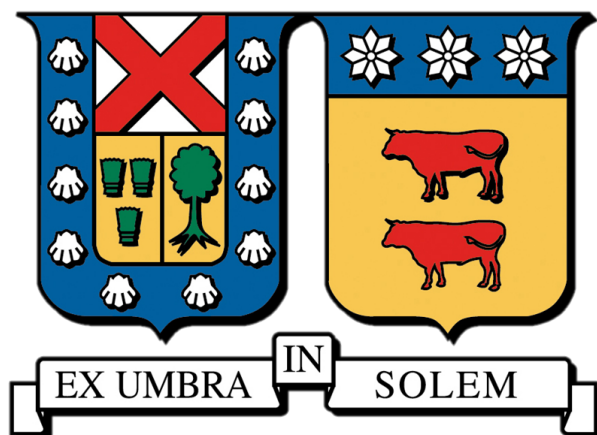


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO - CHILE



DASHBOARD PARA EL CONTROL DE GESTIÓN
DE PROCESOS PARA MARCA PLAYMAKER CHILE

JORGE IGNACIO CÁCERES LUCERO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA: SR. GONZALO AMÉSTICA HERNÁNDEZ
PROFESOR CO-REFERENTE: SR. CRISTIAN CARVALLO GONZÁLEZ

JULIO 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Dashboard para el control de gestión de procesos de marca Playmaker Chile

Nombre del candidato(a): Jorge Ignacio Cáceres Lucero

Carrera / Grado: Ingeniería Civil Industrial

Campus: Vitacura **Departamento:** Industrias

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Gonzalo David Améstica Hernández, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 22/07/2026 **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 22/07/2026 **Firma:** 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Resumen Ejecutivo

Dentro de las marcas deportivas nacionales que compiten hoy en Chile, se encuentra Playmaker. Marca deportiva de once años de trayectoria, que inicia el periodo 2026 con nuevo propietario, quien ha adquirido la marca, todos los activos productivos¹ y firmó contrato de arriendo en la mismo domicilio. Los procesos asociados al manejo de información, principalmente el control de procesos, se generaron ante la necesidad que surgió en un punto determinado del tiempo, realizando ajustes sobre la marcha con herramientas a disposición. El consumo de información es poco estandarizado, de control y acceso limitado. Hasta fines del periodo 2025 atravesó un periodo financiero delicado, con alto nivel de deuda y falta de herramientas de gestión de información a disposición. La propuesta de *Dashboard* como herramienta de control de gestión de procesos operativos y estratégicos de la marca, nace de la necesidad de unificar y entregar información de la empresa en tiempo real a los distintos actores según contexto productivo. El proyecto consiste en centrar el consumo de datos y sintetizarlo en un panel de control para cada proceso identificado, con indicadores que permitan satisfacer necesidades de actores involucrados en su toma de decisiones.

El trabajo se organiza en un capítulo inicial sobre antecedentes históricos de la marca, seguido de un capítulo sobre el marco teórico que da sustento a la propuesta de *Dashboard* como proyecto de título. Posteriormente se presenta un capítulo sobre análisis y antecedentes secundarios de la marca, como análisis de macroentorno, benchmark de ejemplos que aportan al proyecto. El siguiente capítulo expone la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto, y otro capítulo se dedica a la construcción de la herramienta, que tiene como resultado un prototipo del panel de control, el *Dashboard* propuesto como herramienta de gestión. Finalmente se establecen conclusiones del proyecto dando sustento a la propuesta.

Para estructurar el panel de control, se identifican cuatro áreas de procesos para trabajar y desarrollar: área operacional ; área de administración y finanzas; área creativa; área de ventas. Cada *Dashboard* expone una serie de indicadores según el área, estableciendo parámetros para apoyar la toma de decisiones en las instancias de trabajo identificadas. Se aplica la metodología propuesta para construir cada panel de control y establecer las

¹Todas las máquinas de producción como máquinas de sublimación, de confección, mesas de corte, planchas y otras maquinarias.

formas de trabajo e instancias involucradas para cada área mencionada anteriormente.

Contar este panel de control entrega a la empresa un avance importante en su proceso de digitalización. Una herramienta de esta naturaleza permite tener un control periódico de áreas importantes de la organización, manejar los valores de variables importantes para el negocio, para tomar decisiones más informadas y prepararse para el entorno. La aplicación abre además, el espacio para seguir avanzando hacia la inteligencia de negocios a través de la información: Un sistema de gestión de información puede entregar un abastecimiento unificado y constante de datos de la empresa en tiempo real, a través de un panel de control como el propuesto.

