



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

**“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL
PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE CRÉDITO EN
UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LIMA NORTE, 2025”**

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autor:

Marco Antonio Goytizolo Pastor

Asesor:

Mg. Ing. Carlos Pedro Saavedra Lopez

<https://orcid.org/0000-0002-8242-5664>

Lima - Perú

2025

Informe de Similitud

Carlos Pedro Saavedra López

ANALISIS ANTIPLAGIP MARCO GOYTIZOLO

 ANALISIS ANTIPLAGIO MARCO GOYTIZOLO

 TITULACION 2025

 Asesores

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3446062824

Fecha de entrega

15 dic 2025, 10:34 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

15 dic 2025, 11:08 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TSP_GOYTIZOLOPASTORMARCO.docx

Tamaño del archivo

3.5 MB

131 páginas

20.666 palabras

119.603 caracteres



Página 2 de 139 - Descripción general de integridad

8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...




Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios y a todas las personas que me han ayudado con su consejo y guía durante este camino.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Agradecimiento

Agradezco a mis padres que me han apoyado durante todo este camino y por motivarme a seguir adelante.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Tabla de contenido

Índice de tablas	8
Índice de Figuras.....	10
Índice de Ecuaciones.....	11
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
ABSTRACT.....	14
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	16
1.1. Contexto de la experiencia profesional.....	16
1.2. Realidad Problemática	16
1.3. Problema	19
1.4. Objetivos	20
1.5. Hipótesis	21
1.6. Justificación	21
1.7. Antecedentes	23
1.8. Empresa.....	32
1.9. Limitaciones.....	38
1.10. Aspectos Éticos.....	39
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	41
2.1. Lean Management como fundamento del Gemba Walk.....	41

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

2.2. Filosofía Lean en el sector servicios	42
2.3. Herramientas Lean	42
2.4. Productividad	52
2.5. Tasa de Conversión.....	53
2.6. Tiempos de Atención	53
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	54
3.1. Tipo de experiencia profesional.....	54
3.2. Cargo desempeñado y funciones realizadas	54
3.3. Descripción Problemática	55
3.4. Flujo de venta.....	57
3.5. Análisis de Causas	62
3.6. Método de intervención	69
3.7. Indicadores considerados	78
3.8. Implementación.....	79
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	96
4.1. Etapa antes de la Intervención	96
4.2. Etapa después de la Intervención.....	104
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
Conclusiones	114

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Recomendaciones	116
REFERENCIAS.....	118
ANEXOS	123

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Índice de tablas

Tabla 1 Principales productos y servicios de la entidad financiera	36
Tabla 2 Principales Proveedores	37
Tabla 3 Principales clientes de la entidad financiera	38
Tabla 4 Etapas del Gemba Walk.....	44
Tabla 5 Descripción por tipo de actividad	45
Tabla 6 Etapas de 5S.....	46
Tabla 7 Etapas de PHVA	49
Tabla 8 Proceso de venta de tarjeta Pre-Aprobada	58
Tabla 9 Proceso de venta de tarjeta con Garantía	61
Tabla 10 Matriz de correlación causa raíz	65
Tabla 11 Matriz de Ponderación	66
Tabla 12 Propuesta de solución	70
Tabla 13 Etapas de Implementación de metodologías.....	73
Tabla 14 Descripción de cronograma semanal	77
Tabla 15 Indicadores considerados	78
Tabla 16 Auditoría inicial de Gemba Walk	80
Tabla 17 Etapa de Implementación del Gemba Walk.....	82
Tabla 18 Auditoría final de Gemba Walk.....	83
Tabla 19 Auditoría inicial metodología 5S	85
Tabla 20 Etapas de implementación de la metodología 5S	87
Tabla 21 Auditoría final de 5S.....	89
Tabla 22 Auditoría inicial de Kaizen	91

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Tabla 23 Etapa de implementación de metodología Kaizen.....	93
Tabla 24 Auditoría final Kaizen.....	94
Tabla 25 Productividad antes de la intervención	98
Tabla 26 Brecha de tasa de conversión.....	99
Tabla 27 Resumen de respuestas de cuestionario	102
Tabla 28 Tiempos de atención y actividades antes de aplicar Gemba Walk.....	103
Tabla 29 Productividad después de la intervención.....	105
Tabla 30 Comparativo de Productividad	106
Tabla 31 Respuestas después de la intervención	107
Tabla 32 Tiempos de atención y actividades después de aplicar Gemba Walk.....	108
Tabla 33 Resultados de productividad y conversión	109
Tabla 34 Resultados de tiempos de atención	110
Tabla 35 Resumen de resultados antes y después de la intervención	113

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama de la entidad financiera	33
Figura 2 Ubicación de la entidad financiera	34
Figura 3 Etapas del Gemba Walk	45
Figura 4 Ciclo de las 5S.....	47
Figura 5 Ciclo PHVA	51
Figura 6 Proceso de venta tarjeta Pre-Aprobada	60
Figura 7 Proceso de venta de tarjeta con garantía	62
Figura 8 Diagrama de Ishikawa.....	63
Figura 9 Diagrama de Pareto	68
Figura 10 Diagrama de Gantt.....	76
Figura 11 Comparativo de tasas de conversión	109
Figura 12 Variación de tiempos.....	111

Índice de Ecuaciones

Ecuación 1 Cálculo general de la productividad.....	52
Ecuación 2 Cálculo de productividad de ejecutivos de venta.....	52
Ecuación 3 Cálculo de productividad del equipo de ventas.....	52
Ecuación 4 Cálculo de tasa de conversión.....	53
Ecuación 5 Cálculo de tiempos de atención promedio	53
Ecuación 6 Cálculo de brecha de productividad.....	97

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional expone la experiencia desarrollada en una entidad financiera de Lima Norte dedicada a la comercialización de tarjetas de crédito dentro de un entorno retail. Las funciones desempeñadas estuvieron orientadas a la supervisión, acompañamiento y fortalecimiento del equipo comercial, con el objetivo de mejorar la productividad, asegurar una atención eficiente y elevar la calidad del servicio brindado a los clientes.

Durante la fase de diagnóstico, realizada principalmente mediante Gemba Walk, se identificaron diversas deficiencias que afectaban el desempeño del proceso de ventas, tales como la ausencia de estandarización, desorden operativo, deficiente capacitación del personal, falta de control visual y escaso seguimiento a los indicadores de gestión. Estas limitaciones generaban tiempos de atención prolongados, reprocesos, errores operativos y una baja tasa de conversión, afectando directamente la productividad.

Frente a este panorama, se decidió implementar una intervención basada en la filosofía Lean Service, donde el Gemba Walk actuó como herramienta principal, ya que permitió observar directamente el trabajo en el punto de atención, detectar actividades que no agregaban valor y obtener información real para sustentar las mejoras. De manera complementaria, se aplicaron 5S para ordenar y organizar el área de trabajo; Kaizen para fomentar la participación y mejora continua del personal; y el ciclo PHVA para estructurar la planificación, ejecución, verificación y estandarización de las acciones implementadas.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

La intervención se desarrolló en cuatro fases: diagnóstico, implementación, verificación y estandarización. Se utilizaron herramientas como el diagrama de Ishikawa y el análisis de Pareto, que permitieron identificar como causas principales la falta de estandarización del flujo de atención y la insuficiente capacitación del personal. A partir de ello, se diseñaron planes de acción que incluyeron la organización del entorno laboral, la creación de procedimientos operativos, capacitaciones continuas, reuniones Kaizen semanales y la implementación de tableros de control visual con indicadores clave de desempeño.

Los resultados fueron altamente favorables: el tiempo promedio de atención se redujo en 22 %, la productividad aumentó en 22.7 % y la tasa de conversión se incrementó en 21.7 %. Además, se evidenció una mejora en el clima laboral, una mayor claridad en las funciones y un incremento de la motivación del equipo, consolidando una cultura basada en la disciplina, el orden y la mejora continua.

En conclusión, la aplicación del Gemba Walk como herramienta principal, complementada por 5S, Kaizen y PHVA, demostró ser una estrategia efectiva para elevar la productividad y optimizar el proceso de venta de tarjetas de crédito. Esta experiencia refleja el aporte del Ingeniero Industrial como profesional capaz de integrar la mejora continua, la eficiencia operativa y la gestión del talento humano para generar resultados sostenibles y alineados con los objetivos organizacionales.

Palabras Clave: Gemba Walk, Lean, Productividad, Mejora continua.

ABSTRACT

The present professional proficiency report describes the experience carried out in a financial institution located in Lima Norte, dedicated to the commercialization of credit cards within a retail environment. The responsibilities performed were oriented toward supervising, supporting, and strengthening the commercial team, with the objective of improving productivity, ensuring efficient customer service, and enhancing the quality of service provided to clients.

During the diagnostic phase, conducted mainly through Gemba Walk, several deficiencies affecting the performance of the sales process were identified, such as the absence of standardization, operational disorder, inadequate staff training, lack of visual control, and limited monitoring of management indicators. These shortcomings generated prolonged service times, rework, operational errors, and a low conversion rate, directly impacting productivity.

In response to this situation, an intervention based on Lean Service philosophy was implemented, where the Gemba Walk served as the main tool, as it allowed direct observation of the work at the point of service, identification of non-value-added activities, and the collection of real information to support improvements. Complementarily, 5S was applied to organize and structure the work area; Kaizen to promote personnel participation and continuous improvement; and the PDCA cycle to structure the planning, execution, verification, and standardization of the implemented actions.

The intervention was developed in four phases: diagnosis, implementation, verification, and standardization. Tools such as the Ishikawa diagram and Pareto analysis were used, which

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

made it possible to identify the main causes as the lack of standardization of the service flow and insufficient staff training. Based on this, action plans were designed that included organizing the work environment, creating operational procedures, continuous training, weekly Kaizen meetings, and the implementation of visual control boards with key performance indicators.

The results were highly favorable: the average service time was reduced by 22%, productivity increased by 22.7%, and the conversion rate rose by 21.7%. In addition, improvements were observed in the work climate, greater clarity in roles, and increased team motivation, consolidating a culture based on discipline, order, and continuous improvement.

In conclusion, the application of Gemba Walk as the primary tool, complemented by 5S, Kaizen, and PDCA, proved to be an effective strategy for increasing productivity and optimizing the credit card sales process. This experience reflects the contribution of the Industrial Engineer as a professional capable of integrating continuous improvement, operational efficiency, and human talent management to generate sustainable results aligned with organizational objectives.

Keywords: Gemba Walk, Lean, Productivity, Continuous Improvement.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto de la experiencia profesional

La experiencia profesional se desarrolló en una entidad financiera ubicada en Lima Norte, dedicada a la colocación de productos crediticios y financieros orientados a segmentos de personas con distintos niveles de ingresos. La institución opera bajo un modelo comercial basado en módulos de atención dentro de tiendas retail, donde se busca captar clientes de manera directa mediante interacción personalizada.

En este espacio, el equipo comercial tiene como función principal asesorar al cliente, identificar necesidades y ofrecer productos financieros adecuados, manteniendo una comunicación clara y eficiente. La dinámica de trabajo requiere no solo habilidades comerciales, sino también un proceso de atención ágil, estructurado y orientado a la experiencia del cliente.

Dentro de este entorno, se desempeñó la función de Supervisor de Ventas, rol encargado de dirigir, acompañar y capacitar a los ejecutivos de ventas, así como asegurar el cumplimiento de objetivos operativos y comerciales establecidos.

1.2. Realidad Problemática

En los últimos años, el sector financiero en el Perú ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por el aumento en la oferta y demanda de productos financieros, especialmente en la emisión de tarjetas de crédito. Sin embargo, este crecimiento ha venido acompañado de desafíos significativos en términos de eficiencia operativa y productividad en los procesos de venta.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Las perspectivas globales de crecimiento permanecen moderadas en relación con los niveles históricos. Se estima que, en 2024-25, el crecimiento estará por debajo del promedio de la década de 2010 en casi el 60 % de las economías, que abarcan más del 80 % de la población mundial. De la misma forma, se espera que el crecimiento económico en América Latina y el Caribe se reduzca aún más, alcanzando un 1,8 % en 2024, antes de recuperarse a un 2,7 % en 2025; sin embargo, se proyecta que el Perú crecerá un 2,9 % en 2024 y un 2,6 % en 2025, ya que la reducción de la inflación y las disminuciones en la tasa de política monetaria fomentarán el aumento del consumo privado.(Banco Mundial, 2024).

El acceso al crédito fomenta la inclusión financiera y puede asistir a las personas en la gestión de desajustes temporales entre sus ingresos y gastos (SBS, 2024). No obstante, el uso de tarjetas de crédito como mecanismo de endeudamiento genera un riesgo de incumplimiento de pago mayor al de otros créditos (BCRP, 2022). La colocación de tarjetas de crédito viene presentando una desaceleración por varios factores, entre ellos la “Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros”, que establece una tasa de interés máxima para los créditos de consumo y MYPE, fijada en dos veces la tasa promedio de los créditos de consumo (BCRP, 2024.). A casi tres años desde su implementación, existen 342,400 clientes afectados, de los cuales el 40.97% pertenece a clientes que salen del sistema financiero al no poder tomar nuevos créditos, entre ellos la obtención de una nueva tarjeta de crédito, y el 59.03% de clientes no bancarizados que no podrán acceder al crédito por primera vez. Esto se debe a que el costo para las entidades financieras de otorgar préstamos a estos deudores supera la tasa máxima permitida, lo que hace inviable ofrecerles crédito.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Otro motivo de la desaceleración de la colocación de tarjetas de crédito en el mercado peruano es el crecimiento acelerado de los pagos con tarjeta de débito frente a los realizados con crédito, en parte debido al aumento de las compras en canales no presenciales. En marzo de 2024, las compras no presenciales con tarjetas de débito aumentaron un 69 % en valor y un 150 % en cantidad en comparación con marzo de 2023. En contraste, las compras con tarjetas de crédito disminuyeron un 9 % en valor y solo aumentaron un 7 % en cantidad, lo que refleja una reducción en el valor promedio de las operaciones (BCRP, 2024.). Al cierre de diciembre de 2023, el total de tarjetas de crédito ascendió a 8.4 millones, lo que representa una disminución del 5 % respecto a diciembre de 2022 .(Responsable Del Observatorio & Julio Del Castillo Vargas, 2024).

El modelo Lean es una herramienta que promueve la mejora continua en los procesos al identificar y eliminar las actividades que no generan valor para el cliente y que representan un desperdicio de recursos. Su principal objetivo es agregar valor y aumentar la eficiencia de los resultados (Tubón Aldaz, 2017). Según el (Instituto Para La Calidad, s.f.), la implementación de un sistema de gestión con enfoque Lean genera incrementos significativos en la productividad de los procesos y del personal, mejorando también la calidad del servicio ofrecido.

De acuerdo con el(Instituto Peruano de Economía, s.f.) la productividad laboral se refiere a la producción promedio que un trabajador genera en un periodo de tiempo específico, y puede medirse tanto en términos físicos como económicos. Por su parte, (Ramirez Gutierrez, s.f.) la define como una cadena cuantificable de actividades que simplifica la gestión en términos monetarios, facilitando la determinación de remuneraciones y la eficiencia del proceso productivo.

En este escenario, la adopción de estrategias Lean se presenta como una solución efectiva para incrementar la productividad y eficiencia en la venta de tarjetas de crédito. Estas estrategias se enfocan en reducir el desperdicio, optimizar los procesos y mejorar la satisfacción del cliente. Al implementar estos principios, la empresa no solo podría fortalecer su competitividad, sino también adaptarse de manera más efectiva a las condiciones económicas actuales, que demandan agilidad y eficiencia. Este enfoque no solo busca mejorar los indicadores de productividad, sino también impactar positivamente en la satisfacción del cliente al ofrecer un servicio más rápido y eficiente.

1.3. Problema

1.3.1. Problema general

¿De qué manera la implementación del Gemba Walk incrementará la productividad en el proceso de venta de tarjetas de crédito en una entidad financiera de Lima Norte, 2025?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué manera la reducción de los tiempos de atención identificados mediante el Gemba Walk incrementará la productividad en el proceso de venta de tarjetas de crédito en una entidad financiera de Lima Norte durante el año 2025?
- b) ¿De qué manera la falta de estandarización del flujo de venta, evidenciada durante el Gemba Walk, afecta la productividad en el proceso de venta de tarjetas de crédito en una entidad financiera de Lima Norte en el año 2025?

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

- c) ¿De qué manera la baja tasa de conversión de clientes, identificada durante el Gemba Walk, afecta la productividad en el proceso de venta de tarjetas de crédito en una entidad financiera de Lima Norte en el año 2025?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Implementar el Gemba Walk para incrementar la productividad en el proceso de venta de tarjetas de crédito en una entidad financiera de Lima Norte, 2025

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Reducir los tiempos de atención identificados mediante el Gemba Walk para mejorar la productividad en el proceso de venta de tarjetas de crédito en una entidad financiera de Lima Norte durante el año 2025
- b) Estandarizar el flujo de venta utilizando la información obtenida durante el Gemba Walk, con el fin de optimizar la productividad en el proceso de venta de tarjetas de crédito en una entidad financiera de Lima Norte en el año 2025
- c) Mejorar la tasa de conversión de clientes a partir de los hallazgos identificados durante el Gemba Walk para incrementar la productividad en el proceso de venta de tarjetas de crédito en una entidad financiera de Lima Norte, 2025

1.5. Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

La implementación del Gemba Walk incrementará la productividad en el proceso de venta de tarjetas de crédito en una entidad financiera de Lima Norte, 2025

1.6. Justificación

1.6.1 Justificación Teórica

El presente trabajo de suficiencia profesional se fundamenta en la necesidad de optimizar el proceso de ventas dentro de una entidad financiera del sector retail, donde se evidenciaron deficiencias operativas que afectaban la productividad y la eficiencia del equipo comercial. La falta de estandarización en la atención, la presencia de actividades que no agregaban valor y la variabilidad en la ejecución de las tareas generaban demoras, reprocesos y una baja tasa de conversión, lo que limitaba el cumplimiento de los objetivos institucionales. Ante esta situación, la aplicación de la filosofía Lean se consideró una alternativa viable y efectiva para transformar el proceso comercial en un sistema más ágil, disciplinado y orientado al cliente.

1.6.2 Justificación Técnica

Desde un enfoque técnico, la metodología Lean permitió identificar y eliminar desperdicios, estandarizar procedimientos y mejorar el flujo de valor hacia el cliente mediante herramientas como 5S, Kaizen, Gemba Walk y el ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar). Este último permitió estructurar de forma ordenada las fases de planificación, ejecución, evaluación y mejora de las acciones implementadas, garantizando la sostenibilidad del cambio. A

través de la observación directa (Gemba Walk) se diagnosticaron los principales cuellos de botella; con las 5S se mejoró el orden y la organización del entorno de trabajo; mediante Kaizen se promovieron mejoras incrementales y la participación activa del personal; y con el ciclo PHVA se estableció un proceso sistemático de mejora continua, asegurando que las soluciones aplicadas fueran evaluadas y ajustadas de manera constante. Estas estrategias en conjunto contribuyeron a reducir los tiempos improductivos, optimizar las etapas del proceso de atención y uniformizar la calidad del servicio brindado. En un entorno altamente competitivo como el financiero, la aplicación de Lean Service representa una práctica innovadora que promueve la eficiencia, la mejora continua y la sostenibilidad operativa.

