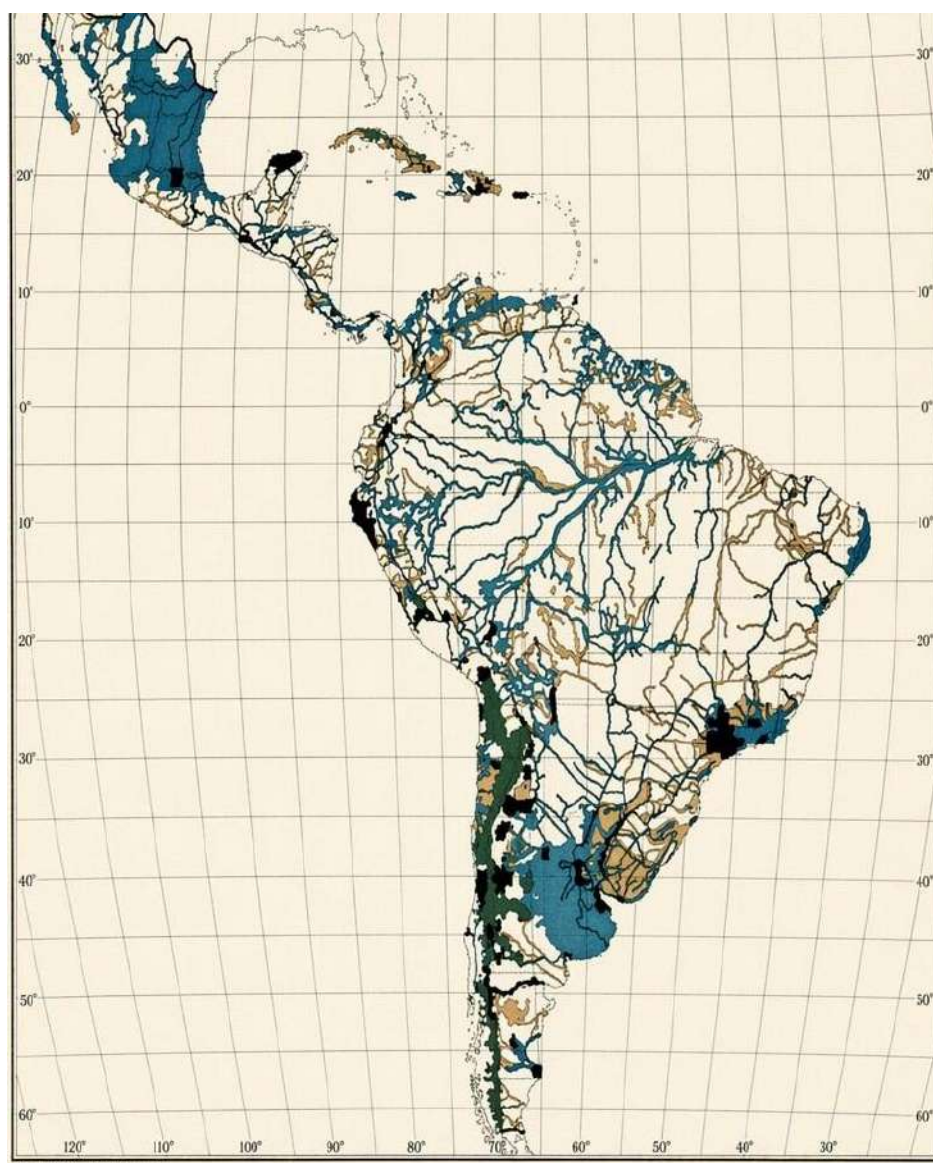


Revista Latinoamericana de Difusión Científica



Volumen 8 - Número 15
Julio – Diciembre 2026
Maracaibo – Venezuela

Metodologías Lean en los procesos de revisión de crédito: Una aproximación teórica al contexto bancario de La Paz, Bolivia