Palabras claves

Dashboard; Control de Gestión; Indicadores de Gestión (KPI); Gestión de Procesos; Marca Deportiva

Índice general

1. Introducción	1
2. Objetivos y Alcances	6
2.1. Objetivo General	6
2.2. Objetivos Específicos	6
3. Antecedentes Playmaker	7
3.1. Descripción de Marca	7
3.1.1. Historia	7
3.1.2. Propietarios	8
3.1.3. Organigrama	9
3.1.4. Ubicación	9
3.1.5. Disponibilidad de servicios	9
3.1.6. Productos o servicios, clientes, proveedores, competidores y canales de distribución	10
3.1.7. Procesos productivos	12
4. Marco Teórico	15
4.1. Inteligencia de Negocios (<i>BI</i>)	15
4.2. Dashboard	16
4.3. Indicadores	18
4.4. Procesos	19
4.4.1. Business Process Management (BPM)	20
4.5. Análisis Financiero	21
4.6. Modelo de Gestión con <i>Dashboard</i>	24
4.7. Metodología Agile	24
4.7.1. <i>Scrum</i>	24
4.7.2. <i>Design Thinking</i>	25
4.8. Cambios en Cultura Organizacional	26
4.8.1. Proceso de cambio cultural	26

5. Antecedentes y Análisis Secundarios	28
5.1. Metodología Robert Edis	28
5.2. Modelo de gestión para nueva Red Clínica Dávila	29
5.2.1. Dashboard para el control operacional de Red Dávila	29
5.2.2. Metodología captura de demanda	30
5.2.3. Coex operacional de Red Dávila	31
5.3. Análisis Secundarios	33
5.3.1. Análisis de macroentorno <i>PEST</i>	33
6. Metodología	40
6.1. Detalle etapas de la metodología	41
6.1.1. Análisis preliminares	41
6.1.2. Reconocimiento de áreas principales y levantamiento de procesos . .	42
6.1.3. Identificar fuentes de datos y toma de decisiones	42
6.1.4. Diseño	43
6.1.5. Desarrollo prototipo	44
6.1.6. Pruebas y Validación	45
6.1.7. Implementación	45
7. Desarrollo de <i>Dashboard</i>	46
7.1. Análisis preliminar	46
7.1.1. Ventas	46
7.1.2. Financiero	49
7.1.3. Procesos productivos	52
7.1.4. Testimonio	54
7.2. Reconocimiento de áreas principales y levantamiento de procesos	55
7.2.1. Áreas de gestión y operación	55
7.2.2. Diagrama BPMN Proceso Playmaker	55
7.2.3. Roles y responsabilidades	58
7.2.4. Métricas relevantes	62
7.3. Identificar fuentes de datos y toma de decisiones	64
7.3.1. Fuentes actuales	64
7.3.2. Identificar instancias de gestión y decisión	66
7.4. Diseño	70
7.4.1. Selección de métricas	70
7.4.2. Visualizaciones	84
7.4.3. Herramienta digitales	92
7.5. Desarrollo prototipo	92
7.5.1. Área de Operaciones	93
7.5.2. Área de Administración y Finanzas	94

7.5.3. Área Creativa	95
7.5.4. Área Comercial y Ventas	95
8. Conclusiones	98
8.1. Cumplimiento de objetivos	98
8.2. Conclusiones generales	99
8.3. Alcances y limitaciones	99
8.4. Recomendaciones	100
8.5. Proyecciones	100
9. Anexos	102
9.1. Principales contratos deportivos de Adidas en fútbol profesional.	102
9.2. Principales contratos deportivos de Nike en fútbol profesional.	103
9.3. Principales contratos deportivos de Puma en fútbol profesional.	104
9.4. Ventas desde año 2022 a 2025.	104

Índice de cuadros

4.1. Indicadores financieros.	22
6.1. Formato cuadro Instancias claves de gestión.	43
6.2. <i>Formato cuadro KPI's</i> establecidos por área.	44
7.1. Productividad procesos. Fuente Playmaker.	52
7.2. Instancias claves de gestión del área Operacional.	67
7.3. Instancias claves de gestión del área Administración y Finanzas.	68
7.4. Instancias claves de gestión del área Creativa.	68
7.5. Instancias claves de gestión del área de Ventas.	69
7.6. KPI's establecidos área de Operaciones.	75
7.7. KPI's establecidos área de Administración y Finanzas.	79
7.8. KPI's establecidos área de Creativa.	80
7.9. KPI's establecidos área de Comercial y Ventas.	83
9.1. Adidas al mes de Enero 2026. Fuente Adidas.	102
9.2. Nike al mes de Enero 2026. Fuente Nike.	103
9.3. Puma al mes de Enero 2026. Fuente Puma.	104