1.6.3 Justificación Económica

En el ámbito económico, la implementación de las herramientas de mejora continua generó un impacto directo en los indicadores de gestión. La reducción del tiempo total de atención en un 22 %, el incremento de la productividad en 22.7 % y la mejora de la tasa de conversión en 21.7 % evidencian un uso más eficiente de los recursos humanos y tecnológicos sin necesidad de incrementar los costos operativos. El ciclo PHVA permitió monitorear estos avances y realizar ajustes oportunos en cada fase de verificación, asegurando la estabilidad del proceso. Al disminuir la variabilidad y fortalecer la consistencia operativa, la organización mejoró su rentabilidad y capacidad competitiva, demostrando que la gestión industrial puede generar beneficios económicos tangibles en el sector financiero.

1.6.4 Justificación Académica

Asimismo, desde la perspectiva profesional, la experiencia permitió aplicar y consolidar competencias esenciales del Ingeniero Industrial, como el análisis de procesos, la gestión de indicadores de desempeño, el liderazgo de equipos de trabajo y la implementación de metodologías de mejora continua orientadas a resultados. La aplicación del ciclo PHVA reforzó la capacidad de gestión del cambio, al permitir planificar las mejoras, supervisar su ejecución, evaluar los resultados y actuar de forma correctiva ante desviaciones. Estas habilidades se fortalecieron a través de la dirección y acompañamiento del personal comercial, evidenciando la capacidad del ingeniero para liderar transformaciones organizacionales que generen valor y promuevan la excelencia operativa.

En conjunto, la justificación de este trabajo se basa en la contribución técnica, económica y profesional que aporta la filosofía Lean y el ciclo PHVA al proceso de ventas de una entidad financiera. La experiencia desarrollada demuestra la importancia de aplicar principios de mejora continua en el sector servicios, consolidando el rol del Ingeniero Industrial como agente de cambio capaz de optimizar procesos, elevar la productividad y fortalecer la cultura organizacional mediante la eficiencia, la innovación y el enfoque en el cliente.

1.7. Antecedentes

1.7.1. Antecedentes Nacionales

El estudio desarrollado por (Verán-Leigh & Brioso, 2021), el estudio titulado *Implementation of Lean Construction as a Solution for the COVID-19 Impacts in Residential Construction Projects in Lima, Peru* representa una contribución significativa al contexto

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

peruano, ya que examina cómo la aplicación de herramientas Lean permitió enfrentar los efectos operativos derivados de la pandemia dentro de un proyecto de construcción de viviendas en Lima. Los autores señalan que las restricciones sanitarias, la disminución de la disponibilidad de mano de obra y la necesidad de reorganizar los espacios laborales generaron un escenario de alta variabilidad que ponía en riesgo la continuidad de las actividades. Frente a este panorama, se incorporó el Gemba Walk como una estrategia de observación directa, con el propósito de identificar en el lugar de trabajo los factores que afectaban el flujo operativo y la productividad diaria.

El artículo indica que el Gemba Walk pasó a ser un elemento clave del sistema de control operativo, permitiendo que supervisores e ingenieros recorrieran las zonas de trabajo para detectar interrupciones, desviaciones y actividades que no generaban valor. Entre los principales problemas identificados se encontraron demoras en el ingreso del personal debido a los nuevos protocolos sanitarios, retrasos ocasionados por la limitada disponibilidad de materiales y deficiencias en la coordinación entre cuadrillas. Estas observaciones permitieron rediseñar rutas de circulación, ampliar áreas compartidas, ajustar la programación y fortalecer la comunicación operativa, con el objetivo de evitar pérdidas de ritmo en la ejecución del proyecto.

Los resultados obtenidos fueron medibles y demostraron el efecto positivo del Gemba Walk en el control operacional. El estudio describe que la sectorización obligatoria de las áreas redujo la productividad inicial en cerca del 20 %, pero garantizó la continuidad de la obra sin paralizaciones, lo que constituyó una mejora frente al riesgo de suspensión total. Asimismo, el indicador PPC (Plan Percent Complete), que evalúa el cumplimiento de la programación, se mantuvo en niveles aceptables: antes de la pandemia registraba un 91.7 %, y después de la

implementación de Lean y del uso sistemático del Gemba Walk, se estabilizó en 87.6 %, evitando una caída más pronunciada del desempeño. Otro hallazgo relevante fue que el 12.53 % de las causas de incumplimiento se relacionaban con factores externos vinculados a la emergencia sanitaria; gracias al Gemba Walk, estas restricciones pudieron anticiparse y controlarse en etapas posteriores. Del mismo modo, la reorganización de accesos y la reconfiguración de los espacios de trabajo permitieron sostener la operatividad de un equipo superior a 100 trabajadores, evitando aglomeraciones y reduciendo riesgos para la salud del personal.

El estudio elaborado por (Erazo-Rondinel & Huaman-Orosco, 2021), denominado Exploratory Study of the Main Lean Tools in Construction Projects in Peru, aporta información valiosa para comprender el nivel de implementación y los resultados obtenidos mediante el uso de herramientas Lean —incluido el Gemba Walk— en proyectos desarrollados en el país. La investigación surge ante la necesidad de identificar qué prácticas de mejora continua se aplican realmente en el sector construcción peruano, un ámbito que enfrenta problemas frecuentes relacionados con retrasos, reprocesos, desperdicios y fallas de coordinación. Para ello, los autores desarrollaron un análisis detallado que integró revisión bibliográfica, entrevistas con especialistas y una encuesta dirigida a 124 profesionales de sectores como edificaciones, infraestructura, minería, energía y plantas industriales.

Los resultados evidencian que, si bien herramientas como Last Planner System (LPS) y Visual Management encabezan la implementación en el país, el Gemba Walk se posiciona también entre las técnicas más utilizadas, con una frecuencia reportada del 25.8 %. Esto confirma su presencia dentro de los procesos operativos del sector construcción. La investigación

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

describe que los profesionales emplean el recorrido en obra para observar restricciones, identificar actividades que no agregan valor y detectar problemas en la secuencia de trabajo. Estos hallazgos demuestran que el Gemba Walk permite obtener una representación más precisa del flujo real del proceso, especialmente útil en proyectos donde existen múltiples frentes de trabajo y elevada variabilidad.

En cuanto a los beneficios obtenidos, el estudio documenta mejoras significativas asociadas al uso de herramientas Lean relacionadas con el Gemba Walk. Entre los resultados más destacados se encuentran la identificación y disminución de desperdicios, el incremento en la coordinación entre equipos (4.33/5), el fortalecimiento de la planificación en obra (4.41/5) y la reducción de tiempos operativos (4.18/5). Asimismo, los participantes reportaron mejoras en la calidad de la información disponible (4.13/5) y una reducción considerable del retrabajo (4.10/5), lo cual respalda el principio fundamental del Gemba Walk: observar directamente el trabajo para identificar causas raíz que no son evidentes desde la oficina. Los datos también muestran que el uso de este instrumento contribuye a una mayor predictibilidad del flujo operativo y a una toma de decisiones más precisa, basada en evidencia recogida directamente en el campo.

El estudio desarrollado por (Mendieta & Salazar, 2024.), titulado Implementación de la metodología Gemba Walk para la mejora de la gestión de abastecimiento de una empresa dedicada al rubro minero, Lima – 2023, constituye un referente relevante en el ámbito nacional respecto al uso del Gemba Walk como herramienta de mejora continua en procesos logísticos. La investigación se desarrolló a raíz de diversas dificultades detectadas en la cadena de suministro, entre ellas los extensos tiempos de entrega, la ausencia de procedimientos estandarizados para

los pedidos y las demoras en la aprobación de requerimientos, factores que ocasionaban ineficiencias operativas y un aumento significativo en los costos de abastecimiento.

El enfoque metodológico fue de tipo cuantitativo y adoptó un diseño preexperimental, sustentado en indicadores reales de tiempo y costo recopilados entre julio de 2022 y junio de 2023. Mediante la ejecución del Gemba Walk, los investigadores realizaron recorridos y observaciones directas en el área de abastecimiento, identificando problemas como validaciones administrativas prolongadas, documentos incompletos, procesos de compra con bajo nivel de estructuración y actividades que no aportaban valor dentro del flujo logístico. Estas observaciones permitieron identificar las causas principales de los retrasos y evidenciar la necesidad de reorganizar el proceso de suministro.

Los resultados posteriores a la implementación del Gemba Walk reflejaron mejoras importantes. Se registró una reducción del 25 % en los tiempos de llegada y salida de materiales, lo que generó ahorros anuales de S/ 1 440 y S/ 5 280, respectivamente. A ello se sumó una disminución adicional de S/ 41 688 por año derivada de la optimización del tránsito y del proceso de abastecimiento. Estos resultados demuestran que la metodología contribuyó a eliminar tiempos improductivos, fortalecer la coordinación con proveedores y aumentar la eficiencia del proceso logístico. En conjunto, la tesis confirma que el Gemba Walk es una herramienta efectiva para mejorar la productividad y reducir costos en empresas del sector minero, al intervenir directamente en la revisión y optimización de las actividades que conforman el proceso de abastecimiento.

1.7.2. Antecedentes Internacionales

El artículo científico elaborado (Micieta et al., 2021), titulado *Increasing Work Efficiency in a Manufacturing Setting Using Gemba Walk*, examina de qué manera la aplicación del Gemba Walk contribuye a mejorar significativamente la eficiencia laboral en una empresa internacional dedicada a la fabricación de componentes electrónicos. Los autores sostienen que la observación directa del trabajo en el lugar donde realmente se desarrolla es esencial para identificar desperdicios, actividades sin valor, fallas en la secuencia operativa y problemas ergonómicos que afectan el rendimiento productivo. La investigación se formula en respuesta a la necesidad de incrementar la productividad y reducir los tiempos improductivos en una línea de manufactura caracterizada por altos requerimientos de precisión y rapidez.

El estudio presenta un diagnóstico inicial basado en recorridos Gemba, entrevistas al personal y un análisis minucioso del flujo de trabajo. Estas observaciones permitieron detectar diversas dificultades, entre las que destacan tiempos elevados en la manipulación de bobinas, ingreso manual de información, deficiencias en la iluminación, posturas ergonómicas inadecuadas, retrasos ocasionados por desplazamientos innecesarios y métodos de almacenamiento poco eficientes. Para organizar las causas identificadas, se elaboró un diagrama de Ishikawa complementado con una matriz de priorización, a fin de determinar qué factores tenían un mayor impacto en la productividad. Con base en ello, se propusieron mejoras orientadas al rediseño del área de manipulación de materiales, la implementación de una base de datos automatizada, la incorporación de escáneres inalámbricos, la adquisición de sillas ergonómicas y el fortalecimiento de la iluminación en cada estación de trabajo.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Los resultados evidencian mejoras cuantificables derivadas tanto del uso del Gemba Walk como de las acciones implementadas. Entre los avances más relevantes, se reporta que el tiempo de preparación y manipulación de bobinas disminuyó de 4 minutos 30 segundos a 1 minuto 35 segundos, lo que representa una mejora del 64.81 %. Del mismo modo, la sustitución del registro manual por un escáner inalámbrico redujo el tiempo de ingreso de datos de 30 segundos a 5 segundos, equivalente a una disminución del 83.33 %. Con la incorporación de una base de datos automática, el tiempo de registro se redujo a 10 segundos, logrando una mejora adicional del 66.67 %. Las mejoras ergonómicas —como nuevas sillas y luz focal— disminuyeron las molestias físicas y redujeron los errores asociados a la fatiga, lo que incrementó la estabilidad del desempeño operativo. En conjunto, estas intervenciones produjeron un aumento notable en la eficiencia global del trabajador, reduciendo tiempos muertos y acelerando la velocidad total del proceso productivo.

El estudio elaborado por (Obaid et al., 2021), titulado *Using lean management approach in improving clinical team leader handover process: nursing services* y publicado en la revista *BMJ Open Quality*, examina la utilización de herramientas Lean —incluido el Gemba Walk— para optimizar el proceso de entrega de turno entre líderes de enfermería en un hospital de 511 camas. La investigación se origina a partir de datos recogidos en 2019, que mostraban que el 83.2 % del personal trabajaba una hora adicional luego de finalizar su jornada debido a que el handover era extenso, repetitivo y carecía de estandarización. Esta situación impactaba negativamente en la productividad, aumentaba la carga física y emocional del personal y comprometía la calidad del servicio. Frente a este escenario, se implementó un proyecto de mejora basado en principios Lean, cuyo punto de partida fue la observación directa del proceso

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

mediante el Gemba Walk con el objetivo de identificar desperdicios, errores y actividades sin valor agregado.

En la etapa de análisis, el equipo del proyecto llevó a cabo múltiples recorridos Gemba en las diferentes unidades hospitalarias para registrar la duración real de los handovers, identificar interrupciones, reconocer información irrelevante, detectar reprocesos y revisar las inconsistencias en la transmisión de datos clínicos. Durante la observación de doce entregas de turno completas, se evidenció que cada proceso tomaba entre 40 y 60 minutos, superando ampliamente el estándar institucional de 20 a 30 minutos. Utilizando herramientas Lean como el mapeo del flujo de valor (VSM) y la clasificación de desperdicios bajo el modelo DOWNTIME, se identificaron cinco pérdidas predominantes: actividades sin valor, tiempos de espera, defectos, interrupciones externas y subutilización del personal. Este diagnóstico permitió formular intervenciones enfocadas en estandarizar la información, organizar las funciones del líder, minimizar interrupciones y delegar actividades que no eran esenciales.

Los resultados obtenidos reflejan cambios significativos y medibles. Después de la implementación de las mejoras derivadas del Gemba Walk, la duración promedio del handover se redujo a 25.5 minutos, frente a los 52.5 minutos del periodo previo, lo que supone una disminución del 51 % en el tiempo total del proceso. El análisis estadístico corroboró la relevancia de esta mejora, con un p-value de 0.008. Asimismo, se documentó un impacto económico directo: al reducir 40 minutos por turno, los 25 líderes de las unidades quirúrgicas lograron disminuir un total de 267 horas laborales mensuales, lo que equivale a un ahorro de 8,343 riales saudíes por mes —aproximadamente 2,224.50 dólares—. Además, se observó una reducción de interrupciones externas, una mayor precisión en la información transmitida y una

mejora en la satisfacción del personal respecto a la claridad del proceso y la distribución de responsabilidades.

El artículo elaborado por (Sá et al., 2023), titulado *Assessment of the Impact of Lean Tools on the Safety of the Shoemaking Industry*, examina el efecto de cuatro herramientas Lean—incluido el Gemba Walk— en una empresa dedicada a la fabricación de calzado ortopédico, un sector caracterizado por una elevada carga de trabajo manual. Los autores sostienen que, debido a la repetición constante de tareas y a la cercanía de los operarios a diversas fuentes de riesgo, tanto la productividad como la seguridad pueden verse comprometidas. Ante esta situación, la investigación aplicó técnicas Lean con el propósito de observar directamente el proceso productivo, identificar fallas que no eran evidentes a simple vista y mejorar simultáneamente la eficiencia y las condiciones de seguridad ocupacional.

En la etapa inicial del estudio, se construyó un mapa SVSM (Safety Value Stream Mapping) que integró datos relacionados con tiempos de ciclo, tiempos de preparación, distancias recorridas y niveles de riesgo en cada área de la planta. La observación realizada mediante el Gemba Walk permitió identificar actividades sin valor agregado, movimientos repetitivos que incrementaban la fatiga, desorden en el flujo de materiales, ausencia de controles visuales y riesgos ergonómicos significativos. Con esta información, los investigadores priorizaron las mejoras y seleccionaron intervenciones en cuatro zonas estratégicas de la fábrica.

Los resultados posteriores a la implementación de las herramientas Lean—siendo el Gemba Walk el componente principal para la observación y corrección en el lugar de trabajo— muestran avances medibles. En lo referente a productividad, el estudio evidencia una

disminución de entre 7 % y 12 % en los tiempos de ciclo en tres áreas críticas, lo que demuestra que la eliminación de etapas innecesarias y el rediseño de tareas favorecieron una mayor fluidez operativa. Asimismo, los análisis indican que, después de los recorridos Gemba, se fortaleció la coordinación entre procesos, se eliminaron actividades no estandarizadas y se reorganizaron tareas que generaban cuellos de botella. En cuanto a seguridad, los registros revelan un resultado destacado: la cantidad de accidentes mensuales se redujo en 50 %, pasando de un promedio de 1.4 incidentes a 0.7 durante el periodo de mejora. Este indicador confirma que la identificación directa de riesgos mediante el Gemba Walk permitió implementar medidas preventivas oportunas y reorganizar adecuadamente las tareas que implicaban mayor exposición.

1.8. Empresa

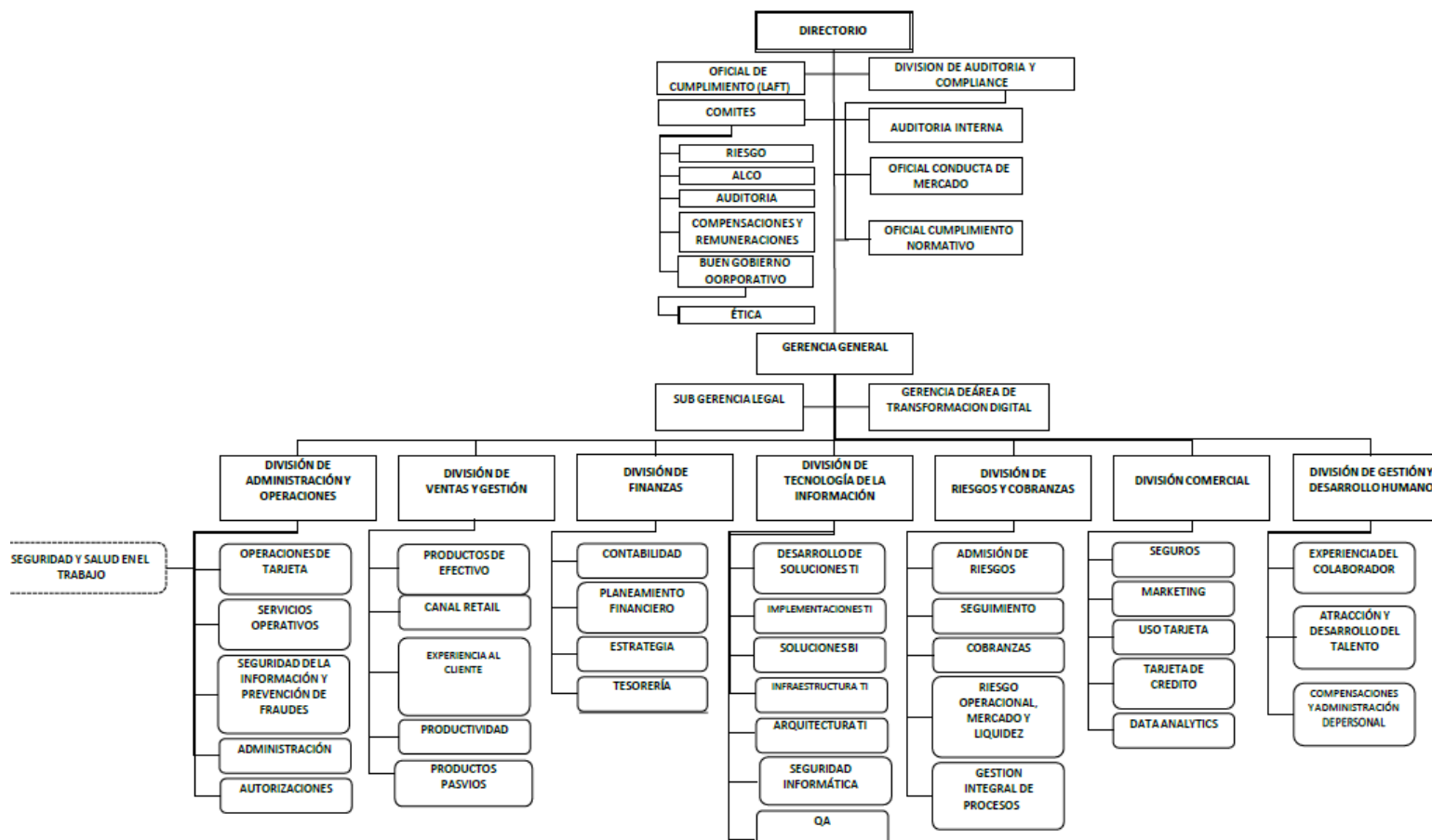
La entidad analizada es una institución financiera privada que opera en el territorio peruano y forma parte de un grupo empresarial de alcance nacional, con presencia en diversos sectores del retail, servicios y consumo masivo. Su actividad principal consiste en ofrecer productos financieros accesibles, orientados a facilitar la adquisición de bienes y servicios a clientes que realizan compras en establecimientos comerciales de alto tránsito.

