en práctica y evaluar resultados.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA CAMPAÑA DE COLOCACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA TARJETA DE CRÉDITO BANJERCITO														
CON	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE ESTIMADA	PRIMER SEMESTRE					SEGUNDO SEMESTRE					
				ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
				1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1	Acciones relacionadas con la motivación del personal de la Subdirección de Tarjeta de Crédito	SDTC		1 8 15 22	1 6 13 20 27	3 10 17 24	1 8 15 22 29	1 5 12 19 26	2 9 16 23	1 7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30		
2	Evaluación de los procesos operativos	SDTC, GTC, JDM y JDEyD												
3	Definición de parámetros y canales transaccionales susceptibles de ampliación	SDTC- SSy PC												
4	Revisar y en su caso preparar propuesta de modificación de líneas de crédito	DC, SDTC y GTC												
5	Elaboración de comparativo de tasas de interés en la banca en México	SDTC y GTC												
6	Definición de tasas a proponer	DC, SDTC y GTC												
7	Definir sistemas de evaluación de crédito para apertura de segmentos	DC, SDTC y SC												
8	Solicitud de viabilidades financiera, jurídica y técnica	DPEyF, DIF y DI												
9	Preparación de proyecto a presentar a la Dirección General	DC, SDTC y GTC												
10	Autorización de la Dirección General	DG												
11	Elaboración de casos a presentar en los Comités de Crédito y Tesorería	SDTC - GTC												
12	Autorización de los Comités de Crédito y Tesorería	Integrantes de los Comités de CC y CT												
13	Definición y autorización de normativa	DC - DPEyF												
14	Solicitud de campaña de promoción	DC												
15	Elaboración de campaña de promoción	DPEyF												
16	Capacitación al personal de la Dirección de Banca Comercial y SDTC	DRH												
17	Lanzamiento de las modificaciones al producto tarjeta de crédito Banjercito	DC - DPEyF												

NOTAS:
 DG Dirección General
 DC Dirección de Crédito
 DPEyF Dirección de Planeación Estratégica y Financiera
 DRH Dirección de Recursos Humanos
 DIF Dirección Jurídica Fiduciaria
 DI Dirección de Informática
 SSyPC Subdirección de Seguridad y Protección Civil
 SC Subdirección de Crédito
 SDTC Subdirección de Tarjeta de Crédito
 GTC Gerencia de Tarjeta de Crédito
 JDM Jefatura de Departamento de Mantenimiento de Tarjeta de Crédito
 JDEyD Jefatura de Departamento de Envío y Distribución de Tarjeta de Crédito
 CC Comité de Crédito
 CT Comité de Tesorería

Solución

Banjercito, al ser una banca de desarrollo, tiene recursos limitados y sin embargo un área de oportunidad muy grande, en específico para el producto de Tarjeta de Crédito. Por ello es que una vez revisado y analizado el caso se está en posibilidad de presentar la siguiente solución basada en la escasez de recursos técnicos, materiales y humanos, pero con el gran potencial que se observa para el producto.

Para la **alternativa de selección** se considera benchmarking como la estrategia que se debe emplear para hacernos llegar del conocimiento que entes con estructuras y recursos sólidos emplean, ya que ellos invierten grandes cantidades en la investigación, estudio, y desarrollo, entre otros factores, para establecer campañas tanto de colocación como de uso de su tarjeta de crédito. Una vez que las grandes instituciones financieras han construido sus campañas para incrementar la colocación y uso de sus tarjetas de crédito, invierten grandes cantidades para difundirlas, teniendo como resultado que sean del conocimiento de la sociedad en general.

Es importante destacar que se debe aprovechar la solidez en cuanto a la seguridad transaccional de la tarjeta de crédito Banjercito, ventaja sobre muchos bancos en México incluso de los que cuentan con más tarjetas en operación.

Se **justifica** el benchmarking en función de que Banjercito no cuenta principalmente con recursos técnicos y humanos suficientes, en virtud de ser una banca de desarrollo que se rige tanto por la normatividad que regula a las Entidades Financieras como la que aplica a la Administración Pública Federal, en donde debe además ajustarse a los programas gubernamentales como lo es el de Austeridad y Racionalidad en el Gasto.