Índice de figuras

3.1. Organigrama Playmaker 2025. Fuente Playmaker.	9
4.1. Ejemplo de reporte de Google Analytics.	17
4.2. Simbología diagrama BPMN según manual. Fuente Bizagi.	20
4.3. Análisis transversal y longitudinal referencial. Fuente Weston&Brigham. . .	21
4.4. Diagrama Desing Thinking. Fuente Tim Brown.	25
5.1. Oferta Médica, Tasa asignación y concreción. Fuente HLT Partners.	30
5.2. Propuesta de captura demanda Playmaker.	31
5.3. <i>Coex</i> utilizado en Hospital del Trabajador ACHS. Fuente HLT Partners. . .	32
5.4. Ejemplo <i>Coex</i> aplicado en área de corte en fábrica	33
5.5. Gráfica del PIB. Fuente Banco Central.	36
5.6. Gráfica de IPC. Fuente Banco Central.	37
7.1. Ventas año 2023-24-25. Fuente Playmaker.	47
7.2. Ventas acumuladas por cliente Enero-Julio 2025. Fuente Playmaker.	48
7.3. Estado de Resultados años 2023-24-25. Fuente Playmaker.	49
7.4. Balance General años 2023-24-25. Fuente Playmaker.	49
7.5. Ratios Financieros años 2023-24-25. Fuente Playmaker.	50
7.6. Gráfico tasa de error periodos Junio-Agosto 2025. Fuente Playmaker. . . .	52
7.7. Diagrama BPMN Producción. Fuente Playmaker.	56
7.8. Instancias identificadas para indicadores área de ventas.	62
7.9. Instancia identificada para indicador de <i>Leadtime</i>	63
7.10. Ejemplo <i>Coex</i> aplicado en área de corte.	74
7.11. Visualización tipo semáforo triangular.	85
7.12. Visualización tipo semáforo barra vertical.	85
7.13. Visualización tipo barra vertical.	86
7.14. Visualización tipo semáforo barras verticales.	87
7.15. Visualización tipo barras verticales.	88
7.16. Visualización tipo gráficos de líneas.	89
7.17. Visualización tipo semicírculo.	90

7.18. Formato propuesto de instancia mensual.	91
7.19. Ejemplo de panel de control utilizando Power BI. Fuente Microsoft.	92
7.20. Formato propuesto Prototipo <i>Dashboard</i> Área Operaciones.	93
7.21. Formato propuesto Prototipo Dashboard Área Administración y Finanzas.	94
7.22. Formato propuesto Prototipo Dashboard Área Creativa.	95
7.23. Formato propuesto Prototipo Dashboard Área Comercial y Ventas.	96
9.1. Ventas registradas por Playmaker desde 2022 a 2025. Fuente Playmaker.	105

1 Introducción

Evolución y contexto de industria textil en Chile

La industria textil en Chile es un sector que ha experimentado una transformación profunda y drástica según la historia económica del país. El entendimiento del escenario que viven las pequeñas y medianas empresas del rubro necesita un análisis del pasado. Previo al año 1973(chilena, 2025), existía un crecimiento sostenido y de alto desarrollo a nivel nacional de este sector productivo. Las políticas de industrialización por la sustitución de las importaciones, las fábricas chilenas abastecían gran parte del mercado interno, generando mucho empleo y consolidando polos industriales en gran parte de Chile.

El cambio económico y posterior apertura a mercados globalizados se identifica como un punto de inflexión importante. La reducción de aranceles y la firma de tratados internacionales de libre comercio abrió puertas a la importación masiva de prendas de vestir y manufactura textil en general, provenientes de potencias asiáticas como China, India y Bangladesh. La operación de los países mencionados se realiza con una lógica de economías de escala gigantescas y costos de mano de obra considerablemente inferiores, penetrando el mercado local con productos a precios que la industria nacional difícilmente pudo competir.