Esta institución se especializa en la colocación de tarjetas de crédito y soluciones de pago, las cuales se comercializan directamente en puntos estratégicos ubicados dentro de tiendas retail. Su modelo de negocio se basa en la interacción directa con los clientes, por medio de un equipo de ejecutivos de venta que atiende consultas, realiza precalificaciones y gestiona la afiliación inmediata de los usuarios.

1.8.1. Organigrama

Figura 1

Organigrama de la entidad financiera



Fuente: Elaboración propia (2025)

1.8.2. Ubicación

La entidad se encuentra situada en una zona céntrica y de fácil acceso dentro del distrito de San Borja., una zona estratégica de Lima caracterizada por su alta conectividad y cercanía a importantes instituciones públicas y centros comerciales. El punto exacto se sitúa a pocos metros del Ministerio de Cultura y de la Estación La Cultura de la Línea 1 del Metro de Lima, lo que facilita el acceso tanto para colaboradores como para proveedores.

Figura 2

Ubicación de la entidad financiera



Fuente: Elaboración propia (2025).

1.8.3. Misión:

“Ayudar a los peruanos a disfrutar el presente mientras construimos su futuro”

1.8.4. Visión:

“Ser excelentes en todos los aspectos: busca ser un referente de excelencia en sus empleados, productos, servicio al cliente y resultados financieros.”

1.8.5. Valores:

- a) Creamos las mejores experiencias.
- b) Construimos juntos los resultados.
- c) Somos ágiles e innovadores.
- d) La pasamos bien.
- e) Trabajamos con integridad.

1.8.6. Principales productos y servicios

Tabla 1

Principales productos y servicios de la entidad financiera

Categoría	Producto/Servicio	Descripción
Tarjetas	Crédito	Línea de crédito para compras en comercios
	Debito	Medio de pago, recargas y compras
Efectivo	Prestamos/Disposición de línea de crédito	Prestamos aprobados y/o cliente puede retirar parte de su línea de crédito en efectivo
Ahorros	Cuenta de ahorros soles-dólares/Depósitos a plazo	Productos de ahorros para captar fondos del público
Seguros	Seguros varios	Productos optativos para diversos fines robos, salud, etc.

Nota. La información presentada resume los principales productos y servicios que ofrece la entidad financiera, organizados por categoría. Se describen las alternativas disponibles para los clientes, desde líneas de crédito y opciones de disposición de efectivo, hasta productos de ahorro y seguros, todos orientados a satisfacer distintas necesidades financieras y fortalecer la relación con el usuario. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

1.8.7. Principales Proveedores

Tabla 2

Principales Proveedores

Proveedor Aliado	Tipo de Proveedor	Rol dentro del negocio
Supermercados/Tiendas por departamento/Tiendas de mejoramiento del hogar/Farmacias	Canal de colocación de productos y afiliado retail.	Alto flujo de clientes, principal canal de ventas
Red de POS	Proveedor tecnológico de procesamiento	Procesamiento de pagos e interoperabilidad
Proveedores de TI y Call center	Servicios tercerizados	Soporte de sistemas
Visa/Mastercard	Red global de pagos	Infraestructura para aceptación como medio pago en comercios externos
Entidades financieras de fondeos	Fondeo/liquidez	Acceso a crédito cuando es necesario

Nota. Se muestra de manera resumida los principales proveedores y aliados estratégicos que participan en las operaciones de la entidad financiera. Cada uno de ellos cumple un rol esencial en la colocación de productos, el procesamiento de transacciones, el soporte tecnológico y la provisión de fuentes de fondeo, asegurando así la continuidad del servicio, la disponibilidad de crédito y una adecuada experiencia para el cliente. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

1.8.8. Principales Clientes

Tabla 3

Principales clientes de la entidad financiera

Segmento de cliente	Descripción	Necesidad principal
Tarjetahabientes de tarjeta de crédito	Personas que principalmente compras en comercios aliados retail.	Financiamiento para compras y facilidad de pagos
Usuarios de tarjeta de debito	Consumidores que realizan pagos y recargas.	Agilidad, descuentos
Clientes de prestamos	Clientes que necesitan liquidez	Acceso rápido con créditos aprobados al 100%
Clientes de depósitos	Personas que buscan alternativas de ahorro	Seguridad y rentabilidad

Nota. La información expuesta sintetiza los principales segmentos de clientes atendidos por la entidad financiera. Se describe el perfil general de cada grupo y la necesidad predominante que buscan cubrir, ya sea financiamiento para compras, agilidad en pagos, acceso a liquidez o alternativas de ahorro seguras y rentables. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

1.9. Limitaciones

- a) Acceso restringido a información institucional: Las políticas de confidencialidad de la organización limitaron la disponibilidad de ciertos reportes estratégicos, bases de datos históricas y documentos internos. Ello impidió realizar análisis comparativos más amplios y profundos sobre el comportamiento de los indicadores.
- b) Imposibilidad de revelar la identidad de la empresa: Debido a disposiciones corporativas, no se autorizó el uso del nombre comercial, logotipos ni elementos que permitan identificar

directamente a la entidad. Esto obligó a presentar la descripción institucional de manera general y sin referencias explícitas.

- c) Limitaciones en la observación del personal: El equipo de ventas mantiene una alta carga operativa, lo cual dificultó coordinar momentos específicos para realizar observaciones completas durante los recorridos Gemba. En consecuencia, algunas observaciones dependieron del flujo de clientes y de los espacios disponibles del personal.
- d) Variabilidad del entorno de atención: Al tratarse de un espacio ubicado dentro de un establecimiento retail, el proceso de ventas está condicionado al tránsito de clientes, el cual fluctúa durante el día. Esta variabilidad genera escenarios difíciles de controlar que pueden influir en los tiempos de atención, la conversión y la productividad general.
- e) Alcance limitado de la población estudiada: El análisis se efectuó únicamente en una unidad comercial específica. En consecuencia, los resultados obtenidos no representan necesariamente el desempeño de todas las sedes o zonas comerciales de la organización.

1.10. Aspectos Éticos

El estudio se desarrolló bajo estrictos principios éticos, garantizando en todo momento la confidencialidad de la información institucional y la protección de la identidad tanto de la organización como de los colaboradores involucrados. Se aseguró el anonimato de los participantes, quienes brindaron su información de manera voluntaria y con conocimiento del fin académico de la investigación. Asimismo, las observaciones y recolección de datos se realizaron sin interrumpir las labores del personal ni afectar su desempeño. Toda la información obtenida fue utilizada exclusivamente con fines académicos, tratada con veracidad, integridad y objetividad, evitando cualquier manipulación o uso indebido. Se respetaron plenamente las

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

políticas internas de la entidad, así como las disposiciones éticas relacionadas con privacidad, acceso a datos y comportamiento en el entorno laboral. Finalmente, el desarrollo, análisis y presentación del contenido siguieron de manera rigurosa los lineamientos establecidos por las normas APA, asegurando un manejo adecuado de fuentes, citas y referencias bibliográficas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Lean Management como fundamento del Gemba Walk

El Gemba Walk surge en el Sistema de Producción Toyota como una de las herramientas fundamentales de la filosofía Lean. De acuerdo con (Womack & Jones, 1996), el Lean Management es un enfoque de gestión que busca aumentar el valor entregado al cliente mediante la identificación y eliminación de actividades que no generan beneficios, así como la minimización de desperdicios en cada etapa del proceso. Aunque su origen está vinculado al sector industrial, donde fue creado para mejorar la productividad y optimizar los recursos, con el tiempo este enfoque se ha adaptado al sector servicios. Esta evolución, denominada Lean Service, ha permitido trasladar sus principios a procesos intangibles, especialmente aquellos relacionados con la atención al usuario y la ejecución de actividades comerciales.

Según lo señalado por (Rother & Shook, 2018), la filosofía Lean sobresale por su capacidad de mostrar de manera clara y visual el recorrido completo de un proceso, lo que facilita detectar cuellos de botella, duplicidad de tareas y actividades que no generan valor. Esta visión resulta especialmente relevante en el ámbito financiero, donde la eficiencia comercial está estrechamente ligada a una atención rápida, estructurada y exacta. Desde esta perspectiva, Lean brinda el sustento conceptual para el Gemba Walk, ya que esta herramienta permite observar el trabajo directamente en el punto donde se ejecuta, identificando oportunidades de mejora que impactan de forma inmediata en el desempeño del equipo de ventas.

2.2. Filosofía Lean en el sector servicios

El enfoque de Lean Service traslada los principios del Lean Manufacturing a los entornos de servicios, donde el valor se crea a partir de las interacciones con el cliente y de las actividades comerciales. Según (Tubón Aldaz, 2017), este enfoque busca reducir tiempos que no aportan valor, agilizar el flujo de información y elevar la satisfacción del usuario mediante procedimientos más eficientes y uniformes. En el contexto financiero, estos conceptos se emplean para perfeccionar la atención en el punto de contacto, minimizar labores administrativas repetitivas y mejorar la experiencia global del cliente.

De acuerdo con el (Instituto Para La Calidad, s.f.), el enfoque Lean Service favorece el aumento de la productividad comercial al eliminar actividades que no generan valor, como reprocesos, revisiones innecesarias, tiempos de espera excesivos o inconsistencias en la presentación del producto. Este planteamiento influye directamente en el rendimiento de los ejecutivos de venta y en la capacidad de la organización para atender de manera eficiente a un mayor número de clientes. Bajo esta perspectiva, el Gemba Walk se convierte en una herramienta clave, ya que permite detectar en el propio lugar de trabajo las fallas operativas que obstaculizan el desempeño comercial.

2.3. Herramientas Lean

2.3.1. Gemba Walk

El Gemba Walk constituye una de las herramientas esenciales de la filosofía Lean Management, desarrollada por (Ohno, 1988) en el marco del Sistema de Producción de Toyota (TPS). La palabra japonesa Gemba se traduce como “el lugar real” o “el sitio donde ocurre el

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

trabajo”, y alude al espacio en el que se crea valor para el cliente. En el contexto organizacional, este concepto se relaciona con el entorno donde se desarrollan las actividades esenciales que influyen directamente en los resultados del proceso.

De acuerdo con (Ohno, 1988), el Gemba Walk supone que los líderes, supervisores o encargados de un proceso se desplacen al área donde se realiza el trabajo para observar las actividades en su ejecución real, identificar oportunidades de mejora y comprender las condiciones en las que dichas tareas se llevan a cabo. Esta metodología promueve una gestión sustentada en la observación directa y en el diálogo con los colaboradores, reduciendo la dependencia exclusiva de informes o indicadores.

Según (Liker, 2004), el Gemba Walk tiene como objetivo principal promover el aprendizaje y la mejora continua, en lugar de centrarse únicamente en la supervisión o el control. Su propósito es que los líderes mantengan una postura abierta a la escucha y al análisis, comprendiendo el proceso desde la perspectiva del trabajador. Esto permite identificar ineficiencias con mayor claridad y fortalecer la colaboración dentro del equipo.

2.3.1.1. Etapas

Tabla 4

Etapas del Gemba Walk

Etapa	Descripción
Preparación del recorrido	El Supervisor define el objetivo de la visita, el proceso o área que se observará y los aspectos que se analizarán (tiempos de atención, errores recurrentes, flujos ineficientes). Además, se informa previamente al equipo para generar un ambiente de apertura y colaboración.
Observación directa del proceso	El supervisor observa el trabajo en su entorno real, evaluando cómo se ejecutan las actividades, los movimientos del personal y las posibles demoras o reprocesos. En esta fase se registran datos y se identifican visualmente los desperdicios.
Interacción con el personal	Se dialoga con los colaboradores para comprender las causas de los problemas observados. Los trabajadores aportan información clave sobre limitaciones, dificultades y oportunidades de mejora.
Identificación de oportunidades de mejora	Con base en lo observado y conversado, se detectan actividades que no agregan valor (NAV) y se reconocen causas raíz. Estas observaciones se integran en acciones de mejora continua o dentro del ciclo PHVA.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Tabla 5

Descripción por tipo de actividad

Tipo de Actividad	Descripción
Actividad que agrega valor (AV)	Aporta directamente al servicio solicitado por el cliente.
Actividad que no agrega valor (NAV)	No contribuye a la satisfacción del cliente y debe eliminarse o reducirse.

Nota. La correcta identificación de NAV es esencial para la mejora del flujo de atención y la reducción de tiempos muertos. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

Figura 3

Etapas del Gemba Walk



Fuente: Elaboración propia (2025).

2.3.2. Herramientas complementarias

2.3.2.1. Metodología 5S

(Shingo, 1989) la describe como una herramienta que facilita la implementación de mejoras continuas en el entorno laboral, y consta de 5 pasos:

Tabla 6

Etapas de 5S

Etapas	Descripción
Clasificación (seiri)	Implica diferenciar entre los objetos necesarios e innecesarios, colocando los elementos esenciales en ubicaciones convenientes y adecuadas, para permitir un desplazamiento fluido en el área de trabajo.
Orden (Seiton)	Se refiere a organizar los elementos necesarios de manera que faciliten su localización en cualquier momento, con el objetivo de lograr un entorno de trabajo más ordenado.
Limpieza (Seiso)	Consiste en eliminar toda suciedad, por mínima que sea, para mantener un área de trabajo limpia y en condiciones óptimas, utilizando los suministros y herramientas de limpieza adecuados.

Estandarización (Seiketsu)	Se centra en seguir las primeras tres S para mantener los resultados obtenidos y detectar problemas previamente invisibles, además de prevenir accidentes laborales mediante el establecimiento de normas y procedimientos. Se define como la determinación de realizar las tareas según los procedimientos establecidos, fomentando hábitos de trabajo que proporcionen una ventaja competitiva.
Disciplina (Shitsuke)	

Fuente: Elaboración propia (2025).

Figura 4

Ciclo de las 5S



Fuente: Elaboración propia (2025).

2.3.2.2. Kaizen

Según (Masaaki Imai, s.f.), Kaizen corresponde a una metodología japonesa orientada a la mejora continua, basada en la realización de ajustes pequeños y permanentes dentro de los procesos, con la participación de todos los niveles de la organización. Su finalidad es incrementar la eficiencia, elevar la calidad, disminuir costos y promover la implicación del personal en la identificación y solución de problemas. Al impulsar cambios progresivos y una cultura de innovación constante, esta metodología favorece la creación de entornos de trabajo más flexibles, eficaces y orientados a la mejora permanente.

2.3.2.3. Ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar)

El Ciclo PHVA, también conocido como Ciclo de Deming o Ciclo de Mejora Continua, fue desarrollado por W. Edwards Deming (1986) como un método estructurado para gestionar y optimizar los procesos dentro de las organizaciones. Esta metodología promueve un aprendizaje permanente, en el cual cada acción planificada debe ejecutarse, evaluarse y corregirse según los resultados obtenidos, con el fin de incrementar la eficiencia y la calidad de las operaciones.

Según (Deming, 2000), el PHVA se fundamenta en la aplicación disciplinada del método científico a la gestión organizacional. En este sentido, cada fase del ciclo representa un paso ordenado que facilita el control de los procesos y la reducción de su variabilidad, fortaleciendo una cultura orientada a la mejora continua en las instituciones (Evans James R & Lindsay William M, 2015).

Etapas

Tabla 7

Etapas de PHVA

Etapa	Descripción
Planear (Plan)	<p>En esta etapa inicial se detectan los problemas existentes o las oportunidades de mejora, definiendo con precisión los objetivos a alcanzar, así como las estrategias y recursos necesarios para lograrlo. Según (Juran, 1992) planificar implica diseñar un proceso que asegure el cumplimiento de los requisitos tanto del cliente como de la organización.</p> <p>Durante esta fase se realiza un análisis del estado actual del proceso, identificando las causas raíz mediante herramientas como el diagrama de Ishikawa o el análisis de Pareto. Posteriormente, se elaboran planes de acción estructurados con metas específicas, medibles y alcanzables (Harrington Cliente, s.f.)</p>
Hacer (Do)	<p>La segunda fase del ciclo consiste en poner en marcha las acciones planificadas, ejecutando los cambios de forma controlada y documentada. Según (Deming, 2000), el propósito de esta etapa es probar las soluciones diseñadas en una escala reducida antes de su aplicación general, con el fin de validar su eficacia.</p>

El objetivo principal es comprobar la viabilidad y sostenibilidad de las estrategias propuestas. En esta etapa se desarrollan actividades como la formación del personal, la implementación de procedimientos estandarizados o la prueba piloto de herramientas Lean, entre ellas las 5S o el trabajo estandarizado.

Verificar (Check)

En esta etapa se analizan los resultados alcanzados y se comparan con los objetivos planteados durante la fase de planificación. De acuerdo con (Oakland, 2013) el propósito de la verificación es determinar si las acciones implementadas lograron la mejora esperada y si contribuyen efectivamente al cumplimiento de los estándares de calidad y productividad.

Para ello, se utilizan indicadores clave de desempeño (KPIs) que permiten medir la efectividad de las mejoras aplicadas, tales como la tasa de conversión, el tiempo promedio de atención o la productividad individual del equipo comercial.

Actuar (Act)

La fase final del ciclo tiene como finalidad consolidar los resultados positivos y corregir las deficiencias detectadas durante la verificación. Según (Imai (1997), esta etapa

es esencial para fortalecer la cultura de mejora continua (Kaizen), ya que las prácticas exitosas se transforman en procedimientos estándar, estableciendo nuevos niveles de desempeño organizacional.

Los conocimientos y aprendizajes adquiridos se documentan, difunden y aplican de manera sistemática, promoviendo la participación activa del personal y su compromiso con la excelencia operativa.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Figura 5

Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia (2025).