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21606832>

Giovana Loza Alcaraz*

RESUMEN

Los procesos de revisión de crédito constituyen una de las actividades más críticas para las instituciones financieras, debido a su impacto directo en la gestión del riesgo, la rentabilidad y la calidad del servicio. Sin embargo, estos procesos suelen presentar problemas asociados a la duplicidad de actividades, reprocesos, tiempos de espera, exceso de documentación y limitaciones en la coordinación entre áreas funcionales, generando ineficiencias que afectan el desempeño organizacional. Ante esta problemática, las metodologías Lean han emergido como una alternativa de gestión orientada a la eliminación sistemática de desperdicios, la mejora continua y la generación de valor para el cliente. El presente artículo tiene como objetivo analizar el comportamiento de las metodologías Lean en los procesos de revisión de crédito de las entidades bancarias de la ciudad de La Paz, Bolivia, considerando además la influencia de la cultura organizacional y la transformación digital sobre la eficiencia operativa. Para ello, se desarrolló una investigación de carácter teórico-documental basada en la revisión y análisis crítico de literatura científica relacionada con Lean Banking, eficiencia operativa, transformación digital y gestión del cambio organizacional en el sector financiero. Los resultados de la revisión evidencian que la aplicación de metodologías Lean contribuye significativamente a la optimización de los procesos crediticios mediante la identificación y eliminación de actividades que no generan valor agregado, la estandarización de procedimientos, la reducción de errores operativos y la mejora de los tiempos de respuesta.

PALABRAS CLAVE: Lean Banking, Metodologías Lean, Revisión de crédito, Eficiencia operativa, Transformación digital, Cultura organizacional, Sector bancario.

*Investigadora. Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1668-4493>. E-mail: giovanaloza@gmail.com

Lean Methodologies in Credit Review Processes: A Theoretical Approach to the Banking Context of La Paz, Bolivia

ABSTRACT

Credit review processes are among the most critical activities for financial institutions due to their direct impact on risk management, profitability, and service quality. However, these processes often present problems associated with duplication of activities, rework, waiting times, excessive documentation, and limitations in coordination between functional areas, generating inefficiencies that affect organizational performance. In response to this problem, Lean methodologies have emerged as a management alternative focused on the systematic elimination of waste, continuous improvement, and the generation of value for the customer. This article aims to analyze the behavior of Lean methodologies in the credit review processes of banking institutions in the city of La Paz, Bolivia, also considering the influence of organizational culture and digital transformation on operational efficiency. To this end, a theoretical-documentary investigation was conducted based on the review and critical analysis of scientific literature related to Lean Banking, operational efficiency, digital transformation, and organizational change management in the financial sector. The results of the review demonstrate that the application of Lean methodologies significantly contributes to the optimization of credit processes by identifying and eliminating activities that do not generate added value, standardizing procedures, reducing operational errors, and improving response times.

KEYWORDS: Lean Banking, Lean methodologies, Credit review, Operational efficiency, Digital transformation, Organizational culture, Banking sector.

Introducción

La transformación digital del sistema financiero exige procesos crediticios más ágiles, confiables y orientados al cliente. En este contexto, las metodologías Lean han emergido como una alternativa para eliminar desperdicios, reducir tiempos y optimizar recursos. No obstante, su implementación en banca presenta desafíos asociados al cambio organizacional y a la digitalización de procesos.

En las últimas décadas, el sector financiero ha experimentado profundas transformaciones impulsadas por la globalización, la digitalización de los servicios y el incremento de las exigencias regulatorias. En este contexto, las entidades bancarias

enfrentan el desafío permanente de mejorar su eficiencia operativa, optimizar el uso de sus recursos y ofrecer servicios más ágiles y confiables a sus clientes.

