

Mejorar los tiempos de espera en sucursales de Banco Popular

Autor: William Ortiz Colón

Consejero: Dr. Héctor J. Cruzado, PE
 Universidad Politécnica de Puerto Rico



Resumen: Los tiempos de espera en el Banco Popular de Las Catalinas Mall, son un problema que afecta la eficiencia y los niveles de servicios de la sucursal. En especial durante los fines de semana que es donde hay más tráfico de clientes. La principal causa de estos problemas se debe al uso ineficiente del personal y a la necesidad de aumentar la plantilla de la sucursal. Se determinó estudiar cada una de las filas de la sucursal en un esfuerzo de poder determinar dónde está la mayor necesidad y de esta forma poder tener la cantidad de representantes bancarios necesarios para cubrir la misma. Se encontró que la mayor necesidad está en los viernes y sábados. Por otra parte se pudo identificar que las horas de almuerzo y los periodos de cierre registraban niveles de servicios bajos y tiempos de espera altos.

Introducción: Las líneas largas de espera en el Banco Popular de Las Catalinas Mall en Caguas muestran que hay un problema de itinerario o falta de empleados y que esta situación causa molestia en los clientes. A esta información se le añade que la sucursal tiene un alto volumen de transacciones y de clientes lo cual deja saber que es una buena sucursal para realizar el estudio, además de tener un comportamiento transaccional similar al de otras sucursales con alto perfil. La data de transacciones colectada para los últimos dos meses refleja que el 34% de las transacciones son de tipo depósito y que el otro 66% son otros tipos de transacciones. Esta información ayuda a monitorear de cerca la fila dedicada a depósito solamente y a poder determinar si en efecto el separar este tipo de transacción de la fila regular reduce significativamente los tiempos de esperas.

Metodología



Figura 1- Materiales y Equipos

"Equipos"

Boletas por tipo de filas, escáner en la entrada para iniciar los estudios de fila y un escáner por estación y por Representante bancario.

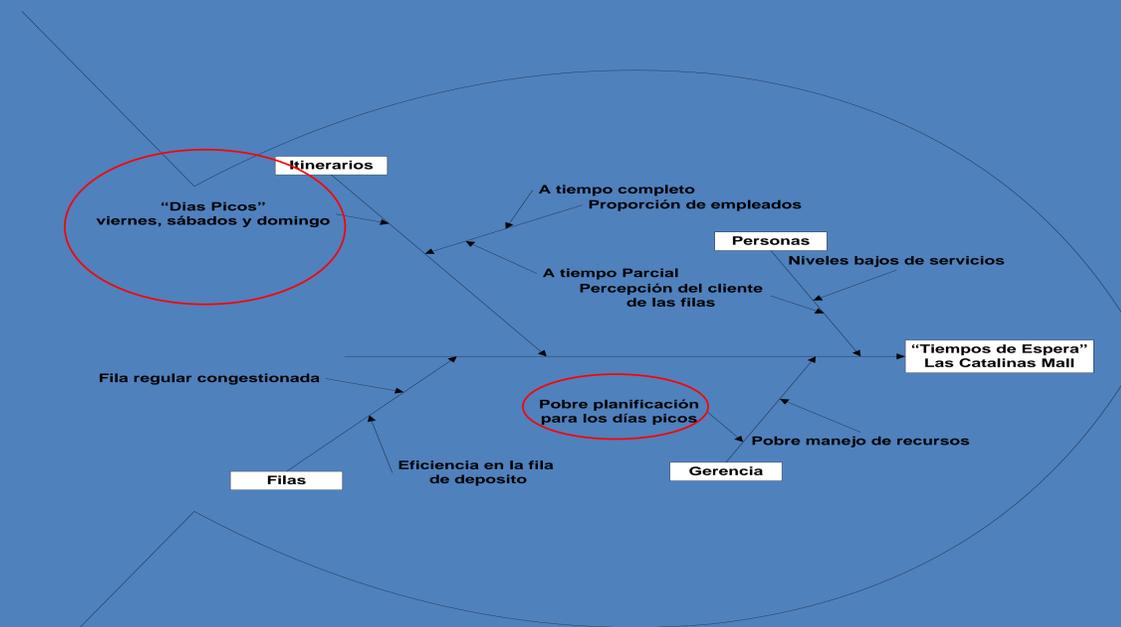


Figura 2- Tiempos de Espera

"Estudio por tipo de fila"

Impacto en las filas Regular, Comercial, Referido y Depósito. Uso de herramientas estadística para reflejar resultados de tiempos de espera y niveles de servicios.

Diagrama de Causa y Efecto en Las Catalinas Mall



Diseño actual de las filas



Figura 3- Fila Regular



Figura 4- Fila Comercial



Figura 5- Filas de Depósito y Referido



Figura 6- Días Picos



Figura 7- Días Picos

Resultados: Herramientas Estadísticas



Figura 8- Niveles de Servicios

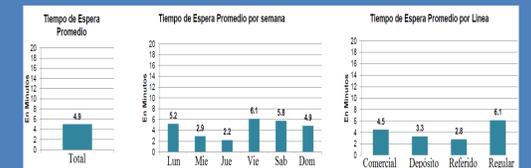


Figura 9- Tiempos de Espera

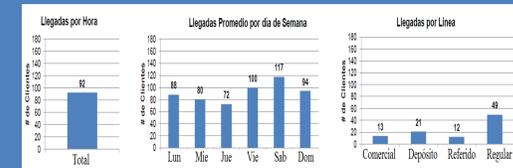


Figura 10- Tráfico de Clientes



Figura 11- Tiempo de Espera Promedio por día

Conclusión: Los resultados obtenidos muestran que hay áreas de oportunidad para los días; viernes, sábados y domingo. En especial en los viernes se reflejan que los tiempos de esperas exceden los 10 minutos y que los niveles de servicio están por debajo de la meta establecida por Retail de un 90%. Las llegadas por hora registradas para el viernes excedían los 110 clientes por horas. Por ultimo de lunes a jueves se encontró que la sucursal prepara muy bien los itinerarios de los representantes bancarios y que excedieron la meta establecida por Retail de un 90%. Se puede apreciar claramente que el mover las transacciones de tipo depósito a una fila dedicada es factible y que está dando buenos resultados.

Recomendación: Para los viernes, sábados y domingo tener operando las diez estaciones disponibles en el área de operaciones. El resto de la semana lo pueden seguir manejando de la misma forma que lo han estado haciendo.