2.4. Productividad

Según (Kotler, s.f.), la productividad representa el nivel de desempeño de un equipo de ventas, medido a partir de la cantidad de clientes atendidos, solicitudes gestionadas y operaciones convertidas en ventas efectivas.

Formula General de la productividad

Ecuación 1

Cálculo general de la productividad

$$Productividad = \frac{Producción}{Recursos utilizados}$$

Cálculo de la productividad Individual de ejecutivo de venta:

Ecuación 2

Cálculo de productividad de ejecutivos de venta

$$Productividad de ejecutivos de venta = \frac{Tarjetas vendidas}{días trabajados}$$

Días trabajados= 26 por mes

Cálculo de la productividad del equipo de ventas:

Ecuación 3

Cálculo de productividad del equipo de ventas

$$Productividad por equipo = \frac{Tarjetas vendidas}{Número de ejecutivos}$$

2.5. Tasa de Conversión

Según (Kotler & Keller, s.f.) La tasa de conversión mide cuántos de los clientes evaluados avanzan en el proceso comercial y finalizan con la contratación del producto.

Ecuación 4

Cálculo de tasa de conversión

$$\text{Tasa de Conversión} = \frac{\text{Tarjetas vendidas}}{\text{Potencial}}$$

Potencial= Número total de clientes que califican para el producto

2.6. Tiempos de Atención

Los tiempos de atención corresponden al periodo total que un ejecutivo dedica a atender a un cliente, desde el primer contacto hasta la conclusión del proceso comercial. Bajo el enfoque Lean Service, tiempos prolongados se consideran un tipo de desperdicio, pues alargan el ciclo del proceso, disminuyen la fluidez de las operaciones y afectan la eficiencia global del sistema. En el ámbito financiero, una atención excesivamente larga reduce la productividad del equipo y deteriora la experiencia del usuario. Autores como (Ohno, 1988) y (Slack et al., s.d.) sostienen que reducir la duración del servicio es esencial para mejorar la capacidad de respuesta y garantizar un proceso más dinámico y efectivo.

Ecuación 5

Cálculo de tiempos de atención promedio

$$\text{Tiempos de atención promedio} = \frac{\sum \text{de tiempos de atención}}{\text{Número de atenciones}}$$

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Tipo de experiencia profesional

El presente trabajo se enmarca dentro de una experiencia profesional aplicada, desarrollada a partir del ejercicio directo de funciones en una entidad financiera ubicada en Lima Norte. La metodología empleada se orientó a examinar, diagnosticar y optimizar el proceso comercial mediante herramientas propias del enfoque Lean Service, destacando el Gemba Walk como instrumento fundamental para observar el servicio en tiempo real, detectar actividades sin valor agregado e identificar las causas operativas que influían en el desempeño del equipo.

A diferencia de un estudio experimental o puramente descriptivo, esta experiencia se sustenta en la observación presencial del trabajo en su punto de ejecución, la intervención gradual sobre el flujo del proceso y el análisis comparativo de los indicadores antes y después de la implementación de mejoras, lo que permitió evidenciar de manera objetiva los resultados alcanzados.

3.2. Cargo desempeñado y funciones realizadas

Mi experiencia en la entidad financiera comenzó en 2016 en el puesto de Ejecutivo de Ventas, función que me permitió desarrollar competencias en la captación de clientes, la promoción de productos financieros y la gestión operativa vinculada a la activación de tarjetas. En 2017 pasé a desempeñarme como Asesor de Ventas, ampliando mi intervención hacia la atención de reclamos, la asesoría personalizada, la comercialización de seguros y el control de solicitudes, lo cual me brindó una visión más profunda del comportamiento del cliente, del flujo comercial y de las limitaciones presentes en el proceso de atención.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

En 2021, luego de varios años de experiencia en roles operativos y de ventas, asumí el cargo de Supervisor de Ventas, desde el cual se desarrolla la experiencia que sustenta este trabajo. Las responsabilidades asociadas a esta función abarcaron la gestión y acompañamiento del equipo comercial, entre ellas:

- a) Supervisar el cumplimiento de objetivos de ventas y productividad.
- b) Acompañar al equipo en la atención directa al cliente.
- c) Capacitar en técnicas de argumentación y explicación de productos.
- d) Identificar actividades que no agregaban valor en el proceso de atención.
- e) Proponer y aplicar mejoras basadas en herramientas Lean.
- f) Evaluar y comparar indicadores de desempeño antes y después de la intervención.

Este rol permitió desarrollar competencias de liderazgo, análisis de procesos, mejora continua y formación comercial.

3.3. Descripción Problemática

La experiencia se desarrolló en un módulo de atención financiera ubicado dentro de una tienda retail de alto flujo de clientes. El espacio cuenta con personal comercial encargado de promover productos financieros y acompañar al cliente durante el proceso de solicitud y aprobación.

El modelo de atención se caracteriza por la interacción directa con el cliente, la necesidad de asesoría personalizada y la importancia de la claridad y rapidez en el proceso comercial.

Durante la experiencia profesional se identificó, mediante la observación directa (Gemba Walk) y el juicio de expertos conformado por supervisores de tiendas de la zona, que el proceso

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

de venta no se encuentra estandarizado, lo que ocasiona variaciones en la forma de ejecutar las tareas por parte de los ejecutivos de venta. Esta falta de uniformidad genera inconsistencias en la calidad del servicio, retrabajos, tiempos de atención prolongados y pérdida de eficiencia operativa, afectando la satisfacción del cliente y los resultados comerciales.

Asimismo, la aplicación del Gemba Walk permitió evidenciar la presencia de actividades que no agregan valor (NAV) dentro del flujo de atención, especialmente en etapas como el ingreso de solicitudes, la verificación de datos y la precalificación del cliente. Los especialistas confirmaron que estas actividades innecesarias provocan demoras y sobrecarga de trabajo, reduciendo la productividad global del equipo y generando desperdicios que impactan en la rentabilidad del proceso.

Otro aspecto crítico detectado fue la falta de capacitación continua y acompañamiento operativo. De acuerdo a los expertos consultados, esta deficiencia limita la correcta aplicación de los procedimientos y el uso eficiente de las herramientas tecnológicas. Esta debilidad se refleja en una tasa de conversión baja (2.3%) y en una disminución del 20.3% en las colocaciones de tarjetas de crédito en 2023 respecto al año 2022, lo que evidencia una brecha significativa entre el potencial del equipo comercial y los resultados reales obtenidos.

Del mismo modo, se observó una ausencia de control visual y de un sistema estructurado de mejora continua, ya que la entidad no aplica metodologías como el ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar) que permitan planificar, medir y ajustar las acciones de mejora de forma sistemática. Tanto la observación directa como el juicio de expertos coincidieron en que

esta carencia impide la identificación temprana de desviaciones, la estandarización de procesos y la consolidación de una cultura de aprendizaje continuo dentro del equipo comercial.

Finalmente, se constató que la organización del espacio físico y la gestión del material de trabajo (volantes, formularios y dispositivos de precalificación) presentan desorden. Los expertos señalaron que esta situación provoca pérdidas de tiempo, confusión y baja eficiencia en la atención. Esta situación refleja la necesidad de introducir prácticas de orden, disciplina y control visual dentro del entorno laboral.

En conjunto, la observación directa realizada mediante Gemba Walk y la validación de juicio de expertos permitieron identificar que la entidad carece de una estructura operativa eficiente, con procedimientos estandarizados y mecanismos formales de mejora continua. A partir de estos hallazgos, se evidenció la necesidad de intervenir el proceso de atención y ventas aplicando herramientas que apoyen la estandarización, el orden y la supervisión activa del trabajo. En este sentido, la incorporación de 5S, Kaizen y el ciclo PHVA como herramientas complementarias al Gemba Walk permitirá reorganizar el entorno de trabajo, fortalecer la disciplina operativa, estructurar las acciones de mejora y orientar el proceso comercial hacia una ejecución más ágil, controlada y centrada en el cliente, consolidando una cultura de eficiencia y sostenibilidad en el tiempo.

3.4. Flujo de venta

La entidad ofrece una tarjeta de crédito bajo 2 formas de clientes según la experiencia crediticia de los clientes, estas pueden ser: PRE-APROBADA y CON GARANTÍA

3.4.1. Proceso de Venta de Tarjeta: Pre-Aprobada

Tabla 8

Proceso de venta de tarjeta Pre-Aprobada

Etapa	Responsable/Sistema	Decisión del Proceso
Prospección	Equipo de Business Intelligence (BI)	El proceso inicia con la prospección, donde el equipo de BI genera y comparte un reporte de clientes potenciales que cumplen criterios definidos para calificar al producto
Venta de tarjeta	Ejecutivo de Ventas	El Ejecutivo de Ventas aborda a los clientes prospectados para ofrecer la tarjeta de crédito, realizando la primera interacción comercial y explicando el producto.
Precalificador	Sistema Automatizado	Sistema automatizado que valida requisitos mínimos del cliente para determinar si puede continuar. Si precalifica, sigue el proceso; si no, el flujo se detiene.
Ingreso de Solicitud	Ejecutivo de Ventas	Tras precalificar, el Ejecutivo de Ventas registra la solicitud del cliente en el sistema,

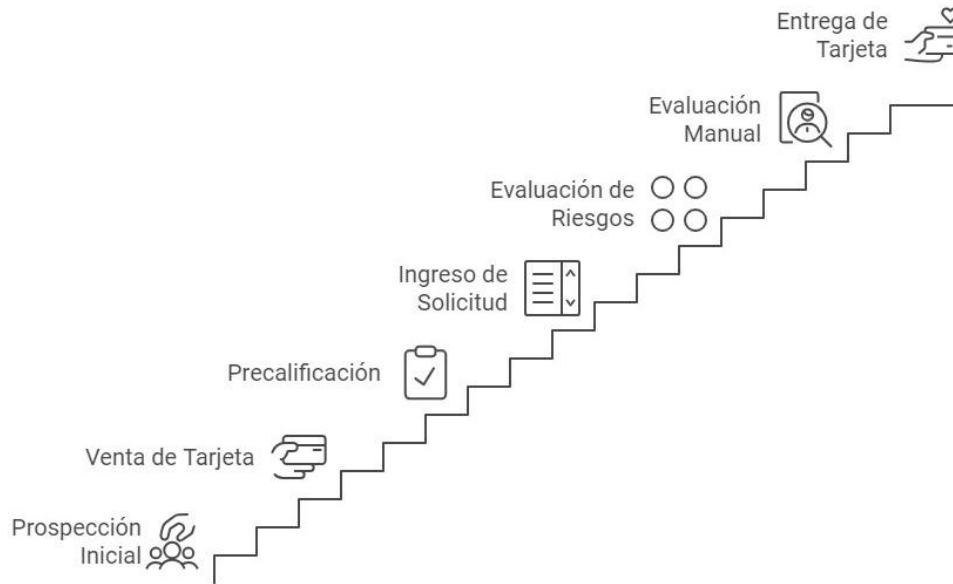
“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Motor Automático de Riesgos (OMDMM)	Sistema de Evaluación	iniciando el proceso formal de evaluación crediticia. El Motor Automático de Riesgos analiza la solicitud y decide si el cliente puede ser aprobado automáticamente o si debe pasar a revisión manual. Si el sistema no toma una decisión final (recomendar, aprobar, priorizar, sin decisión), el Analista de Créditos revisa la solicitud. Si es rechazada, el proceso termina; si es aprobada, continúa. Cuando la solicitud es aprobada, el Ejecutivo de Ventas realiza la entrega física de la tarjeta al cliente, concluyendo el proceso de venta.
Evaluación Manual	Analista de Créditos	
Entrega de Tarjeta	Ejecutivo de Ventas	

Fuente: Elaboración propia (2025).

Figura 6

Proceso de venta tarjeta Pre-Aprobada



Nota. Se presentan los pasos del proceso de venta de tarjeta Pre-Aprobada. *Fuente:* Elaboración propia (2025).

3.4.2. Proceso de Venta de tarjeta con Garantía

Tabla 9

Proceso de venta de tarjeta con Garantía

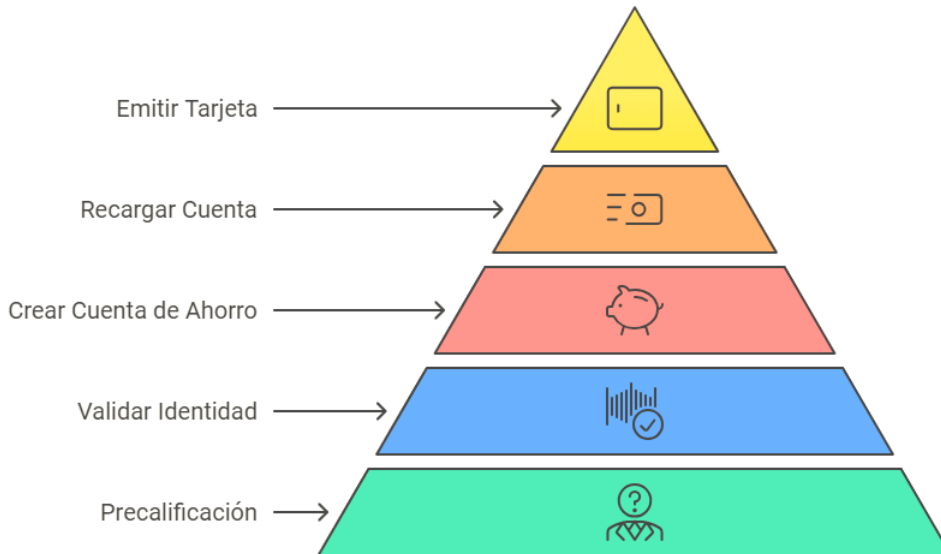
Etapa	Responsable/Sistema	Descripción
Abordaje y Precalificación en APK	Ejecutivo de Ventas – Aplicación APK	El Ejecutivo de Ventas aborda al cliente en tienda y realiza la precalificación utilizando la aplicación APK, verificando que cumpla los criterios básicos para continuar.
Validación de Identidad	Cliente – App (Android/iOS)	El cliente valida su identidad a través de la app, escaneando su DNI y tomándose una selfie para confirmar autenticidad y seguridad.
Creación de la Cuenta de Ahorro	Cliente – App (Android/iOS)	El cliente crea su cuenta de ahorro directamente en la aplicación móvil, requisito indispensable para vincular la tarjeta garantizada.
Recarga de la Cuenta de Ahorro	Cliente – Entidad Financiera o Banco de Preferencia	El cliente realiza la recarga de su cuenta mediante transferencia bancaria o utilizando los servicios de su banco o de la entidad para depositar el monto que funcionará como garantía.

Creación de Tarjeta con Garantía	Ejecutivo de Ventas – Sistema Interno	El Ejecutivo guía al cliente para generar la solicitud de la tarjeta garantizada y coordina su entrega final, completando el proceso de afiliación.
----------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2025).

Figura 7

Proceso de venta de tarjeta con garantía



Nota. Se presentan los 5 pasos del flujo de venta de tarjeta con garantía. Fuente:

Elaboración propia (2025)

3.5. Análisis de Causas

3.5.1. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también denominado diagrama de causa y efecto o de espina de pescado, es una herramienta empleada en la gestión de la calidad que permite identificar,

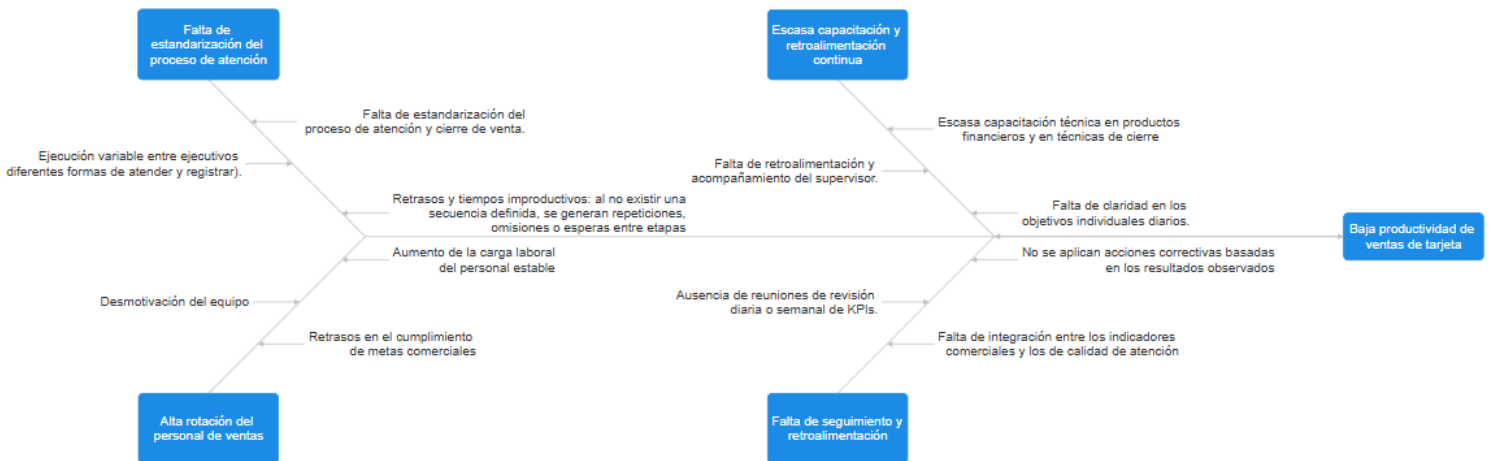
“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LIMA NORTE, 2025”

clasificar y visualizar de forma estructurada las causas que generan un problema determinado. Su finalidad es facilitar la comprensión de las causas raíz y orientar la implementación de acciones correctivas y preventivas que mejoren los procesos.

Esta herramienta fue desarrollada por el ingeniero japonés Kaoru Ishikawa en 1968, reconocido como uno de los pioneros del control de calidad total en Japón. (Ishikawa, s.f) incorporó este diagrama dentro de las “Siete Herramientas Básicas de la Calidad”, fundamentales para el análisis, mejora continua y resolución sistemática de problemas en las organizaciones.

Figura 8

Diagrama de Ishikawa



Nota. El diagrama de Ishikawa evidencia los principales factores que contribuyen a la baja productividad en la venta de tarjetas dentro de la entidad financiera analizada. Las causas se agrupan en cuatro categorías relevantes: deficiente estandarización del proceso de atención, limitada capacitación y retroalimentación continua, alta rotación del personal de ventas y escaso seguimiento del desempeño. Estas deficiencias provocan una ejecución inconsistente entre los

ejecutivos de venta, retrasos en el cierre de ventas, falta de revisión periódica de resultados y desmotivación del equipo comercial, afectando de manera directa la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Estos hallazgos fueron validados mediante el juicio de expertos, conformado por supervisores de tiendas de la zona, quienes confirmaron que las causas identificadas representan patrones recurrentes en el proceso y constituyen los factores más críticos que limitan la productividad del equipo. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

Con el fin de priorizar las causas identificadas durante el Gemba Walk, se elaboraron la matriz de correlación de causa raíz y la matriz de ponderación. Ambas permitieron evaluar de manera sistemática la relación entre cada hallazgo observado en el punto de atención y el problema central, considerando su impacto, frecuencia y posibilidad de intervención. Los resultados mostraron que las causas de mayor relevancia son la falta de estandarización del flujo de venta y la insuficiente capacitación del personal, factores que limitan la productividad del proceso. A partir de ello, se definieron acciones orientadas a ordenar las actividades, mejorar la organización del servicio y fortalecer las habilidades del equipo comercial mediante prácticas de mejora continua como 5S, Kaizen y el ciclo PHVA.