Este fenómeno asociado a la globalización, obligó a la producción nacional a enfrentarse a una decisión crítica: desaparecer o reinventarse. La producción masiva de productos textiles estandarizados dejó de ser viable en territorio nacional. En la actualidad, para sobrevivir ante competidores gigantes como los asiáticos, las pymes manufactureras chilenas han tenido que reestructurar sus modelos de negocio. Las pymes, han encontrado oportunidades de sobrevivir e incluso crecer, enfocándose en nichos específicos del mercado. Estos nichos son aquellos que valoran atributos que los grandes conglomerados internacionales no pueden ofrecer rápidamente. Se hace referencia al enfoque en la exclusividad, la personalización extrema, la identidad cultural e institucional, rapidez de reposición de pequeños lotes y servicios postventa.

Dentro de los nichos, la indumentaria deportiva para clubes amateur ha emergido como un mercado altamente atractivo. En Chile, el deporte amateur, en especial el fútbol y disciplinas derivadas mueve muchos fanáticos cada fin de semana. Desde ligas de barrio

asociadas a ANFA¹, organizaciones de eventos corporativos, ligas privadas o similares, existe un nicho de personas que no busca comprar camisetas genéricas de catálogo, sino que buscan productos que reflejen los colores, incluya los auspiciadores locales y su historia junto a la tecnología textil. Aquí la industria textil nacional deportiva operando bajo un modelo de producción a pedido, encuentra ventajas competitivas y razón de ser.

Desafío operacional de Pymes manufactureras

Si bien se ha encontrado un nicho claro y una demanda potencial, el principal desafío de las *Pymes* manufactureras en Chile no radica solo en su capacidad de vender, sino, la capacidad de sostener, administrar y rentabilizar durante su crecimiento.

Muchas de las organizaciones que nacen del esfuerzo, intuición y empuje incansable de sus dueños, en sus etapas iniciales operan bajo alto grado de informalidad; los dueños suelen estar presente en la fabrica, conoce y maneja de memoria los estados de pedidos, supervisa directamente los cortes de tela y mantiene la relación directa con la mayoría de clientes. A medida que la empresa tiene éxito y la demanda potencial existe o aumenta, esta modalidad de trabajo se vuelve insostenible.

En la transición de taller pequeño a una fábrica estructurada, es donde muchas *Pymes* caen en el llamado *valle de la muerte*. La falta de herramientas de gestión profesional y de estandarización de procesos se hace evidente. Los líderes de estas organizaciones, que están obligados a atender asuntos estratégicos y comerciales, se aleja de la supervisión directa de la línea de producción. Cuando esto ocurre, los procesos internos se vuelven opacos. La comunicación entre el área de ventas y el área de producción comienza a fallar. Los tiempos de respuesta aumentan, mermas de material aumentan por falla de control de calidad y perdida del control en general que se pierde en la operación.

En una industria donde los márgenes de ganancia son acotados debido a altos costos de materia prima, los errores operativos pueden generar grandes consecuencias. Sin el apoyo de la tecnología, sistematización y manejo de datos en tiempo real, una organización que cuenta con excelentes productos y clientes fieles, terminan enfrentando cuellos de botella periódicamente, retrasos crónicos y eventualmente severas crisis de rentabilidad. Una herramienta de gestión en este escenario deja de ser un lujo de las grandes organizaciones, para convertirse en un tema de supervivencia corporativa.

Herramientas de gestión: Camino al control visual

La ingeniería industrial y la transformación digital ofrecen metodologías probadas para este tipo de situaciones operacionales. El cambiar de un estilo de gestión reactiva a una proactiva requiere medir el desempeño de la planta. Como se puede establecer el concepto

¹Asociación Nacional de Fútbol Amateur

de gestión "lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede mejorar y lo que no se mejora se degrada siempre".

Bajo esta línea, la implementación de indicadores claves de desempeño *KPI's* permite traducir las actividades diarias de la fábrica en datos objetivos. Los datos por sí solos, almacenados en planillas de cálculo complejas o registros en cuadernos, no generan cambios inmediatos si no son accesibles para quienes toman decisiones. Aquí la herramienta *Dashboard* toma vital importancia.

Un *Dashboard* o panel de control es una interfaz gráfica que consolida, visualiza y comunica información vital del negocio de manera intuitiva y en tiempo real. Se puede representar como un tablero de automóvil, indicando a los administradores de la empresa si viaja a la velocidad correcta, si le queda combustible o si hay alguna luz de alerta. Un homólogo en la fábrica refiere a la eficiencia productiva, flujo de caja, stock de materias primas y aumento de tasas de fallas de procesos críticos como la sublimación, respectivamente.