Uno de los procesos críticos dentro de las instituciones financieras corresponde a la revisión y evaluación de créditos, debido a que constituye una actividad estratégica que impacta directamente en la rentabilidad, la gestión del riesgo y la satisfacción de los usuarios. Sin embargo, dichos procesos suelen caracterizarse por la presencia de actividades redundantes, reprocesos, tiempos de espera, excesiva documentación y procedimientos complejos que afectan su desempeño operativo.

Frente a esta realidad, las metodologías Lean han adquirido una creciente relevancia como enfoque de gestión orientado a la eliminación de desperdicios, la mejora continua y la generación de valor para el cliente. Originadas en el Sistema de Producción Toyota, estas metodologías han trascendido el ámbito manufacturero para ser aplicadas exitosamente en diversos sectores de servicios, incluyendo la banca.

El denominado Lean Banking busca optimizar los procesos financieros mediante la identificación y eliminación de actividades que no agregan valor, contribuyendo a mejorar la productividad, reducir costos operativos y fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos. Diversas investigaciones internacionales han demostrado que la aplicación de herramientas Lean en procesos crediticios permite reducir tiempos de procesamiento, minimizar errores y mejorar la eficiencia organizacional.

En Bolivia, y particularmente en la ciudad de La Paz, las entidades bancarias operan en un entorno altamente regulado que exige procesos rigurosos de evaluación crediticia y gestión de riesgos. Esta situación plantea la necesidad de explorar enfoques de gestión que permitan incrementar la eficiencia operativa sin comprometer el cumplimiento normativo.

1. Las metodologías Lean y su aplicación en los servicios financieros

Dentro de la banca existe una necesidad de optimizar procesos, y mejorar de esta manera la eficiencia operativa, al tratarse de empresas de servicios financieros, tienen una compleja estructura organizacional, por lo que en esta ocasión se tendrá un estudio de los procesos de revisión crediticia, considerando que es el proceso más relevante dentro de las entidades financieras.

Debemos mencionar que la filosofía Lean tiene su origen en el Sistema de Producción Toyota (Toyota Production System – TPS), desarrollado en Japón durante la segunda mitad del siglo XX con el propósito de maximizar el valor entregado al cliente mediante la eliminación sistemática de desperdicios (muda), la mejora continua (kaizen) y el respeto por las personas. Aunque inicialmente fue concebida para entornos manufactureros, posteriormente su aplicación se extendió hacia sectores de servicios, salud, administración pública y servicios financieros.

Lean constituye una filosofía de gestión orientada a identificar y eliminar todas aquellas actividades que consumen recursos sin generar valor para el cliente final (Cabrera Calva, 2016). Bajo esta perspectiva, el valor es definido exclusivamente desde la percepción del cliente, siendo que cualquier actividad que no contribuya directamente a satisfacer sus necesidades es considerada un desperdicio susceptible de reducción o eliminación.

La literatura especializada identifica siete desperdicios clásicos en Lean: sobreproducción, esperas, transporte innecesario, exceso de procesamiento, inventarios, movimientos innecesarios y defectos. Posteriormente diversos autores incorporaron un octavo desperdicio relacionado con el desaprovechamiento del talento humano. En organizaciones de servicios, dichos desperdicios suelen manifestarse mediante reprocesos, duplicidad de tareas, errores administrativos, tiempos muertos, exceso de documentación y demoras en la atención de los usuarios.

En el ámbito financiero, Lean Banking representa la adaptación de los principios Lean a los procesos bancarios con el objetivo de incrementar la eficiencia operativa, reducir costos, mejorar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción del cliente (Santos & Cabrita, 2016). Esta adaptación resulta particularmente relevante en un contexto caracterizado por la creciente presión competitiva, la digitalización y la necesidad de ofrecer respuestas más rápidas a los usuarios.

Desde una perspectiva organizacional, Lean no debe ser entendido únicamente como un conjunto de técnicas operativas, sino como una filosofía de gestión integral que transforma la cultura organizacional, fomenta la participación de los colaboradores y promueve una orientación permanente hacia la creación de valor.