3.5.2. Matriz de correlación

De acuerdo con (Vester, 2012) la matriz de correlación constituye una herramienta útil para analizar las interdependencias entre las causas raíz de un problema, ya que permite identificar su grado de influencia y dependencia mutua dentro del sistema.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Las ocurrencias corresponden a la suma de los valores de relación asignados entre causas, determinados mediante una escala ordinal de 0 a 4, donde el valor 0 indica la ausencia de relación y el 4 representa una relación muy alta.

En el presente estudio, las valoraciones fueron obtenidas a partir de la observación directa del proceso (Gemba Walk) y del juicio experto de los supervisores de ventas, quienes evaluaron la intensidad de la relación entre las causas que afectan la productividad comercial.

Tabla 10

Matriz de correlación causa raíz

Causas que originan la baja productividad	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	Correlación total
CR1. Falta de estandarización del proceso de atención	—	4	3	2	3	12
CR2. Escasa capacitación y retroalimentación continua	4	—	3	2	3	12
CR3. Falta de seguimiento y control de indicadores	3	3	—	2	2	10
CR4. Alta rotación del	2	2	2	—	1	7

personal de						
ventas						
CR5. Desorden						
operativo y falta	3	3	2	1	—	9
de control visual						

Nota. La matriz de correlación evidencia que las causas CR1 (falta de estandarización del proceso de atención) y CR2 (escasa capacitación y retroalimentación continua) presentan los valores de correlación más altos (12 puntos cada una). Esto indica que ambas causas poseen una influencia directa y significativa sobre el resto, siendo las más críticas para el desempeño comercial. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

3.5.3. Matriz de Ponderación

Tabla 11

Matriz de Ponderación

N°	Causas	Ocurrencias	Frecuencia acumulada	% de ocurrencias	% de frecuencia acumulada
CR1	Falta de estandarización del proceso de atención	12	12	24 %	24 %
CR2	Escasa capacitación y retroalimentación continua	12	24	24 %	48 %
CR3	Falta de seguimiento y	10	34	20 %	68 %

	control de indicadores Desorden				
CR5	operativo y falta de control visual	9	43	18 %	86 %
CR4	Alta rotación del personal de ventas	7	50	14 %	14 %
	Total	50		100 %	100 %

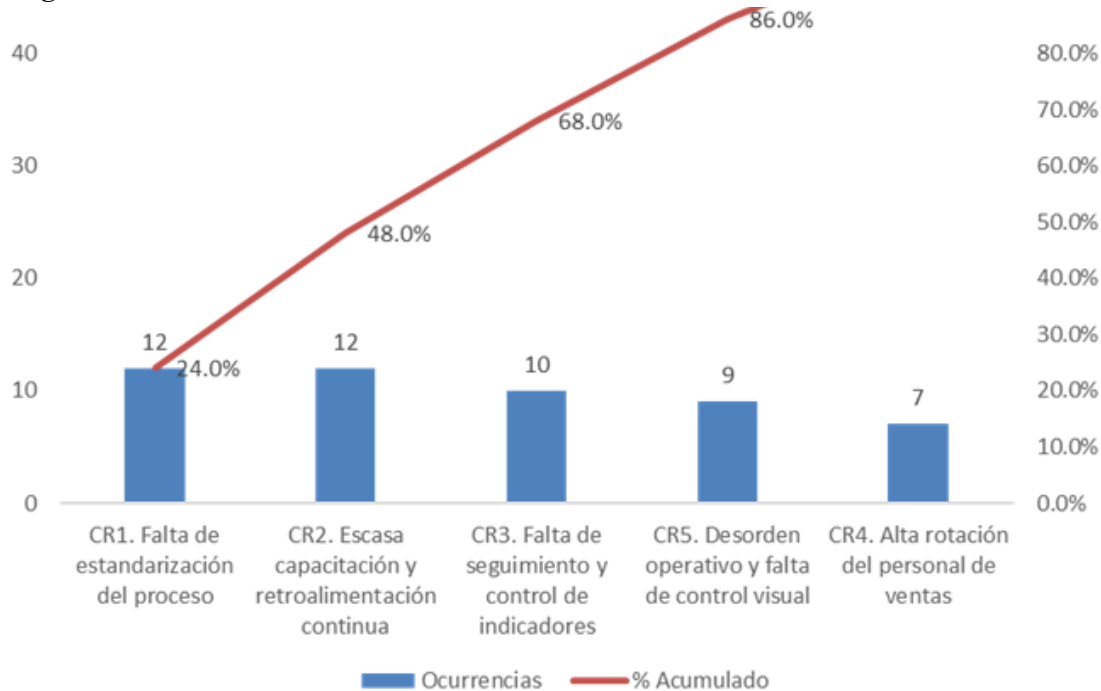
Nota. El análisis de ponderación revela que las causas CR1 y CR2 concentran el mayor porcentaje de ocurrencias acumuladas (48 %), por lo que se consideran factores críticos y prioritarios. Asimismo, la priorización de causas fue revisada y validada mediante el juicio de expertos, conformado por supervisores comerciales y un analista de procesos, quienes evaluaron el impacto, la frecuencia y la relevancia de cada causa dentro del proceso. Su participación permitió corroborar que CR1 y CR2 constituyen los factores de mayor criticidad y que la ponderación refleja con fidelidad la situación real observada en el punto de atención. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

3.5.4. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta empleada en la gestión de la calidad y en los procesos de mejora continua que permite determinar y jerarquizar las causas más relevantes que inciden en un problema específico. Se fundamenta en el principio de Pareto o regla del 80/20, propuesto por el economista italiano Vilfredo Pareto, el cual sostiene que una pequeña proporción de causas (aproximadamente el 20 %) genera la mayor parte de los efectos (alrededor del 80 %).

Figura 9

Diagrama de Pareto



Nota. El diagrama se elaboró a partir de los resultados de la matriz de ponderación de causas raíz, aplicando el principio de Pareto. Los datos fueron obtenidos mediante observación directa del proceso (Gemba Walk) y la validación del criterio experto de los supervisores de ventas.

Fuente: Elaboración propia (2025).

El diagrama de Pareto expone la distribución de las causas que originan la baja productividad en las ventas de tarjetas. De acuerdo con el principio del 80/20, se determina que las dos primeras causas (CR1 y CR2) concentran el 48 % de las ocurrencias totales, lo que demuestra que constituyen casi la mitad del problema identificado.

Las causas CR1 (falta de estandarización del proceso de atención) y CR2 (escasa capacitación y retroalimentación continua) se consideran las más determinantes, ya que inciden de forma directa en la eficiencia de los procesos, la calidad del servicio al cliente y la motivación

del personal comercial. Esta conclusión coincide con la opinión del grupo de expertos, quienes señalaron que estas variables constituyen los factores estructurales que ocasionan la variabilidad en la ejecución del trabajo y limitan el desempeño comercial.

En cambio, las causas CR3 (ausencia de seguimiento y control de indicadores), CR5 (desorganización operativa y carencia de control visual) y CR4 (alta rotación del personal de ventas) conforman el 52 % restante, evidenciando que son consecuencias derivadas de las causas principales. Estas últimas reflejan las fallas estructurales y de gestión que resultan de la falta de estandarización y de la insuficiente formación continua del equipo de ventas.

3.6. Método de intervención

La intervención se realizó de manera progresiva y estructurada, siguiendo las etapas de mejora continua:

3.6.1. Diagnóstico del proceso actual:

El análisis de la matriz de correlación de causas raíz evidenció que las principales causas que originan la baja productividad en el proceso de venta de tarjetas de crédito son:

CR1: Falta de estandarización del proceso de atención.

CR2: Escasa capacitación y retroalimentación continua del personal.

Estas dos causas representan el 48 % del problema total según la matriz de ponderación, por lo que se consideran prioritarias dentro del plan de mejora. Ambas influyen directamente en causas secundarias como el desorden operativo (CR5), la falta de control visual (CR3) y la alta rotación del personal (CR4).

Por ello, la estrategia se orienta a optimizar el proceso de atención y fortalecer las competencias del equipo comercial mediante la aplicación del Gemba Walk como herramienta principal de observación y corrección en el punto de trabajo. De forma complementaria, se emplean metodologías como 5S, Kaizen y el ciclo PHVA, que permiten ordenar el entorno, estandarizar actividades y asegurar el seguimiento continuo de las mejoras para garantizar resultados sostenibles.

Metodología de implementación

De acuerdo con las causas raíz identificadas en la Matriz de Causa raíz, se propone un conjunto de estrategias de mejora basadas en la filosofía Lean Service, orientadas a eliminar desperdicios, estandarizar procesos, mejorar la capacitación y consolidar una cultura de mejora continua en la fuerza de ventas.

Tabla 12

Propuesta de solución

Causa raíz	Solución propuesta	Herramienta aplicada	Responsable
CR1. Falta de estandarización del proceso de atención	Diseñar e implementar un procedimiento operativo estándar (POE) para el proceso de atención y cierre de venta, definiendo tiempos, pasos y responsabilidades.	Ciclo PHVA (Planear y Verificar)	Supervisor de ventas

CR2. Escasa capacitación y retroalimentación continua	<p>Aplicar la metodología 5S para mejorar el orden, la limpieza y la disposición del entorno de trabajo, garantizando un flujo visual claro y eficiente.</p> <p>Desarrollar un plan de capacitación mensual basado en Kaizen, orientado al dominio del proceso comercial, técnicas de cierre y atención al cliente.</p> <p>Realizar recorridos Gemba Walk diarios para observar la ejecución del proceso, detectar desviaciones y brindar retroalimentación inmediata al equipo comercial.</p>	5S (Seiri–Seiton–Seiso–Seiketsu–Shitsuke)	Supervisor de tienda
		Kaizen + PHVA (Hacer)	Supervisor de tienda
		Gemba Walk	Supervisor de tienda
CR3. Falta de seguimiento y control de indicadores	<p>Implementar tableros visuales con KPIs de productividad, actualizados diariamente en los puntos de venta.</p> <p>Realizar reuniones de revisión y retroalimentación</p>	Ciclo PHVA (Verificar) + Control Visual	Supervisor de tienda
		Kaizen	Supervisor de tienda

	semanales (Kaizen Meeting) para analizar los resultados y definir acciones correctivas.		
CR4. Alta rotación del personal de ventas	Implementar un programa de reconocimiento que premie el desempeño constante y las buenas prácticas de atención.	Kaizen	Supervisor de tienda
	Incorporar en los Gemba Walk retroalimentaciones positivas y refuerzo del clima laboral.	Gemba Walk + Kaizen	Supervisor de tienda
CR5. Desorden operativo y falta de control visual	Reorganizar el espacio físico y materiales de trabajo aplicando las 5S, priorizando la eliminación de elementos innecesarios y la implementación de señalizaciones.	5S (Seiri–Seiton–Seiso)	Supervisor de tienda / Ejecutivo de ventas

Nota. La propuesta de soluciones fue elaborada en función de las causas raíz identificadas y priorizadas. Asimismo, las acciones planteadas fueron revisadas y validadas mediante el juicio de expertos, quienes confirmaron la pertinencia, viabilidad y alineación operativa de cada solución propuesta. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

En esta etapa, se desarrollan las actividades planificadas para corregir las causas raíz críticas (CR1 y CR2) —la falta de estandarización del proceso de atención y la escasa capacitación del

personal—, así como otras causas complementarias que influyen indirectamente en la productividad (CR3, CR4 y CR5).

Tabla 13

Etapas de Implementación de metodologías

Actividad	Descripción detallada	Herramienta aplicada	Responsable
Implementación de las 5S en agencia	Se realiza la limpieza, clasificación y organización del entorno de trabajo. Se identifican los materiales necesarios y se eliminan los innecesarios. Se definen zonas delimitadas y señalización visual. Se documenta el procedimiento operativo para la venta de tarjetas,	5S	Supervisor y ejecutivos de venta
Estandarización del proceso de atención	desde la prospección hasta el cierre. Se definen tiempos promedio por etapa, roles y responsabilidades.	PHVA (Planear y Verificar)	Supervisor de ventas

Capacitación del personal	Se ejecuta un programa de formación continua basado en Kaizen, enfocado en atención al cliente, manejo de objeciones, tiempos de atención y retroalimentación.	Kaizen	Supervisor de ventas
Implementación de Gemba Walk	Se realiza recorridos en los puntos de venta para observar la ejecución del proceso, identificar desviaciones y proponer mejoras en tiempo real.	Gemba Walk	Supervisor de ventas
Reuniones Kaizen diarias/semanales	Se establecen reuniones breves de 15 minutos al inicio de cada jornada y semanalmente para revisar resultados, identificar oportunidades de mejora y reforzar buenas prácticas.	Kaizen + PHVA (Actuar)	Supervisor de ventas y ejecutivos ventas

Nota. Las etapas de implementación se estructuraron a partir de las causas raíz priorizadas y de los objetivos definidos para optimizar el proceso comercial. La secuencia metodológica fue

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

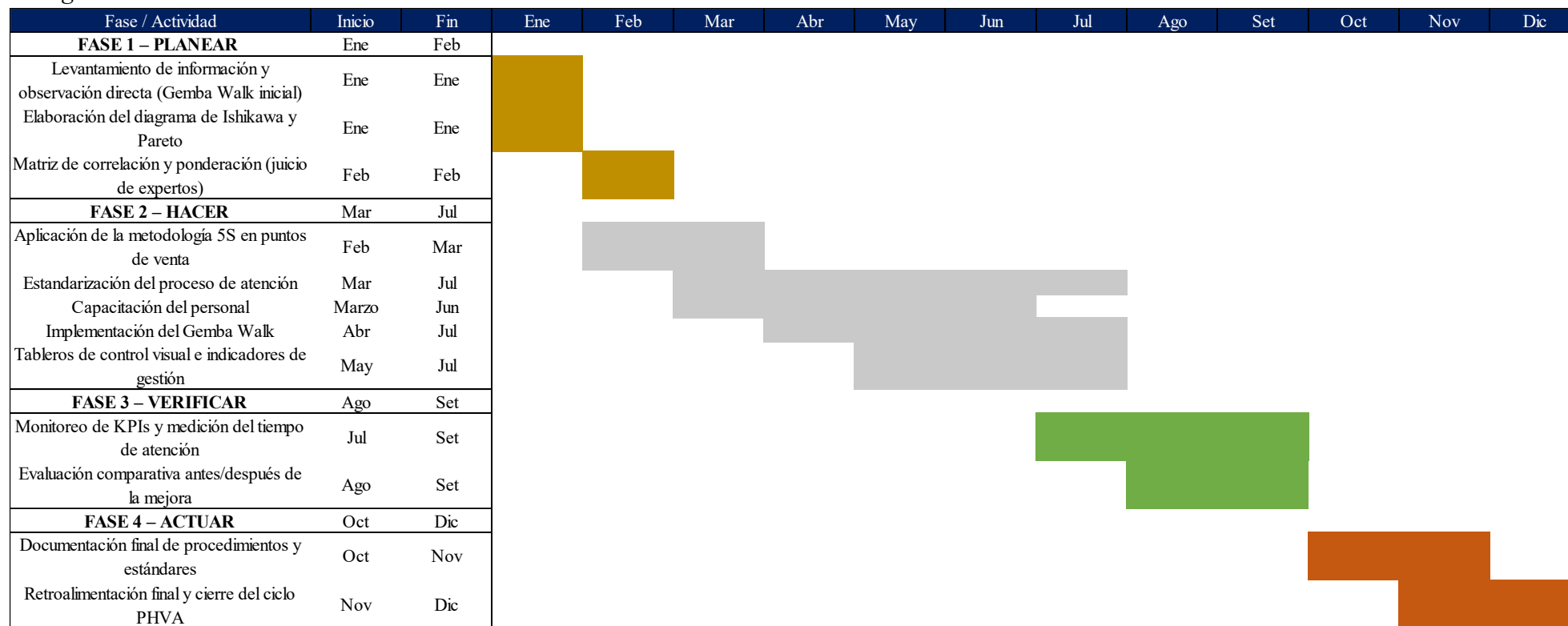
evaluada y validada mediante el juicio de expertos, quienes confirmaron la adecuación técnica, viabilidad operativa y coherencia del orden de aplicación de las metodologías seleccionadas.

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.6.2. Cronograma de implementación

Figura 10

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia (2025).

3.6.3. Descripción del cronograma semanal

Tabla 14

Descripción de cronograma semanal

Periodo/Semanas	Fase del Proyecto	Acciones Realizadas
Semanas 1–8 (Enero – Febrero 2024)	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento de información mediante observación directa (Gemba Walk inicial) y datos de empresa. - Entrevistas con supervisores y análisis de tiempos del proceso. - Elaboración de los diagramas de Ishikawa y Pareto. - Desarrollo de la matriz de correlación de Vester para identificar causas críticas. - Aplicación de 5S, Kaizen y PHVA en los puntos de atención. - Realización de recorridos Gemba Walk semanales.
Semanas 9–28 (Marzo – Julio 2024)	Implementación de mejoras (Hacer)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación continua al equipo comercial. - Estandarización del proceso de atención. - Instalación y uso de tableros visuales para el control del proceso.
Semanas 29–36 (Agosto – Septiembre 2024)	Verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Medición de indicadores clave (productividad, tiempos de atención, tasa de conversión). - Comparación entre resultados antes y después de las mejoras implementadas.
Semanas 37–52 (Octubre – Diciembre 2024)	Estandarización y cierre del ciclo PHVA	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de las mejoras aplicadas durante la intervención.

-
- Documentación de los procedimientos definitivos (POE).
 - Retroalimentación final y cierre del ciclo PHVA con el equipo comercial.
-

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.7. Indicadores considerados

Tabla 15

Indicadores considerados

Indicador	Definición	Unidad de medida
Tiempo de atención	Duración del proceso desde el contacto hasta el cierre	Minutos
Productividad del equipo	Cantidad promedio de colocaciones logradas	Promedio por ejecutivo de ventas
Tasa de conversión	Relación entre oportunidades atendidas y cierres realizados	Porcentaje
Percepción interna	Evaluación de claridad, motivación y clima	Escala Likert (1 a 5)

Nota. Estos indicadores permitieron medir el impacto real de las mejoras implementadas.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Con el fin de complementar la medición de los indicadores operativos y obtener una visión más amplia del proceso comercial, se aplicó un cuestionario a los ejecutivos de venta. Este instrumento permitió recoger su percepción sobre la claridad del flujo de trabajo, el nivel de apoyo recibido, la motivación y el ambiente laboral. La información obtenida sirvió para

contrastar los resultados del diagnóstico y evaluar las variaciones observadas después de la intervención.

3.8. Implementación

3.8.1. Metodología Gemba Walk

Durante el diagnóstico inicial, se evidenció que los supervisores no mantenían una presencia constante en el lugar donde se desarrollaban las actividades de venta, lo que generaba una brecha entre la gestión administrativa y la operativa real. Por ello, se decidió implementar la metodología Gemba Walk con el propósito de observar directamente el proceso de venta, identificar desperdicios (muda) y fortalecer la comunicación entre supervisores y ejecutivos de venta.