Experiencia laboral: Caso consultoría Red Dávila como referencia

Esto se define y basa en la experiencia profesional como parte del equipo consultor de HLT Partners, a cargo de un proyecto de Red Dávila. El rol dentro del equipo consultor fue de analista y gestor.

La comprensión profunda del impacto que tienen las herramientas de control no nace de la nada, ni de la teoría, nace de la experiencia empírica de trabajar como consultor analista para una consultora. En ese rol, como trabajador se dio la oportunidad de trabajar directamente en el desarrollo e implementación de una herramienta *Dashboard* como parte de un modelo de gestión para Red Clínica Dávila.

Un ecosistema de salud de alta complejidad como un centro médico opera bajo presiones extremas, donde el flujo de pacientes, disponibilidad de sala de atención, salas de procedimientos y gestión de pabellones es complejo y requiere alta precisión en su gestión. Durante este proyecto, se evidenció en primera mano la inmensa utilidad de la herramienta, la cual logró gestionar, visibilizar y ordenar la operación de todo un centro médico y posteriormente una red de centros en tiempo real. La dirección médica y gerencias dejaron de discutir por supuestos y opiniones cruzadas para comenzar a tomar decisiones estratégicas fundamentales en una sola visualización de datos. El *Dashboard* le entregó el control de la operación a las jefaturas y otorgó la capacidad de anticiparse a los problemas.

Al observar el proceso de transformación del primer centro médico intervenido, el de Clínica Dávila Recoleta, se apreció la eficiencia y agilidad que esta tecnología otorgaba a la red, surgió una reflexión inevitable sobre la transversalidad de la ingeniería. Si un panel de control dinámico es capaz de organizar eficientemente un centro médico, sin duda tiene el potencial técnico para organizar los procesos de una planta de manufactura como Playmaker.

Playmaker e innovación tecnológica en confección chilena

Existe una relación personal y particular con la marca. Existe conocimiento cercano de la marca Playmaker ya que pertenece a un amigo cercano de infancia y escolaridad, esto permitió observar cómo funcionaban sus procesos internos de fábrica. A pesar de tener una marca reconocida y maquinaria propia, muchos de sus procesos y formas de trabajo referentes a la gestión y coordinación eran manuales y procesos engorrosos, un obstruido flujo de información entre las áreas de diseño, corte, sublimación y ventas principalmente.

Al entender los procesos de la marca, hizo mucho sentido el uso de herramientas de gestión en un contexto como este. Se consideró rápidamente ser una gran alternativa aplicar este tipo de herramientas en una fábrica como esta. La empresa cuenta con un gran potencial y capacidades productivas intactas, pero carece por completo de visibilidad necesaria de información para que esas máquinas y ese equipo operativo generen rentabilidad sin cometer errores o sufrir retrasos con efecto crónico.

Al averiguar e investigar sobre el mercado nacional, donde el nivel de tecnología y herramientas de control de gestión no se están utilizando en su potencial en la industria nacional. La mayoría de los talleres y Pymes textiles siguen operando de forma análoga o planillas de cálculo básicas, incluso con un sistema incorporado pero no pensado en el rubro, algo general como sistemas de venta. Por ende, al aplicar una herramienta de gestión con una metodología analítica en Playmaker sería completamente nuevo, introduciendo un aporte tecnológico y metodológico a una empresa nacional de tal característica.

Es aquí donde la necesidad de la fábrica de un cercano y la experiencia laboral como analista en consultoría a Red Dávila, entrega la justificación central de este proyecto de título. El objetivo es transmitir el éxito del control basado en datos empíricos hacia el sector textil, para demostrar que la tecnología de gestión avanzada no es exclusiva de las grandes organizaciones, sino la clave para el desarrollo y escalamiento de empresas manufactureras nacionales.

Justificación y planteamiento del proyecto

Es en la intersección entre la necesidad y urgencia de la fábrica de un cercano y la experiencia laboral comprobada como analista en proyecto consultor a Red Clínica Dávila que nace la motivación central de este proyecto de título. Nace de la convicción de que una herramienta avanzada de control de gestión no es una herramienta propia de organizaciones con mayor desarrollo, sino que pueden y deben ser adaptadas, dimensionadas y transferidas para dar con el potencial de empresa manufacturera.

Se busca transferir el éxito del control basado en datos empíricos hacia el sector textil, proponiendo un *Dashboard* hecho a la medida de Playmaker. Mediante el levantamiento de sus procesos actuales, la definición técnica de su sistema de indicadores, se busca construir un puente de información entre el área creativa, ventas, finanzas y operaciones.