La aplicación de Lean en entidades financieras ha cobrado relevancia debido a la necesidad de incrementar la eficiencia operativa en un entorno caracterizado por altos niveles de competencia, regulaciones estrictas y crecientes expectativas de los clientes.

Uno de los principales problemas observados en los procesos de desembolso de créditos corresponde a la existencia de actividades duplicadas, verificaciones repetidas, errores de procesamiento, retrasos y movimientos innecesarios de información (Indah et al., 2018). Estos elementos generan incrementos significativos en los tiempos de ciclo y afectan la experiencia del cliente.

Al realizar un análisis crítico respecto de estas condiciones, es posible observar en la realidad de la banca que se tienen este tipo de desperdicios debido a la falta de estandarización de procesos crediticios, ya sea por la rigidez en cuanto a la normativa o por la falta de uso de herramientas digitales para una rápida comunicación, lo que impide una integración tecnológica entre las áreas relacionadas como ser el área comercial y el área que se dedica a la revisión de las operaciones crediticias.

Por su parte, la combinación de Lean Six Sigma y herramientas de innovación permite optimizar servicios bancarios mediante la reducción de errores y la estandarización de procesos críticos (Wang & Chen, 2010). Esta integración resulta especialmente útil en operaciones relacionadas con créditos, donde la precisión y la rapidez constituyen factores estratégicos. Por otra parte, se evidencia que la optimización de los procesos de aprobación crediticia mediante metodologías Lean permite reducir significativamente los tiempos de atención, mejorar la productividad y fortalecer la experiencia del cliente (Lopez Hurtado & Santiago Diaz, 2024).

Montenegro Tapia (2012), sostiene que los procesos crediticios representan una de las áreas más sensibles para las entidades financieras debido a que concentran actividades relacionadas con evaluación de riesgos, análisis documental, validación de información y toma de decisiones. La complejidad inherente a estos procesos incrementa la probabilidad de generar retrasos y actividades redundantes.

2. Cultura organizacional y gestión del cambio en la implementación de Lean

Uno de los principales desafíos identificados en la literatura sobre Lean Banking corresponde a las dificultades asociadas con la cultura organizacional y la resistencia al cambio. En el sector financiero, es posible identificar que la transformación digital y la implementación de nuevas metodologías de trabajo exigen cambios culturales significativos relacionados con liderazgo, comunicación, aprendizaje organizacional y adaptación tecnológica (Guerrero Rojas & Bocanegra Machaca, 2020).

Asimismo, se destaca que el factor humano constituye uno de los elementos más importantes en los procesos de cambio dentro de las organizaciones bancarias. Los colaboradores pueden percibir las iniciativas Lean como amenazas a sus funciones tradicionales, generando conductas de resistencia que afectan la implementación (Saiz-Sepúlveda et al., 2022).

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que orientan las acciones de los miembros de una organización. Diversos estudios coinciden en que el éxito de las iniciativas Lean depende en gran medida de la existencia de una cultura favorable a la innovación, el aprendizaje continuo y la mejora de procesos.

Por tanto, la cultura organizacional puede ser considerada una variable mediadora entre la implementación de Lean y los resultados obtenidos en términos de eficiencia operativa, emergiendo como un elemento estratégico para el éxito de las iniciativas de mejora continua, ya que organizaciones caracterizadas por liderazgo participativo, aprendizaje organizacional, comunicación efectiva y apertura al cambio presentan mayores probabilidades de implementar exitosamente metodologías Lean. De igual manera, la transformación digital se configura como un factor complementario que potencia los resultados obtenidos mediante la automatización de procesos, la digitalización documental y la integración tecnológica.

3. Transformación digital en el sector bancario

La transformación digital constituye uno de los fenómenos más relevantes que actualmente enfrenta la industria financiera mundial. Este proceso implica la incorporación de tecnologías digitales en las operaciones, productos, servicios y modelos de negocio de las organizaciones.