3.8.1.1. Auditoría Inicial

La auditoría inicial permitió analizar el estado real del proceso comercial antes de aplicar el Gemba Walk. Esta evaluación preliminar hizo evidente la falta de supervisión directa en el punto de venta, así como diferencias en la manera en que los ejecutivos ejecutaban el flujo de atención. También se identificaron tareas que no aportaban valor, deficiencias en el orden del módulo y limitaciones en el uso de indicadores de desempeño. Estos hallazgos confirmaron la necesidad de intervenir el proceso mediante la observación en campo, con el fin de detectar desviaciones, fortalecer la disciplina operativa y establecer una base clara para las acciones de mejora.

Tabla 16

Auditoría inicial de Gemba Walk

Criterio Evaluado	Hallazgos de la Auditoría Inicial	Impacto en el Proceso
Presencia del supervisor	La presencia del supervisor en piso de venta no era constante y no se realizaba observación directa del trabajo real.	Escaso control operativo y dificultad para corregir fallas oportunamente.
Ejecución del flujo de atención	Variabilidad entre ejecutivos; cada uno seguía pasos diferentes sin estandarización.	Errores operativos, reprocesos y baja tasa de conversión.
Actividades que no agregan valor (NAV)	Movimientos innecesarios, búsqueda de materiales, tiempos muertos y registros duplicados.	Incremento del tiempo de atención y pérdida de productividad.
Orden y control visual (5S)	Materiales desorganizados; señalización insuficiente; módulos sin delimitación visual.	Dificultad para iniciar la atención y desorden operativo.
Retroalimentación al personal	Correcciones ocasionales; no había espacios formales de retroalimentación diaria.	Aprendizaje limitado y repetición de errores.
Participación del equipo en mejoras	Escasa comunicación; poca iniciativa para proponer soluciones.	Desmotivación y falta de cultura de mejora.

Gestión de indicadores (KPIs)	No se monitoreaban tiempos, errores ni tasas de conversión de forma visual o diaria.	Imposibilidad de medir el desempeño real.
-------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.8.1.2. Planificación del Gemba Walk

Definición de objetivos del recorrido:

- a) Observar el flujo real del proceso de atención.
- b) Identificar actividades que no agregan valor (NAV).
- c) Detectar demoras, errores o movimientos innecesarios.
- d) Verificar la aplicación sostenida de las 5S.

Elaboración de la guía de observación Gemba:

Se construyó un formato con 5 secciones principales:

- a) Inicio del proceso: saludo, identificación del cliente y preparación de materiales.
- b) Desarrollo: presentación del producto, registro de datos y validación de requisitos.
- c) Cierre: emisión de la solicitud y despedida.
- d) Interacciones adicionales: manejo de objeciones o incidencias.
- e) Control visual y orden (5S): observación del entorno y uso de herramientas.

Frecuencia y duración:

- a) Se establecieron recorridos diarios de 20 a 30 minutos por cada ejecutivo de venta, de acuerdo con el cronograma operativo.
- b) Cada observación incluía una retroalimentación inmediata de 5 minutos con el ejecutivo de venta observado.

Tabla 17

Etapa de Implementación del Gemba Walk

Etapa	Descripción	Acciones ejecutadas
Planificación del recorrido	Determinación del objetivo, puntos críticos y frecuencia de los Gemba Walks.	<ul style="list-style-type: none"> - Se estableció un calendario semanal de visitas. - Se definieron indicadores de observación (tiempos muertos, atención, errores de registro, orden visual).
Observación directa (Gemba)	El supervisor observo a los ejecutivos de venta realizando la ejecución del trabajo real	<ul style="list-style-type: none"> - Se registraron los movimientos, tiempos y errores frecuentes. - Se emplearon fichas de observación estandarizadas. - Se identificaron actividades que no agregaban valor.
Interacción con el personal (Genchi Genbutsu)	Principio Lean de “ir y ver por uno mismo”.	<ul style="list-style-type: none"> - Se conversó con los ejecutivos de venta para entender sus dificultades. - Se recolectaron 17 sugerencias de mejora, centradas en procesos y herramientas.
Análisis y retroalimentación inmediata	Comunicación de hallazgos y recomendaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones diarias de 10 minutos al cierre del turno. - Revisión visual de indicadores en tablero de control.
Documentación y seguimiento	Registro sistemático de observaciones para mantener la mejora.	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de reportes semanales en formato digital. - Priorización de hallazgos en reuniones Kaizen.

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.8.1.3. Auditoría Final

La auditoría final permitió evaluar los cambios alcanzados tras la aplicación continua del Gemba Walk y las acciones de mejora implementadas durante el periodo de intervención. Este análisis comparativo hizo posible contrastar la situación inicial del proceso con las condiciones observadas al cierre, verificando avances en supervisión operativa, estandarización del flujo de atención, orden del módulo y eliminación de actividades que no agregan valor. Los resultados obtenidos evidencian una mejora sostenida en la ejecución del trabajo, una mayor participación del equipo comercial y un proceso más eficiente y controlado, confirmando la efectividad de la metodología para fortalecer el desempeño operativo.

Tabla 18

Auditoría final de Gemba Walk

criterio	Antes	Después	Mejora Evidenciada
Supervisión	Presencia mínima, sin observación en campo.	Recorridos diarios estructurados (20–30 min).	Mayor control del proceso.
Estandarización del flujo de atención	Atención variable entre ejecutivos.	Aplicación uniforme del POE y pasos del proceso.	Reducción de errores.
Actividades NAV	Frecuentes: reprocesos, movimientos innecesarios, duplicidad de datos.	Eliminación progresiva mediante retroalimentación inmediata.	Flujo más eficiente.
Orden y 5S	Desorden y materiales dispersos.	Módulo ordenado, señalizado y con	Disminución de tiempos muertos.

		materiales clasificados.	
Gestión del tiempo de atención	Elevado y variable.	Reducción sostenida del tiempo total del proceso.	Atención más ágil.
Retroalimentación	Esporádica y reactiva.	Reuniones breves diarias (5–10 min).	Aprendizaje continuo.
Participación del equipo	Poca iniciativa y comunicación limitada.	Reuniones Kaizen, recojo de sugerencias.	Mayor compromiso del personal.

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.8.2. Metodología 5S

3.8.2.1 Auditoria Inicial

La auditoría inicial de la metodología 5S permitió evaluar el estado real de la agencia antes de aplicar cualquier medida de orden o mejora. Este diagnóstico reveló diversas limitaciones vinculadas con la distribución del espacio, la presencia de materiales innecesarios, la falta de rutinas de limpieza, la ausencia de elementos de control visual y una escasa práctica de disciplina operativa. Los hallazgos evidenciaron que estas condiciones afectaban directamente la eficiencia del trabajo, incrementaban los tiempos de búsqueda de insumos y elevaban la probabilidad de errores e interrupciones durante la atención al cliente. Con base en estos resultados, se determinó la necesidad de implementar las cinco etapas de la metodología 5S para optimizar el entorno laboral y mejorar el desempeño del equipo.

Tabla 19

Auditoria inicial metodología 5S

Hallazgo identificado	Descripción detallada	Evidencia observada	Implicancia en la productividad
Desorden operativo y distribución ineficiente del espacio	Se observaron materiales de oficina, volantes y documentos dispersos sin ubicación fija. La ausencia de zonas designadas dificultaba el flujo de trabajo.	En el módulo de atención se presentaba duplicidad de materiales y desorganización; los ejecutivos de venta tardaban entre 3 y 5 minutos en encontrar formatos.	Pérdida de tiempo, interrupciones en la atención y errores operativos.
		Existencia de formularios antiguos, instructivos vencidos y material publicitario fuera de campaña.	Riesgo de usar documentos erróneos, aumento de retrabajos y proyección de imagen poco profesional ante el cliente.
Acumulación de materiales obsoletos		Se hallaron entre 50 y 60 documentos obsoletos.	
Ausencia de estándares de orden y limpieza	No existía protocolo para disposición de	Se evidenció polvo acumulado,	Afecta la presentación visual, deteriora

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

	materiales ni rutinas establecidas de limpieza. Cada colaborador mantenía criterios propios.	residuos de papel y falta de cronogramas de limpieza o checklists.	equipos, disminuye la confianza del cliente y la eficiencia del servicio.
Falta de cultura organizacional basada en disciplina	El personal no contaba con responsabilidades definidas para el mantenimiento del entorno laboral.	70 % del personal desconocía las 5S; se delegaba la limpieza a otros turnos o no se realizaba.	Mantiene un entorno desordenado, baja moral operativa y resistencia a la mejora continua.
Deficiente control visual	Ausencia de señalizaciones, etiquetas y códigos de color que faciliten la identificación de materiales y equipos.	Ningún módulo contaba con etiquetado visible; los ejecutivos de venta dependían de la memoria para ubicar insumos.	Incremento del tiempo de búsqueda, pérdida de trazabilidad y dependencia de cada colaborador.

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.8.2.2. Etapas de implementación de las 5S

Tabla 20

Etapas de implementación de la metodología 5S

Etapa (5S)	Objetivo	Actividades realizadas
Seiri (Clasificación)	Eliminar del área de trabajo los elementos innecesarios que no aportan valor al proceso de venta.	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizó una jornada de descarte con participación del personal de ventas. - Aplicación del sistema de etiquetas rojas (Red Tag System) para identificar materiales obsoletos. - Clasificación en útiles, obsoletos y de baja frecuencia de uso. - Retiro y destrucción controlada de formularios, volantes y documentos antiguos.
Seiton (Orden)	Establecer una ubicación fija y lógica para cada elemento, optimizando la búsqueda y el flujo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Codificación por colores según frecuencia de uso. - Etiquetas adhesivas y divisores para gavetas. - Capacitación rápida en el principio “un lugar para cada cosa”.
Seiso (Limpieza)	Mantener el área libre de suciedad y objetos innecesarios para garantizar	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un cronograma de limpieza diaria y semanal. - Auditorías visuales

	un entorno seguro y profesional.	semanales con retroalimentación inmediata. - Reconocimiento a los ejecutivos de venta con mejores prácticas. - Elaboración de checklists
Seiketsu (Estandarización)	Consolidar las tres primeras “S” mediante estándares y controles visuales uniformes.	5S y guías visuales con fotos de módulos modelo. - Reuniones quincenales para revisar hallazgos y puntajes. - Capacitaciones mensuales sobre 5S y principios Lean.
Shitsuke (Disciplina)	Fomentar la cultura de orden, responsabilidad y mejora continua	- Incorporación de las 5S en reuniones Kaizen. - Sistema de reconocimiento simbólico a los equipos destacados.

Nota. La información presentada resume las fases aplicadas durante la implementación de la metodología 5S, detallando los objetivos de cada etapa y las acciones ejecutadas para optimizar el orden, la limpieza, la estandarización y la disciplina en el módulo de atención. Su propósito es mostrar de manera estructurada cómo se desarrolló el proceso y cómo cada “S” contribuyó a la mejora del entorno laboral. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

3.8.2.3. Auditoría Final

La auditoría final de las 5S se llevó a cabo con el fin de verificar las mejoras logradas tras aplicar cada una de sus etapas. Esta revisión permitió comparar el estado inicial del módulo de atención con las condiciones alcanzadas luego de implementar acciones de clasificación, orden,

limpieza, estandarización y disciplina. Los resultados mostraron avances significativos en la organización del espacio, la disponibilidad de insumos y el uso de controles visuales, evidenciando un entorno más eficiente y funcional. Además, la auditoría confirmó la continuidad de los estándares adoptados y la consolidación de buenas prácticas dentro del equipo comercial.

Tabla 21

Auditoría final de 5S

Criterio	Antes	Después	Mejora Evidenciada
Orden de oficina	Materiales dispersos, sin ubicaciones definidas.	Ubicaciones fijas y señalizadas para cada elemento.	Entorno organizado y funcional.
Clasificación (Seiri)	Existencia de formularios antiguos y material obsoleto	Eliminación total de documentos vencidos y material fuera de campaña.	Reducción de errores y retrabajos.
Organización (Seiton)	Sin etiquetas ni códigos; búsqueda de formatos tardaba 3–5 min.	Etiquetas, codificación de colores y divisores implementados; búsqueda < 30 seg.	Flujo más rápido y eficiente.
Limpieza (Seiso)	Acumulación de polvo, residuos y falta de rutinas de limpieza.	Cronogramas aplicados; limpieza diaria y semanal sostenida.	Imagen profesional y menor deterioro de equipos.
Estandarización (Seiketsu)	No existían checklists ni guías visuales; cada turno aplicaba criterios propios.	Checklists activos, guías visuales y estándares comunes para todos los turnos.	Proceso homogéneo y replicable

	70 % del personal desconocía las 5S; escasa responsabilidad sobre el orden.	85 % del equipo cumple las 5S sin supervisión directa; mayor compromiso.	Cultura de mejora continua fortalecida.
Disciplina (Shitsuke)			
Control visual	Sin señalización, etiquetas ni delimitaciones.	Implementación de señalización visible, zonas delimitadas y marcadores visuales.	Mayor trazabilidad y reducción de tiempos improductivos.

Nota. Se presenta la comparación entre la condición inicial del módulo de atención y los resultados alcanzados tras la implementación de la metodología 5S, la comparación entre las condiciones iniciales identificadas en el diagnóstico y los resultados obtenidos tras la aplicación de la metodología 5S. El análisis evidencia mejoras significativas en el orden, la limpieza, la clasificación de materiales, la estandarización de prácticas y la disciplina operativa del equipo, contribuyendo a un entorno más eficiente y funcional. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

3.8.3 Metodología Kaizen

3.8.3.1. Auditoría Inicial

Tras la implementación de 5S se logró mejorar el orden del módulo de atención; no obstante, la auditoría inicial evidenció que persistían problemas vinculados con la falta de estandarización del proceso comercial. Los ejecutivos continuaban aplicando métodos distintos para atender al cliente, explicar el producto y realizar el registro, lo que generaba diferencias notorias en la calidad del servicio y en los niveles de conversión.

El Gemba Walk también reveló la inexistencia de una rutina formal de retroalimentación y revisión diaria de resultados, dificultando la detección oportuna de desviaciones y el

fortalecimiento de buenas prácticas. Como consecuencia, los errores operativos se repetían y las mejoras no se mantenían en el tiempo.

Ante estas brechas, se identificó la necesidad de incorporar la metodología Kaizen para fomentar la mejora continua, promover la participación activa del personal y asegurar la estandarización gradual del proceso comercial.

Tabla 22

Auditoría inicial de Kaizen

Aspecto Identificado	Descripción del Problema	Evidencia recopilada
Diferencias en el speech de venta	Cada vendedor comunicaba los beneficios de la tarjeta de manera distinta, sin una guía común.	Variaciones en la explicación de características y requisitos del producto.
Falta de un proceso uniforme	No existía un procedimiento definido que estableciera la secuencia correcta del proceso comercial.	Paso a paso ejecutado en distinto orden por cada colaborador.
Retroalimentación insuficiente	Los supervisores no realizaban un acompañamiento constante ni seguían	Observación de sesiones esporádicas sin registro formal.

	un formato de feedback.	
Escasa participación del personal	Los ejecutivos no proponían soluciones ni existía un mecanismo para registrar oportunidades.	Ausencia de ideas o mejoras sugeridas en períodos semanales o mensuales.
Variación en los tiempos de atención	La duración del proceso difería entre ejecutivos y turnos.	Atenciones que demoraban un tiempo excesivo
Manejo improvisado de objeciones	Las respuestas a dudas del cliente carecían de un enfoque estándar.	Diferencias marcadas en la forma de resolver preguntas sobre beneficios o requisitos.
Inexistencia de registro Kaizen	No había herramientas para documentar mejoras, avances o problemas.	Ningún formato o documento Kaizen disponible.

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.8.3.2. Etapas de implementación de Kaizen

Tabla 23

Etapa de implementación de metodología Kaizen

Etapa	Acciones Ejecutadas
Identificación de oportunidades de mejora (Planear)	Se realizaron sesiones participativas con el equipo comercial, identificando los principales problemas: demoras en el registro de solicitudes, errores en la validación de datos y desconocimiento de indicadores diarios.
Propuestas de mejora (Hacer)	Se diseñaron soluciones rápidas de bajo costo: plantillas actualizadas de validación, guía visual del flujo de venta y mejora del formato de seguimiento de ventas diarias.
Evaluación de resultados (Verificar)	Se compararon indicadores antes y después del piloto: tiempos de atención, errores en solicitudes y tasa de conversión.
Estandarización de buenas prácticas (Actuar)	Las mejoras validadas se documentaron Procedimiento

Operativo Estándar y se
capacitó al personal.

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.8.4.2. Auditoría Final

Tabla 24

Auditoría final Kaizen

Aspecto mejorado	Descripción del avance	Evidencia
Speech único	Los ejecutivos de venta adoptaron un speech común para explicar el producto.	Mensajes consistentes en todas las interacciones.
Proceso de atención estandarizado	Se definió y aplicó un flujo de venta único. Se implementó	Se ejecutaron los pasos en el orden correcto.
Supervisión y retroalimentación continua	acompañamiento mediante Gemba Walk y revisión diaria.	Registros de observación y seguimiento del desempeño.
Mayor participación del equipo	El personal propuso y aplicó mejoras inmediatas.	Mejoras rápidas registrado durante el período.
Tiempos de atención más estables	Se redujo la variabilidad entre vendedores.	Tiempos promedio más homogéneos.
Manejo estructurado de objeciones	Se creó una guía estándar de respuestas.	Respuestas alineadas entre todos los ejecutivos.
Registro formal de mejoras	Se incorporaron formatos para documentar acciones Kaizen.	Archivos completados y actualizados.

Nota. Todas las capacitaciones y reuniones de seguimiento fueron registradas mediante actas de asistencia, las cuales documentan la participación del personal y los compromisos asumidos

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

durante la intervención. Dichos registros se presentan en los anexos en versiones editadas exclusivamente con fines académicos. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos tras la implementación de las herramientas Lean descritas en el Capítulo III. El análisis se organiza en dos etapas: el desempeño registrado antes de la intervención y los resultados después de la intervención. Esta comparación permite evaluar el impacto real de las mejoras implementadas en los indicadores de productividad, eficiencia y calidad del proceso comercial.

4.1. Etapa antes de la Intervención

4.1.1. Diagnóstico Inicial

Durante la fase de diagnóstico realizada entre enero y marzo de 2024, se llevó a cabo la medición del nivel de productividad comercial mediante el análisis de los registros históricos de ventas correspondientes al primer trimestre del año. Este análisis se desarrolló como primera etapa del cronograma de implementación, en cumplimiento del objetivo específico de identificar la situación inicial del proceso de ventas.

Los reportes internos mostraron que la productividad promedio del equipo comercial fue de 1.8 tarjetas colocadas por ejecutivo de venta por día, valor calculado en función del número total de tarjetas aprobadas entre el número de ejecutivos de venta activos y los días efectivos de operación.