Otro factor a destacar dentro de la justificación a la solución propuesta es que Banjercito es un banco de nicho (integrantes de las Fuerzas Armadas) razón que nos permite conocer muy bien cuáles son sus necesidades y aprovechar la experiencia e investigación realizada por la competencia, el resto de las entidades financieras que son emisoras de tarjetas de crédito, para identificar aquellas campañas que son principalmente útiles a nuestro sector objetivo.

Se justifica el empleo de benchmarking es la parte técnica porque la plataforma de operación y administración de la tarjeta de crédito Banjercito, así como su Cámara de Compensación, son empleadas por una gran cantidad de bancos en México quienes invierten en el desarrollo de proyectos para poner en operación campañas específicas que posteriormente tan sólo se deben de ajustar por Banjercito para su aplicación.

La suma de las economías derivadas de la no inversión en investigación y desarrollos tecnológicos, de tener que realizar grandes campañas promocionales y las limitantes que tiene Banjercito dada su naturaleza, reafirman que la solución que permitirá incrementar la colocación de su producto de tarjeta de crédito y su uso debe basarse en el empleo del benchmarking.

CONCLUSIÓN

El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada de México, S.N.C., al ser una banca de desarrollo cuyo objetivo es el otorgar servicios de banca y crédito a un sector estratégico de la sociedad, los miembros de las Fuerzas Armadas, se ha concentrado en ofrecer productos que atiendan las necesidades básicas de su sector. Sin embargo, ofrece de manera complementaria el producto de tarjeta de crédito sin haber evaluado el gran potencial que el mismo tiene, preocupándose por implementar un producto seguro en cuanto a evitar en la medida de lo posible fraudes por clonación o mal uso de las tarjetas. Esta preocupación es muy razonable y relevante ya que, entre otras razones, Banjercito depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y no de las Secretarías de la Defensa Nacional y Marina.

Por lo anterior, se cuenta con un gran potencial para la colocación de la tarjeta de crédito, al tener en la actualidad sólo 3.25% del mercado objetivo.

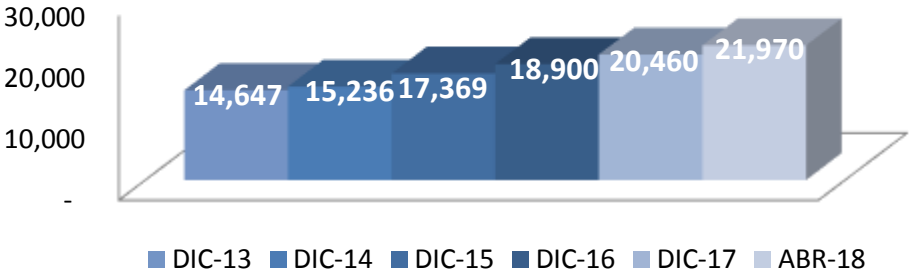
Considerando la escasez de recursos humanos, financieros, materiales y técnicos en Banjercito, se establece que el benchmarking es una herramienta muy útil, dado que nos permitirá conocer que hacen los grandes emisores de tarjeta de crédito y aprovechar sus investigaciones para aplicarlas en Banjercito.

Es por ello que los resultados que se pretenden alcanzar con el empleo del Benchmarking es el de conocer las características de las tarjetas de crédito que ofrece el mercado, a fin de evaluar áreas de oportunidad para mejorarlas y poder ofrecer un producto más competitivo, asimismo, identificar que campañas o programas están realizando, a fin también de adaptar aquellas en las que se determine un beneficio especial para nuestro sector, como ejemplo, podemos observar las campañas de regreso a clases, pago de colegiaturas, el “Buen Fin” así como las de temporada como son: día del amor, de las madres, vacacionales, decembrinas, entre otras.