Durón Esquivel (2022), señala que la transformación digital no se limita a la adopción tecnológica, sino que involucra cambios estructurales en la forma de gestionar procesos, personas y recursos organizacionales. En consecuencia, la digitalización requiere una profunda adaptación cultural y estratégica.

Mientras Lean busca eliminar desperdicios y optimizar procesos, las tecnologías digitales facilitan la automatización de actividades, la integración de información y la reducción de errores operativos. Riva y Pilotti (2018) sostienen que la convergencia entre

Lean y transformación digital permite alcanzar mayores niveles de eficiencia organizacional debido a la combinación de mejora continua y capacidades tecnológicas avanzadas.

Al contemplar la literatura, la misma propone una integración entre Lean y transformación digital, teniendo a las metodologías de mejora continua, que actúan como una base para la implementación tecnológica dentro de las organizaciones.

4. Contexto regulatorio y situación de la banca boliviana

El sistema financiero boliviano opera bajo el marco regulatorio establecido por la Ley N.º 393 de Servicios Financieros, promulgada en 2013. Esta normativa establece principios orientados a garantizar la estabilidad financiera, la protección de los usuarios y la inclusión financiera.

La regulación exige a las entidades bancarias mantener procesos rigurosos de evaluación y gestión del riesgo crediticio, situación que incrementa la complejidad de los procedimientos de revisión y aprobación de créditos.

De acuerdo al contexto boliviano, y la creciente adopción de instrumentos digitales que permiten nuevas formas de interacción financiera conforme a lo mencionado en la Memoria de la economía boliviana 2024 (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2025).

Por otra parte, realizando una revisión de la cantidad de entidades financieras podemos mencionar que al cierre de la gestión 2024, el número de Entidades de Intermediación Financiera (EIF) con licencia de funcionamiento alcanza a 67, registrando Bs330.181 millones en activos totales. (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, 2025).

Número de entidades de intermediación financiera y activos

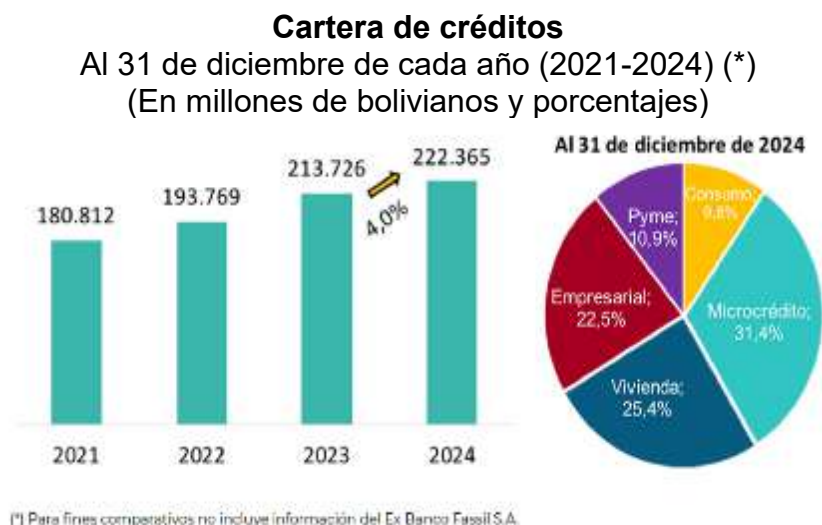
Al 31 de diciembre de 2024

(En cantidad y millones de bolivianos)

Tipo de entidad	Número de entidades	Activos
BMU	11	234.578
BPU	1	55.304
IFD	8	10.327
CAC	41	10.211
BDP	1	10.113
BPY	2	6.178
EFV	3	3.470
Total	67	330.181

Fuente: Autoridad de supervisión del sistema financiero

Asimismo, en cuanto a la cartera de crédito de estas entidades es posible notar una mayor concentración en los Microcréditos, seguidos de los créditos de vivienda, empresariales, Pyme y créditos de consumo, y un crecimiento del 4% en 2024 alcanzando los Bs222.365 millones, superior en Bs8.639 millones con respecto a diciembre de 2023, tal como se muestra en a continuación:



Fuente: Autoridad de supervisión del sistema financiero

En este sentido, el comportamiento de la cartera evidencia un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos años, lo que plantea la necesidad de fortalecer los mecanismos de gestión y control. Además tomando en cuenta la definición de la tecnología crediticia del glosario de términos económico financieros de ASFI que indica que es la metodología operativa y financiera para la evaluación y colocación de créditos, compuesta por objetivos, políticas, Metodología operativa y financiera para la evaluación y colocación de créditos, compuesta por objetivos, políticas, prácticas y procedimientos para cada una de las etapas del proceso crediticio (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, 2025). Bajo este escenario, la adopción de metodologías Lean se orienta a optimizar el proceso de evaluación crediticia, reduciendo los tiempos de atención y aumentando la eficiencia operativa para afrontar de manera efectiva el incremento del volumen de solicitudes que pueda generarse.

En la ciudad de La Paz, donde se concentra una parte importante de las operaciones financieras del país, las entidades bancarias enfrentan la necesidad de equilibrar el cumplimiento normativo con la optimización de procesos y la adopción de nuevas

tecnologías. Este contexto convierte a los procesos de revisión de crédito en un escenario particularmente relevante para analizar el comportamiento de las metodologías Lean, considerando simultáneamente factores de eficiencia operativa, transformación digital y cultura organizacional.

La literatura revisada permite inferir que los bancos bolivianos podrían obtener beneficios significativos mediante la adopción progresiva de herramientas Lean en áreas relacionadas con:

- Evaluación crediticia.
- Gestión documental.
- Atención al cliente.
- Procesamiento de solicitudes.
- Seguimiento de expedientes.
- Gestión de riesgos.

Asimismo, la transformación digital impulsada por el sistema financiero nacional podría potenciar los efectos positivos de Lean, generando mejoras sostenibles en productividad y competitividad.

Desde una perspectiva estratégica, los resultados sugieren que las entidades financieras deberían considerar la mejora continua como un componente central de sus programas de modernización institucional.

Conclusiones

La evidencia científica revisada permite concluir que las metodologías Lean constituyen una alternativa de gestión altamente pertinente para optimizar los procesos de revisión de crédito en las entidades bancarias. Los principios de eliminación de desperdicios, mejora continua, estandarización y orientación al valor contribuyen a reducir actividades que no generan valor agregado, tales como reprocesos, duplicidad de verificaciones, tiempos de espera y errores administrativos.

Diversos estudios desarrollados en el sector financiero internacional coinciden en señalar que la aplicación de Lean Banking genera mejoras significativas en los indicadores de eficiencia operativa, productividad, calidad del servicio y satisfacción del cliente. En consecuencia, la adopción de metodologías Lean puede representar una estrategia viable para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las instituciones financieras bolivianas.

Se concluye que Lean Banking representa una estrategia viable para mejorar el desempeño de las entidades financieras bolivianas; sin embargo, su éxito depende de una adecuada articulación entre mejora continua, transformación digital y gestión del cambio organizacional. Finalmente, se recomienda desarrollar investigaciones empíricas que permitan validar el modelo propuesto y generar evidencia científica específica para el contexto bancario boliviano.