Este resultado se encuentra por debajo del estándar corporativo, fijado en 2.5 colocaciones diarias por ejecutivo de venta, lo que representa una brecha operativa del 28 %, calculada de la siguiente forma:

Ecuación 6

Cálculo de brecha de productividad

$$\text{Brecha de productividad} = \frac{2.5-1.8}{2.5} \times 100\% = 28\%$$

El periodo de enero a marzo de 2024 permitió confirmar que la baja productividad no se originaba únicamente por factores externos del mercado, sino por problemas operativos internos observables en el proceso diario de atención al cliente.

Este diagnóstico inicial fue complementado con la ejecución del Gemba Walk durante abril de 2024, donde se verificaron problemas como:

- a) Diferencias en la forma de ejecutar el proceso de venta entre ejecutivos de venta.
- b) Tiempos improductivos por retrabajos y búsqueda de materiales.
- c) Ausencia de estándares de atención y control visual.
- d) Demoras en la etapa de precalificación del cliente.

Estas evidencias demuestran la existencia de actividades que no agregan valor (NAV) dentro del flujo comercial, lo cual explica el bajo nivel de productividad registrado.

4.1.2. Productividad antes de la intervención

Los datos iniciales evidencian que, previo a la intervención, el equipo de ejecutivos registraba una productividad promedio de 22 tarjetas al mes, con resultados individuales que iban de 21 a 30 colocaciones. Esta dispersión reflejaba diferencias en la ejecución del proceso comercial, falta de estandarización en la atención y la presencia de actividades sin valor agregado dentro del flujo operativo. Con base en este diagnóstico, se diseñaron acciones de

mejora sustentadas en el Gemba Walk, orientadas a observar el trabajo en el punto de contacto, detectar las causas que afectaban la eficiencia y definir prácticas homogéneas que contribuyeran a mejorar el desempeño y disminuir la variabilidad entre ejecutivos.

Tabla 25

Productividad antes de la intervención

Ejecutivo de ventas	Productividad antes de la intervención
#1	22
#2	21
#3	23
#4	22
#5	21
#6	21
#7	25
#8	23
#9	20
#10	22

Nota. Se adjunta la productividad de los 10 ejecutivos de venta en la etapa antes de la intervención, información recopilada de datos internos durante la fase de diagnóstico. *Fuente:* *Elaboración propia (2025).*

4.1.3. Conversión antes de la intervención

Diagnóstico Inicial

Como parte del diagnóstico cuantitativo realizado entre enero y marzo de 2024, se evaluó la tasa de conversión del proceso de venta de tarjetas de crédito, entendida como la relación entre las solicitudes aprobadas y el total de clientes abordados durante la atención comercial.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

El análisis de los registros históricos del primer trimestre reveló que la tasa de conversión inicial fue de 2.3 %, este porcentaje se encuentra por debajo del estándar esperado, que para la entidad financiera estudiada se sitúa en un 5 % de conversión mínima para garantizar rentabilidad comercial dentro del canal retail. Ello evidencia que, además de una baja productividad por volumen, existe ineficiencia en la transformación de contactos en ventas efectivas, lo que limita el desempeño del equipo en términos de cierres comerciales.

El periodo de medición inicial (enero – marzo 2024) permitió identificar que la baja tasa de conversión se encontraba relacionada con los siguientes factores:

- a) Variabilidad en la forma de presentación del producto al cliente.
- b) Falta de claridad en las etapas del flujo comercial.
- c) Limitada retroalimentación operativa entre supervisores y ejecutivos de venta.
- d) Ausencia de control visual de indicadores en sitio.

Estos hallazgos fueron validados durante el recorrido Gemba Walk realizado en abril 2024, donde se observó que el proceso carecía de estándares y existían actividades que no agregaban valor (NAV), especialmente en la fase de ingreso de solicitudes y verificación de datos.

Tabla 26

Brecha de tasa de conversión

Indicador	Tasa de conversión real	Tasa de Conversión Ideal	Dif.
Tasa de Conversión	2.3%	5%	-2.7

Nota. La tabla muestra la brecha existente entre la tasa de conversión real (2.3 %) y el valor objetivo establecido por la entidad (5 %). La diferencia de -2.7 puntos porcentuales evidencia una baja efectividad en la transformación de clientes atendidos en ventas efectivas, lo que

confirma la necesidad de implementar acciones de mejora en el proceso comercial. *Fuente:*
Elaboración propia (2025).

4.1.4. Percepción del equipo antes de la intervención

El cuestionario fue diseñado con el propósito de evaluar la percepción del equipo de ventas respecto al proceso comercial, la eficiencia de las herramientas disponibles, el nivel de capacitación recibida y las condiciones operativas asociadas al cumplimiento de metas. Su aplicación permitió obtener información directa de los ejecutores del proceso, complementando los hallazgos identificados mediante observación directa (Gemba Walk) y análisis documental.

Cuestionario dirigido a ejecutivos de venta

Se elaboro un cuestionario dirigido a los 10 ejecutivos de venta de una entidad financiera de Lima Norte, está en formato de Likert y consta de 15 preguntas donde las respuestas están en función de valores del 1 que es muy en desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 neutro, 4 de acuerdo y 5 que es muy de acuerdo, de esta forma evaluamos la percepción de los vendedores respecto a los procesos y herramientas que utilizan para poder realizar sus funciones.

Preguntas

1. ¿El proceso de venta de la tarjeta de crédito está bien estructurado y facilita la eficiencia?
2. ¿El tiempo dedicado a cada venta es adecuado y permite cumplir con mis objetivos?
3. ¿Las etapas del proceso de ventas son claras y me ayudan a gestionar el tiempo de forma eficiente?
4. ¿El proceso de ventas permite reducir el tiempo de cada operación sin afectar la calidad de la atención?

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

5. ¿Me siento capacitado(a) para llevar a cabo el proceso de ventas de manera eficiente?
6. ¿Las herramientas disponibles (como software, sistemas) me permiten ser productivo(a) en mi trabajo?
7. ¿El uso de los sistemas y herramientas mejora mi capacidad de realizar más ventas en menos tiempo?
8. ¿Considero que la capacitación recibida fue adecuada para manejar eficientemente las herramientas de ventas?
9. ¿Me siento preparado(a) para resolver cualquier problema técnico que surja durante las ventas?
10. ¿Las capacitaciones continuas me ayudan a mejorar mi rendimiento?
11. ¿Las condiciones laborales actuales me motivan a dar mi mejor esfuerzo?
12. ¿Las metas de ventas establecidas son realistas y alcanzables en el tiempo designado?
13. ¿El sistema de comisiones me incentiva a incrementar mi rendimiento en las ventas?
14. ¿Siento que tengo el apoyo necesario de mis supervisores para cumplir con mis objetivos de venta?
15. ¿Tengo la autonomía suficiente para tomar decisiones durante el proceso de ventas?

Resultados de cuestionario

Los resultados obtenidos constituyen evidencia directa sobre las dificultades operativas que enfrenta el equipo comercial, validando las causas identificadas mediante el diagrama de Ishikawa y la matriz de correlación, y justifican la implementación de herramientas como Gemba Walk 5S, Kaizen y ciclo PHVA.

Tabla 27

Resumen de respuestas de cuestionario

Preguntas	1- Muy en desacuerdo	2- En desacuerdo	3- Neutro	4- De acuerdo	5- Muy de acuerdo
P1	39.62%	28.30%	13.21%	9.43%	9.43%
P2	28.30%	22.64%	18.87%	15.09%	15.09%
P3	26.42%	26.42%	30.19%	9.43%	7.55%
P4	13.21%	28.30%	24.53%	18.87%	15.09%
P5	16.98%	20.75%	15.09%	26.42%	20.75%
P6	32.08%	18.87%	15.09%	11.32%	22.64%
P7	22.64%	30.19%	32.08%	3.77%	11.32%
P8	22.64%	32.08%	18.87%	15.09%	11.32%
P9	16.98%	16.98%	24.53%	18.87%	22.64%
P10	16.98%	24.53%	22.64%	16.98%	18.87%
P11	32.08%	24.53%	13.21%	20.75%	9.43%
P12	28.30%	15.09%	24.53%	20.75%	11.32%
P13	15.09%	28.30%	20.75%	11.32%	24.53%
P14	26.42%	30.19%	15.09%	9.43%	18.87%
P15	18.87%	24.53%	24.53%	16.98%	15.09%

Nota. Las respuestas de "Muy en desacuerdo" y "En desacuerdo" son frecuentes en varias preguntas, especialmente en la P1, P3, P4 y P6, lo cual refleja opiniones negativas sobre temas como la eficiencia y estructura del proceso de ventas, así como la utilidad de las herramientas disponibles. Aunque algunos encuestados se muestran neutrales en ciertos puntos (como en las preguntas P3 y P15, relacionadas con la capacitación y la autonomía en el trabajo), los niveles de acuerdo o total acuerdo son bajos en general, casi nunca superando el 20%. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

4.1.5. Gemba Walk

Se realizó el Gemba Walk para observar directamente el proceso de ingreso de solicitud de tarjeta de crédito. Durante el recorrido se identificó que el tiempo total promedio de atención era de 7 minutos con 46 segundos, compuesto por 9 actividades principales. Sin embargo, mediante la observación directa y el análisis de valor, se determinó que solo 5 de ellas agregaban valor al proceso, mientras que las demás generaban esperas, movimientos innecesarios o reprocesos que afectaban la eficiencia operativa.

Tabla 28

Tiempos de atención y actividades antes de aplicar Gemba Walk

Actividad	Tiempo	AV	NAV
Ingreso de DNI	15s	x	
Llenar campos del DNI (Nombres, apellidos, fecha de nacimiento)	1min 15s	x	
Ingreso de dirección de casa	1min 14s		x
Ingreso de celular y correo	1min 13s	x	
Ingreso de referencias según perfil	1min		x
Tipo de actividad laboral	24s	x	
Llenar campos de la actividad laboral	1min 45s	x	

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Verificación de datos correctos en solicitud	40s		x
Tiempo total	7min 46s	5	3

Nota. Resultados del análisis del proceso antes de la implementación de Gemba Walk Se identifican las actividades que agregan valor (AV) y las que no agregan valor (NAV). *Fuente:* *Elaboración propia (2025).*

4.2. Etapa después de la Intervención

La etapa después de la intervención corresponde al periodo comprendido entre noviembre y diciembre de 2024, en el cual se evaluaron los efectos de la implementación principalmente del Gemba Walk que se complementó con 5S, Kaizen y PHVA sobre la productividad del proceso de ventas de tarjetas de crédito.

Esta fase tiene como finalidad verificar el impacto real de las mejoras aplicadas, comparando los indicadores iniciales con los resultados obtenidos posteriormente a la intervención, asegurando la sostenibilidad del cambio.

4.2.1. Productividad después de la intervención

Después de la implementación los vendedores incrementaron su productividad a 27 tarjetas en promedio y la conversión sube a 2.8%.

Tabla 29

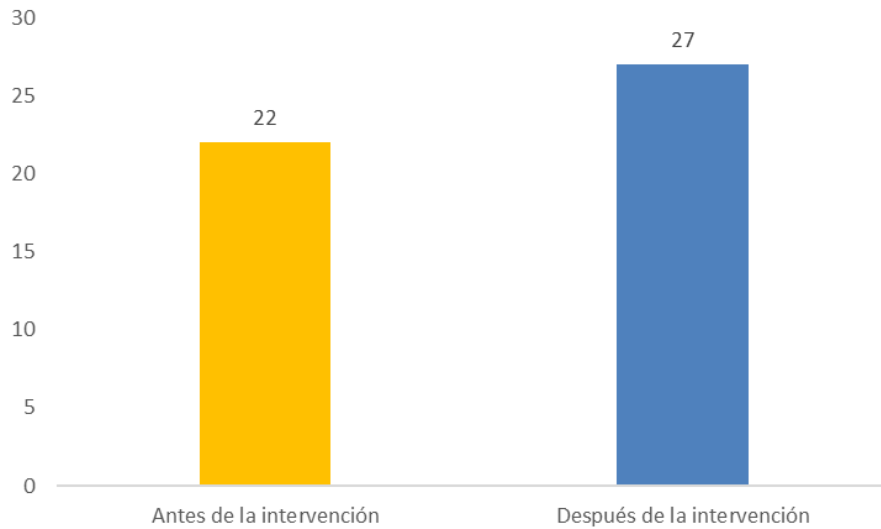
Productividad después de la intervención

Ejecutivo de venta	Productividad
#1	30
#2	32
#3	32
#4	23
#5	25
#6	29
#7	32
#8	26
#9	26
#10	21

Nota. Productividad de los 10 ejecutivos de venta después de la implementación, información obtenida de los datos internos durante la fase de evaluación. *Fuente:* *Elaboración propia (2025).*

Tabla 30

Comparativo de Productividad



Nota. Comparativo de la productividad promedio por ejecutivo antes y después de la intervención. *Fuente:* *Elaboración propia (2025).*

4.2.2. Percepción del equipo después de la intervención

Cuestionario

Respuestas de cuestionario después de la intervención

Tabla 31

Respuestas después de la intervención

Preguntas	1- Muy en desacuerdo	2- En desacuerdo	3- Neutro	4- De acuerdo	5- Muy de acuerdo
P1	0%	11.32%	30.19%	30.19%	28.30%
P2	0%	3.77%	22.64%	39.62%	33.96%
P3	0%	0%	33.96%	35.85%	30.19%
P4	0%	11.32%	15.09%	33.96%	39.62%
P5	0%	0.00%	28.30%	39.62%	32.08%
P6	0%	0.00%	28.30%	30.19%	41.51%
P7	0%	0.00%	26.42%	30.19%	43.40%
P8	0%	0.00%	18.87%	45.28%	35.85%
P9	0%	1.93%	28.99%	23.19%	45.89%
P10	0%	0.00%	1.89%	32.08%	66.04%
P11	0%	0.00%	16.98%	47.17%	35.85%
P12	0%	0.00%	39.62%	18.87%	41.51%
P13	0%	1.89%	3.77%	32.08%	62.26%
P14	0%	5.66%	33.96%	30.19%	30.19%
P15	0%	0.00%	22.64%	28.30%	49.06%

Nota. Los resultados evidencian una percepción positiva respecto al proceso de ventas y las condiciones que lo rodean. Más del 70 % de los participantes se posiciona entre las opciones “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”, lo que demuestra un alto nivel de satisfacción con la estructura

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

del proceso, las herramientas utilizadas y la formación recibida. Únicamente un 3 % manifiesta desacuerdo, mientras que cerca del 25 % mantiene una postura neutral, lo que sugiere la existencia de aspectos que aún pueden ser optimizados. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

Estos resultados permiten identificar mejoras cualitativas en aspectos que previamente habían sido detectados como brechas durante el diagnóstico. Los ejecutivos reportan una mayor comprensión de las etapas del proceso comercial, una delimitación más clara de sus funciones y una disponibilidad más adecuada de los recursos necesarios para atender al cliente. Estos cambios reflejan el efecto directo de la estandarización del flujo de trabajo, la incorporación de herramientas visuales y el acompañamiento operativo sostenido. Asimismo, la consistencia en las respuestas sugiere que las prácticas implementadas lograron uniformarse entre todos los miembros del equipo, reduciendo la disparidad que existía en la ejecución del proceso.

Tabla 32

Tiempos de atención y actividades después de aplicar Gemba Walk

Actividad	Tiempo	AV	NAV
Ingreso de DNI	15s	x	
Llenar campos del DNI (Nombres, apellidos, fecha de nacimiento)	1min 15s	x	
Ingreso de celular y correo	1min 13s	x	
Tipo de actividad laboral	24s	x	
Llenar campos de la actividad laboral	1min 45s	x	
Tiempo total	4min 52s	5	0

Nota. Se muestra la reducción de tiempos tras la implementación del Gemba Walk, identificando las actividades que agregan valor (AV) y eliminando las que no lo aportan (NAV). Los tiempos fueron medidos durante el periodo después de la intervención. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

Tabla 33

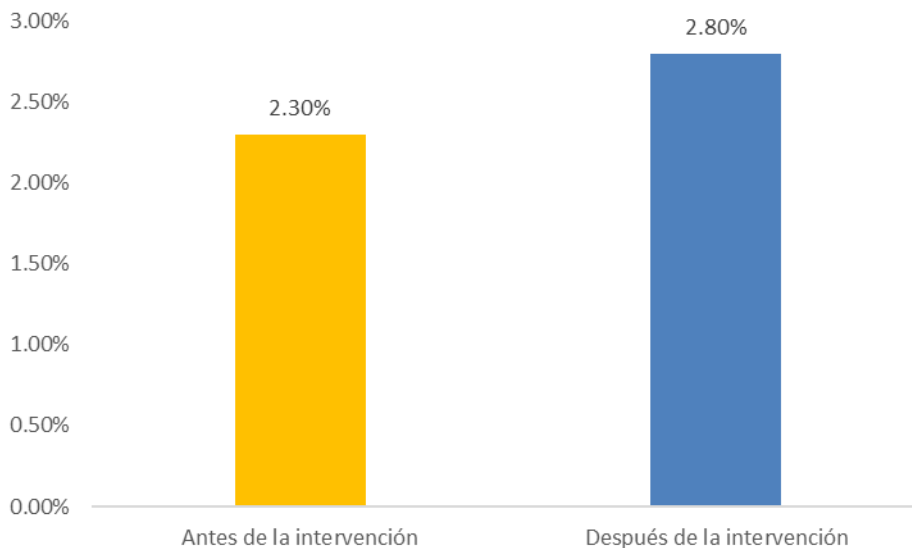
Resultados de productividad y conversión

Variable	Antes de la intervención	Después de la intervención	Variación
Productividad	22	27	22.7%
Conversión	2.30%	2.80%	21.7%

Nota. Los datos reflejan el promedio mensual de productividad (tarjetas vendidas por ejecutivo) y la tasa de conversión registrada antes y después de la intervención. La columna de variación indica el porcentaje de mejora obtenido. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

Figura 11

Comparativo de tasas de conversión



Fuente: Elaboración propia (2025).

La variación positiva del 21.7 % en la tasa de conversión, junto con el incremento de la productividad del equipo, evidencia la efectividad de las mejoras implementadas a partir de la aplicación del Gemba Walk como herramienta principal de diagnóstico y corrección del proceso

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

comercial. Los resultados alcanzados demuestran que la identificación y eliminación de actividades que no agregaban valor, así como la claridad obtenida en cada etapa del flujo de atención, permitieron que el equipo concentrara sus esfuerzos en las acciones que realmente contribuyen al cierre de ventas. Con ello, se confirma el cumplimiento del objetivo general, ya que el uso sistemático del Gemba Walk complementado con herramientas como 5S, Kaizen y el ciclo PHVA permitió incrementar la productividad y mejorar la eficiencia del proceso de venta en la entidad financiera.