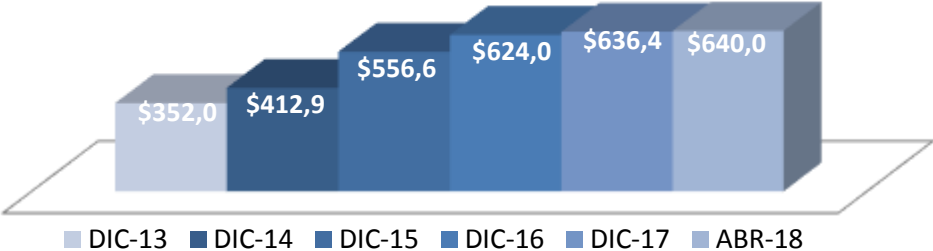
Por lo anterior y aprovechando la coyuntura de ser una banca de desarrollo, las tasas de interés deben ser las más bajas del mercado, sin descuidar la rentabilidad, por lo que la aplicación del estudio nos permite deducir que podremos tener metas de crecimiento sostenido del producto de tarjeta de crédito Banjercito.

Actualmente los integrantes de las Fuerzas Armadas en México que no cuentan con tarjeta de crédito Banjercito, su banco, representan más del 96%, es por ello que la penetración que se proyecta a cinco años para los integrantes de las Fuerzas Armadas, desde Soldados y Marineros hasta Generales y Almirantes, es la siguiente:

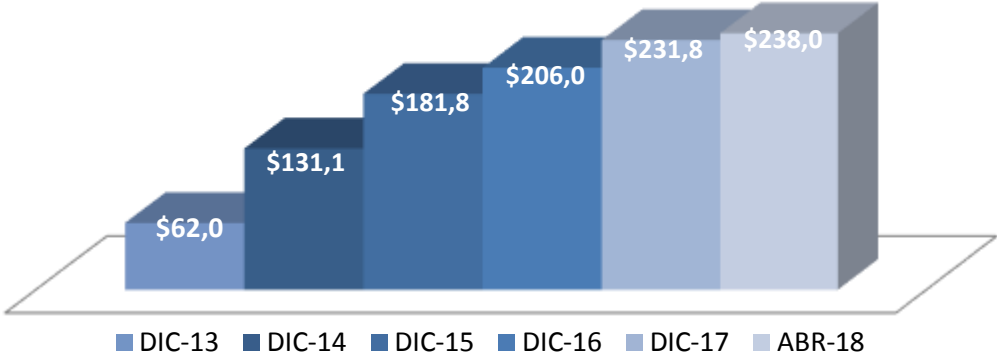
Para la colocación de Tarjetas de Crédito es de 7,323 plásticos, lo que representa un 50%:



El crecimiento proyectado de crecimiento de la Cartera de Crédito es del 82% equivalente a \$288 millones:



Como gran reto se considera incrementar la utilización del producto en un 284% que corresponde a \$176 millones:



Para llevar a cabo esta estrategia, adicional a la disminución de las tasas de interés, será fundamental la utilización de las alianzas comerciales con las marcas VISA, MasterCard y con nuestra cámara de compensación de tarjeta de crédito PROSA, a fin de difundir ampliamente los programas de meses sin intereses en los más de 40,000 establecimientos afiliados, las campañas específicas que se ofrecen para los Mundiales de Futbol, Juegos Olímpicos, entre otros; con el eficiente uso de herramientas tecnológicas de bajo costo, como: emailing's, la página de Banjercito y mensajes SMS, así como, el acercamiento a través de pláticas en las diferentes instalaciones Militares y Navales.

Bibliografía

- 1.- Dirección de Recursos Humanos de Banjercito. (Marzo 2013). Antecedentes Banjercito. *Manual de Inducción Banjercito*, 1, pp 3-6.
- 2.- Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. (2015). *Principios Estratégicos*. Junio 15, 2015, de BANJERCITO Sitio web: www.banjercito.gob.mx/
- 3.- Boxwell, J, & Robert, J.. (2011). *Benchmarking para competir con ventaja*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- 4.- Debitoor. (2016). ¿Qué es el Benchmarking?. Junio 26,2016, de Debitoor Sitio web: <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>.
- 5.- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2015). *Definición de Banca de Desarrollo*. Diciembre 04, 2015, de CNBV Sitio web: www.cnbv.gob.mx/
- 6.- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios. (2013). *Cuadros comparativos de productos y servicios que ofrece la banca en México*. Diciembre 04, 2015, de CONDUSEF Sitio web: www.condusef.gob.mx/