Referencias

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (2025). Memoria institucional 2024. Memoria institucional 2024. Retrieved junio 15, 2026, from https://www.asfi.gob.bo/sites/default/files/2025-07/MEMORIA_2024.pdf

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (2025, julio). Glosario De Términos Económico Financieros. Glosario. Retrieved junio 20, 2026, from <https://www.asfi.gob.bo/sites/default/files/2025-08/GLOSARIO%20DE%20T%C3%89RMINOS%20ECON%C3%93MICO%20FINANCIEROS%20.pdf>

Cabrera Calva, R. C. (2016). Manual de Lean Manufacturing/TPS Americanizado. Academia.edu. Retrieved September 16, 2025, from https://www.academia.edu/5205722/Manual_de_Lean_Manufacturing_TPS_Americanizado

Durón Esquivel, G. E. (2022, noviembre). Análisis de los Procesos de Transformación Digital y Gestión del Cambio Organizacional en las Instituciones Financieras. Retrieved septiembre 12, 2025, from https://tzibalnaah.unah.edu.hk/bitstream/handle/123456789/19042/Tesis_Doctorado_GabrielaEnrique_Dur%C3%B3nEsquivel_Direcci%C3%B3n_Empresarial_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guerrero Rojas, R. E., & Bocanegra Machaca, R. A. (2020, febrero). La gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital en las empresas del sector bancario del Perú. Trabajo de grado. Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved septiembre 12, 2025, from <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17847>

Fu-Kwun Wang & Kao-Shan Chen (2010): Applying Lean Six Sigma and TRIZ methodology in banking services, *Total Quality Management & Business Excellence*, 21:3, 301-315. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360903553248>

Indah, R., Khalida, S., Rahmi, M. S., & Ikhsan, S. (2018). Lean Thinking in Banking Industry: Waste Identification on Credit Disbursement Process. *E3S Web Conf. Volume 73*, 2018 Retrieved septiembre 14, 2025, from <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20187307004>

López Hurtado, D. A., & Santiago Diaz, D. M. (2024, noviembre 9). Optimización de la gestión de aprobación de créditos hipotecarios de un banco peruano a través de la metodología Lean. Trabajo de grado. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Retrieved septiembre 12, 2025, from <http://hdl.handle.net/10757/683509>

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2025, octubre 22). Memoria de la Economía Boliviana 2024. Memorias de la Economía Boliviana. Retrieved abril 10, 2026, from <https://economyayfinanzas.gob.bo/sites/default/files/2025-10/MEB2024.pdf>

Montenegro Tapia, C. (2012, octubre). Optimización de Procesos en la Gestión de Créditos Hipotecarios. Caso Banco Security. Trabajo de grado. Universidad de Valparaíso. Retrieved septiembre 14, 2025, from <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/uvscl/2052/1/Tesis corregida 29 Oct.pdf>

Sáiz Sepúlveda, Álvaro, Orden-Cruz, C., & Prado Román, C. (2022). The importance of the human factor in the change banking organization. Evolution and systematics between two crises. *ESIC Market*, 53(3), e293. <https://doi.org/10.7200/esicm.53.293>

Santos, J. X., & Cabrita, M. d. R. (2016, junio 20). Lean Banking: Application of lean concepts and tools to the banking industry. The 2016 International Conference on Systematic Innovation. Retrieved septiembre 13, 2025, from https://www.researchgate.net/profile/Maria-DoRosarioCabrita/publication/308294242_Lean_Banking_Application_of_lean_concepts_and_tools_to_the_banking_industry/links/57dfc11908ae5272afcfa1ce/Lean-Banking-Application-of-lean-concepts-and-tools-to-the-bankin

Conflicto de interés

El autor de este manuscrito declara no tener ningún conflicto de interés.

Declaración ética

El autor declara que el proceso de investigación que dio lugar al presente manuscrito se desarrolló siguiendo criterios éticos, por lo que fueron empleadas en forma racional y profesional las herramientas tecnológicas asociadas a la generación del conocimiento.

Copyright

La **Revista Latinoamericana de Difusión Científica** declara que reconoce los derechos de los autores de los trabajos originales que en ella se publican; dichos trabajos son propiedad intelectual de sus autores. Los autores preservan sus derechos de autoría y comparten sin propósitos comerciales, según la licencia adoptada por la revista.

Licencia CreativeCommons

Esta obra está bajo una Licencia CreativeCommons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