Tabla 34

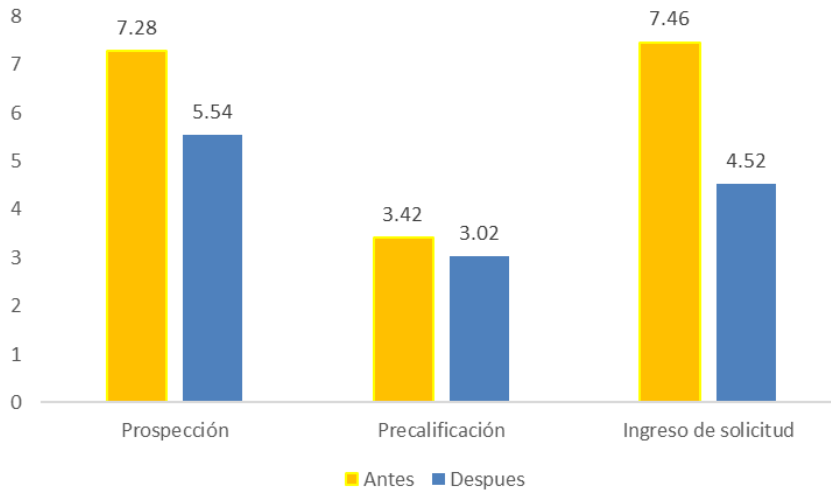
Resultados de tiempos de atención

Tiempos	Tiempo Antes de la intervención	Tiempo después de la intervención	Variación
Prospección a clientes	7min 28s	5min 54s	-21%
Tiempo de Precalificación	3min 42s	3min 02s	-18%
Tiempo de Ingreso de solicitud	7min 46s	4min 52 s	-37%
Tiempos totales	18min 56s	14min 46s	-22%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Figura 12

Variación de tiempos



Nota. El gráfico muestra la variación en los tiempos promedio de las principales etapas del proceso de ventas antes y después de la intervención. Se observa una reducción general del 22 %, destacando la mejora en la etapa de ingreso de solicitud, donde el tiempo disminuyó en un 37 %. Estos resultados evidencian la eficiencia lograda mediante la eliminación de actividades sin valor y la estandarización del flujo comercial. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

La reducción del tiempo total de atención de 18 minutos con 56 segundos a 14 minutos con 46 segundos (equivalente a una mejora del 22%) evidencia la eficiencia alcanzada tras la intervención. Esta disminución se explica por la eliminación de tareas que no aportaban valor y la implementación de procedimientos estandarizados que facilitaron el flujo de información entre las etapas del proceso. En consecuencia, se logró agilizar la atención al cliente, aumentar la rotación de operaciones diarias y mejorar la percepción tanto del usuario interno (ejecutivo de venta) como del cliente externo. Estos resultados confirman el cumplimiento del primer objetivo

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

específico, vinculado a la reducción de tiempos improductivos mediante la aplicación de estrategias Lean.

La implementación de las herramientas de mejora aplicadas en la entidad financiera no solo generó avances cuantificables en la productividad y en los indicadores comerciales, sino que también fortaleció la cultura organizacional al incorporar prácticas de orden, disciplina y compromiso colectivo. A través del Gemba Walk, la estandarización del proceso, las rutinas de orden y clasificación y las actividades de mejora continua, se consolidó un entorno laboral más estructurado, colaborativo y orientado a los resultados. Asimismo, las capacitaciones constantes y el liderazgo participativo contribuyeron al incremento de la motivación y del sentido de pertenencia del equipo.

Tabla 35

Resumen de resultados antes y después de la intervención

KPI	Antes de la Intervención	Después de la Intervención	Variación
Productividad			
promedio por ejecutivo	22 tarjetas mensuales	27 tarjetas mensuales	+22.7%
Tasa de conversión	2.30%	2.80%	+21.7%
Tiempo total del proceso de atención	18 min 56 s	14 min 46 s	-22%
Tiempo de prospección	7 min 28 s	5 min 54 s	-21%
Tiempo de precalificación	3 min 42 s	3 min 02 s	-18%
Tiempo de ingreso de solicitud	7 min 46 s	4 min 52 s	-37%

Fuente: Elaboración propia (2025).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación con el primer objetivo específico, la intervención permitió detectar tareas sin valor agregado, interrupciones recurrentes y fallas en la organización del espacio, lo que motivó la aplicación de 5S para restablecer el orden y agilizar el flujo de trabajo. Como consecuencia, se logró una disminución del tiempo promedio de atención de 22 %, lo que reforzó la capacidad operativa del equipo. Este resultado coincide con el estudio de (Obaid et al., 2021), quienes verificaron que la estandarización y eliminación de interrupciones redujeron a la mitad el tiempo del proceso de handover clínico, pasando de 52.5 a 25.5 minutos, además de generar un ahorro de 267 horas laborales mensuales. Ambos casos ponen en evidencia que la intervención sistemática sobre los tiempos improductivos genera mejoras tangibles en la eficiencia.

Respecto al segundo objetivo específico, la elaboración del procedimiento operativo estandarizado y la aplicación disciplinada del ciclo PHVA permitieron uniformizar la ejecución de las actividades, reducir errores, mejorar la secuencia del proceso y facilitar el entrenamiento del personal nuevo. Estos avances son coherentes con el antecedente de (Mendieta & Salazar, s.f.), quienes demostraron que la estandarización de procesos logísticos redujo los tiempos en 25 % y produjo ahorros superiores a S/ 48 000 anuales, lo cual evidencia que la claridad operativa y la eliminación de variabilidad son factores clave para mejorar la productividad.

En cuanto al tercer objetivo específico, mejorar la tasa de conversión de clientes a partir de los hallazgos identificados durante el Gemba Walk, el fortalecimiento de habilidades comerciales a través de sesiones de capacitación, acompañamiento en campo y retroalimentación

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

directa permitió corregir deficiencias en argumentación, persuasión y cierre de venta. Este enfoque contribuyó a incrementar la tasa de conversión en 21.7 %, un resultado que se ve respaldado por el antecedente de (Erazo-Rondinel & Huaman-Orosco, 2021), quienes registraron mejoras en la calidad de la información (4.13/5), reducciones del retrabajo (4.10/5) y optimización de tiempos (4.18/5) tras la adopción de herramientas Lean, confirmando que la mejora continua impacta directamente en los resultados comerciales.

El desarrollo de este trabajo permitió comprobar que el objetivo general fue alcanzado de manera consistente. La integración del Gemba Walk con metodologías Lean como 5S, Kaizen y el ciclo PHVA permitió reorganizar un proceso inicialmente caracterizado por desorden, falta de estandarización y tiempos de atención elevados, convirtiéndolo en un sistema más ordenado, fluido y orientado al cliente. Esta transformación se relaciona con lo reportado por (Micieta et al., 2021), quienes demostraron que la observación directa en el punto de trabajo puede generar mejoras tan significativas como la reducción de tiempos operativos en 64.81 %, 83.33 % y 66.67 %, según el tipo de actividad, validando así la efectividad del enfoque Lean en distintos entornos.

Recomendaciones

1. Incorporar el Gemba Walk como una práctica diaria del supervisor. Durante la intervención no fue posible aplicarlo de forma constante, por lo que se recomienda integrarlo de manera permanente para identificar desviaciones, orientar al personal y asegurar la continuidad de los estándares alcanzados.
2. Implementar un programa mensual de capacitación comercial estructurado. Aunque se realizaron sesiones de entrenamiento, no se consolidó un plan sostenido. Se sugiere establecer capacitaciones periódicas en argumentación, manejo de objeciones y atención al cliente para fortalecer el desempeño del equipo.
3. Programar auditorías 5S de forma semanal o quincenal. Las mejoras en orden y limpieza logradas durante la intervención requieren seguimiento constante. Estas auditorías permitirán mantener la disciplina operativa y evitar que el entorno vuelva al estado inicial.
4. Estandarizar la actualización de KPIs en cada turno laboral. La revisión de indicadores se aplicó parcialmente. Formalizar su actualización diaria facilitará el control del proceso, la toma inmediata de decisiones y la identificación oportuna de desviaciones.
5. Establecer microreuniones diarias y reuniones Kaizen semanales como prácticas oficiales del equipo. Aunque se implementaron de forma limitada, estas reuniones son esenciales para revisar objetivos, abordar problemas y promover la mejora continua.
6. Desarrollar un sistema de reconocimiento interno para el personal. Esta iniciativa no se pudo implementar durante la intervención. Se recomienda aplicarla para reforzar el

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

compromiso de los colaboradores, motivar el cumplimiento de estándares y reducir la rotación del equipo.

7. Replicar la metodología utilizada en otras sedes de la entidad financiera. El proyecto solo se aplicó en un punto de venta piloto, por lo que se sugiere extender la intervención a otras tiendas, ajustándola según su demanda y características operativas.
8. Implementar encuestas breves de satisfacción del cliente mediante medios digitales. Esta acción no se pudo ejecutar durante el proyecto y es fundamental para obtener retroalimentación directa sobre tiempos de atención, claridad del proceso y calidad del servicio.

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (s.f.). *Perspectivas Económicas Mundiales*. Retrieved August 25, 2024, from <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- BCRP. (s.f.). *EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE TARJETAS DE CRÉDITO*.
- Benites, J. D. (s.f.). *Dirección en Marketing - Kotler y Keller 15va edición*. Retrieved November 16, 2025, from https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edici%C3%B3n
- Deming, W. E. (2000). Out of Crisis - Deming's 14 Points for Management. *MIT Press*, 23–24. <https://mitpress.mit.edu/9780262541152/out-of-the-crisis/>
- Erazo-Rondinel, A. A., & Huaman-Orosco, C. (2021). EXPLORATORY STUDY OF THE MAIN LEAN TOOLS IN CONSTRUCTION PROJECTS IN PERU. *IGLC 2021 - 29th Annual Conference of the International Group for Lean Construction - Lean Construction in Crisis Times: Responding to the Post-Pandemic AEC Industry Challenges*, 542–551. <https://doi.org/10.24928/2021/0213>
- Erazo-Rondinel, A. A., & Huaman-Orosco, C. (2021). Exploratory Study of the Main Lean Tools in Construction Projects in Peru. *Proc. 29th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*, 542–551. <https://doi.org/10.24928/2021/0213>
- Evans James R, & Lindsay William M. (2015). Administración y control de calidad. *Administración y Control de La Calidad*, 1–691.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Ishikawa, K. (1997). *Que Es El Control Total de Calidad? Modalidad Japonesa*. 1–3.

https://books.google.com.pe/books?id=MWGOXKteTQwC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Juran, J. (1992). *Juran on quality by design: the new steps for planning quality into goods and services*. *Simon and Schuster*, 538.

https://books.google.com/books/about/Juran_on_Quality_by_Design.html?hl=es&id=KPUXbZ2Hw1EC

La clave de la ventaja competitiva japonesa Masaaki Imai. (s.f.).

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*.

Mendieta, K., & Salazar, E. (s.f.). *Implementación de la metodología gemba walk para la mejora de la gestión de abastecimiento de una empresa dedicada al rubro minero, Lima-2023*.

Micieta, B., Howaniec, H., Binasova, V., Kasajova, M., & Fusko, M. (2021). Increasing Work Efficiency in a Manufacturing Setting Using Gemba Walk. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXIV(Special Issue 4), 601–620. <https://doi.org/10.35808/ERSJ/2792>

Oakland, J. S. . (2013). *Total quality management and operational excellence : text with cases*.

https://books.google.com/books/about/Total_Quality_Management_and_Operational.html?hl=es&id=zxdxAwAAQBAJ

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Obaid, L. M., Al Baker, A., Husain, J. A., Cabania, G., & Roque, S. (2021). Using lean management approach in improving clinical team leader handover process: nursing services. *BMJ Open Quality*, 10(3), 1375. <https://doi.org/10.1136/BMJOpen-2021-001375>

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*.

https://books.google.com.pe/books?id=7_-

[67SshOy8C&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=7_-67SshOy8C&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Productividad laboral | Instituto Peruano de Economía. (s.f.). Retrieved August 27, 2024, from

<https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/>

Ramirez Gutierrez, R. (s.f.). *UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS*.

Responsable Del Observatorio, D., & Julio Del Castillo Vargas, M. (s.f.). *REPORTE*

TRIMESTRAL DEL SISTEMA FINANCIERO FACULTAD DE CIENCIAS

EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS CARRERA DE ECONOMÍA.

Resumen Harrington Mejoramiento de Los Procesos de La Empresa | PDF | Calidad

(comercial) | Cliente. (s.f.). Retrieved November 15, 2025, from

<https://es.scribd.com/doc/71168404/Resumen-Harrington-Mejoramiento-de-Los-Procesos-de-La-Empresa>

Rother, M., & Shook, J. (2018). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda (20th Anniversary Edition)*. xx–102.

https://books.google.com/books/about/Learning_to_See.html?hl=es&id=mrNIH6Oo87wC

Sá, J. C., Soares, L., Dinis-Carvalho, J., Silva, F. J. G., & Santos, G. (2023). Assessment of the Impact of Lean Tools on the Safety of the Shoemaking Industry. *Safety*, 9(4).

<https://doi.org/10.3390/SAFETY9040070>

SBS. (2024). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero Contenido*.

Shingo, S. (1989). *A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering*.

<https://books.google.cl/books?id=RKWU7WEIJ7oC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Sistema de Gestión Lean: Estrategias y Herramientas - Instituto para la Calidad. (s.f.).

Retrieved August 29, 2024, from <https://calidad.pucp.edu.pe/educacion-ejecutiva/diplomatura/mejora-de-procesos/sistema-de-gestion-lean-estrategias-y-herramientas>

Slack, N., Brandon-jones, A., & Burgess, N. (s.f.). *Operations Management*. Retrieved

November 20, 2025, from

https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292408217_A43165390/preview-9781292408217_A43165390.pdf

Tubón Aldaz, G. C. (2017). *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA*.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

Verán-Leigh, D., & Brioso, X. (2021). IMPLEMENTATION OF LEAN CONSTRUCTION AS A SOLUTION FOR THE COVID-19 IMPACTS IN RESIDENTIAL CONSTRUCTION PROJECTS IN LIMA, PERU. *IGLC 2021 - 29th Annual Conference of the International Group for Lean Construction - Lean Construction in Crisis Times: Responding to the Post-Pandemic AEC Industry Challenges*, 923–932. <https://doi.org/10.24928/2021/0215>

Vester, F. (2012). *The art of interconnected thinking : ideas and tools for a new approach to tackling complexity*. 365.
https://books.google.com/books/about/The_Art_of_Interconnected_Thinking.html?hl=es&id=y3UYSLxPY_wC

Womack, J. P., & Womack, J. P. (1996). *Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*.
https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario dirigido a Vendedores

Cuestionario de Satisfacción y Eficiencia en el Proceso de Ventas de Tarjetas de Crédito

El objetivo del cuestionario es evaluar la percepción del vendedor en relación con el proceso de venta de tarjetas de crédito. Su participación es completamente voluntaria y las respuestas proporcionadas serán utilizadas únicamente con fines educativos, garantizando la confidencialidad de la información.

Agradezco su valiosa colaboración.

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones sobre su experiencia en el proceso de ventas de tarjetas de crédito. Por favor, indique su nivel de acuerdo seleccionando una opción del 1 al 5, donde:

1 = Muy en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutro 4 = De acuerdo 5 = Muy de acuerdo

Datos: _____

Preguntas:

1. ¿El proceso de venta de la tarjeta de crédito está bien estructurado y facilita la eficiencia?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

2. ¿El tiempo dedicado a cada venta es adecuado y permite cumplir con mis objetivos?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

3. ¿Las etapas del proceso de ventas son claras y me ayudan a gestionar el tiempo de forma eficiente?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

4. ¿El proceso de ventas permite reducir el tiempo de cada operación sin afectar la calidad de la atención?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

5. ¿Me siento capacitado(a) para llevar a cabo el proceso de ventas de manera eficiente?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

6. ¿Las herramientas disponibles (como software, sistemas) me permiten ser productivo(a) en mi trabajo?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

7. ¿El uso de los sistemas y herramientas mejora mi capacidad de realizar más ventas en menos tiempo?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

8. ¿Considero que la capacitación recibida fue adecuada para manejar eficientemente las herramientas de ventas?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

9. ¿Me siento preparado(a) para resolver cualquier problema técnico que surja durante las ventas?

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

10. ¿Las capacitaciones continuas me ayudan a mejorar mi rendimiento?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

11. ¿Las condiciones laborales actuales me motivan a dar mi mejor esfuerzo?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

12. ¿Las metas de ventas establecidas son realistas y alcanzables en el tiempo designado?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

13. ¿El sistema de comisiones me incentiva a incrementar mi rendimiento en las ventas?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

14. ¿Siento que tengo el apoyo necesario de mis supervisores para cumplir con mis objetivos de venta?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

15. ¿Tengo la autonomía suficiente para tomar decisiones durante el proceso de ventas?

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutro (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

Comentarios Adicionales (Opcional):

Escriba cualquier comentario que considere relevante:

Agradecimiento: Gracias por su participación en este cuestionario.

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

ANEXO 2 Formato de acta de reunión utilizado para registrar capacitaciones Lean

ACTA DE REUNIÓN

FECHA:

HORA: 12 PM () 5 PM ()

TEMA:

PARTICIPANTES:

NOMBRES	DNI	CARGO	FIRMA

Nota. Ejemplo del formato empleado para documentar las reuniones y capacitaciones realizadas con el equipo comercial. Se muestra sin datos personales ni firmas, por motivos de confidencialidad. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

ANEXO 3: Guía de Observación Gemba Walk

Guía de Observación Gemba Walk

Entidad: _____ Área/Módulo: _____ Fecha: ___ / ___ /

Supervisor: _____ Asesor observado: _____

Duración: _____

1. Inicio del proceso

Aspecto observado	Cumple (✓)	Observaciones
Saludo cordial y presentación al cliente.		
Identificación del cliente correctamente.		
Materiales listos antes de la atención.		

2. Desarrollo del proceso

Aspecto observado	Cumple (✓)	Observaciones
Explica el producto con claridad.		
Usa correctamente el sistema.		
Registra datos sin errores.		

3. Cierre del proceso

Aspecto observado	Cumple (✓)	Observaciones
Verifica la información antes de finalizar.		
Despide cordialmente al cliente.		

Firma del observador: _____ Firma del Ejecutivo de venta: _____

ANEXO 4: Aplicación metodología 5S

Antes de 5S



Nota. Limpieza general



Nota. Materiales a desechar



Nota. Materiales en desuso



Nota. Folletería vencida

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LIMA NORTE, 2025”

Después de las 5S



Nota. Orden



Nota. Clasificación y orden



Nota. Clasificación y orden

Las imágenes muestran el estado del área de oficina antes y después de aplicar las tres primeras etapas de la metodología 5S: Seiri (clasificar), Seiton (ordenar) y Seiso (limpiar). En el antes se observa la acumulación desordenada de materiales, objetos innecesarios y falta de limpieza. Tras la implementación de las 5S, en el después evidencia un espacio organizado, con los elementos clasificados y ubicados en lugares definidos, eliminando desperdicios visuales y mejorando las condiciones de trabajo. *Fuente: Elaboración propia (2025).*

“APLICACIÓN DE GEMBA WALK PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
EL PROCESO DE VENTA DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LIMA NORTE, 2025”

ANEXO 5: Capacitación a ejecutivos de venta



Fuente: Elaboración propia (2025).

ANEXO 6 Seguimiento y acompañamiento a los vendedores en el punto de venta



Nota. Registro fotográfico de las actividades de supervisión y acompañamiento realizadas durante la aplicación del Gemba Walk. La imagen fue editada para preservar la identidad del personal y de los clientes, manteniendo el contexto operativo y formativo de la intervención.

Fuente: Elaboración propia (2025).