Entregar a la nueva propietaria y nuevo líder de la marca un *Dashboard* funcional no es solo una herramienta, es dotar a la organización de un sistema nervioso central para su empresa. Es una oportunidad de transformar la cultura organizacional reactiva en proactiva, asegurando que la marca no solo sobreviva a próximas crisis, que recupere su rentabilidad, establezca sus procesos y escale de forma sostenida en el mercado de indumentaria deportiva en sector amateur.

2 Objetivos y Alcances

2.1. Objetivo General

El objetivo del proyecto es el diseño y desarrollo de un prototipo de panel de control, un *Dashboard*, para el control de la gestión de procesos operativos y estratégicos de la marca Playmaker.

2.2. Objetivos Específicos

Se espera alcanzar:

1. Identificar procesos operativos y estratégicos de la marca Playmaker.
2. Identificar las instancias de gestión en que se usará el *Dashboard* dentro de la organización.
3. Definición de indicadores clave de desempeño (*KPI's*) para cada proceso identificado dentro de la organización.
4. Desarrollar un prototipo de *Dashboard* para control de gestión del procesos del las áreas identificadas.

3 Antecedentes Playmaker

El objetivo de este capítulo es entregar antecedentes de la marca Playmaker, para dar contexto del proyecto, entregando información de su historia, propietarios, productos y procesos identificados hasta el fin del periodo 2025. El propósito es entregar contexto de la marca al proponer el *Dashboard* como herramienta.

3.1. Descripción de Marca

3.1.1. Historia

En Noviembre de 2013. Antonio Espinoza y José Canales, dos estudiantes de Geografía en la Pontificia Universidad Católica de Chile, con el fin de recaudar fondos para asistir al mundial de fútbol Brasil 2014, vieron en Perú una oportunidad de negocio, impulsados por buenas referencias de la buena calidad de camisetas de fútbol confeccionadas ahí, además de un bajo costo. En Perú existe una calidad superior tanto en sus telas (algodón y poliéster) como en la confección de ropa en comparación a Chile, los estudiantes invirtieron en un stock de camisetas con estas características.

En marzo del año 2014 nace Playmaker como una sociedad por acción. La primera iniciativa fue la importación de un stock de 1026 camisetas y 500 short de fútbol evaluados en \$6 millones. El negocio fue la venta del stock adquirido a distintos equipos que participan en ligas de fútbol y futbolito en la Región Metropolitana principalmente.

Durante el cierre del primer semestre de 2014, comienza a funcionar la página web oficial y se vende el 50 % del stock. El equipo trabaja de forma remota desde sus hogares principalmente. En Octubre del mismo año, se integra un tercer socio a la organización, Cristóbal Gálvez, comunicador digital que apoyaría inicialmente la imagen y gestión de la marca.

A inicios del año 2016, inauguraron su primera oficina y punto de venta en la comuna de Santiago. Además, la marca logra entregar gran variedad de alternativas en sus productos, ofreciendo diseños más personalizados. La marca crece exponencialmente en lo que respecta a la capacidad productiva. A la fecha cuentan con una fabrica en la comuna de Santiago, con capacidad de confeccionar sus propios productos y con la experiencia de haber trabajado con tres grandes instituciones nacionales como Club Social y Deportivo

Colo Colo, área formativa de Club Deportivo Universidad Católica y Rangers de Talca.

Uno de los socios, José Canales vendió su parte del negocio a sus otros dos socios y se retiró.

El año 2025, Playmaker vive una crisis en ventas, dificultades financieras y operacionales importantes. Dado ese contexto, los socios toman la decisión de vender la marca. Finalizando el año, Silvia Urbina Sánchez compra la totalidad de la marca, compra las maquinas de producción y firma contrato de arriendo en mismo domicilio. Esto implica la adquisición de los activos productivos, misma fábrica, red comercial, presencia en mercados, costos fijos y variables similares y otros establecido. El nuevo gerente general a cargo de la marca es Sean Duarte, emprendedor y deportista, hijo de la señora Silvia, da comienzo a un nuevo periodo en la marca Playmaker.

3.1.2. Propietarios

Hasta el fin del periodo 2025, la sociedad propietaria de la marca era Playmaker SpA, de rut 76.364.623-8. Originalmente, aquella sociedad por acción estuvo constituida por dos socios: Antonio Espinoza Nehgme y José Ignacio Canales. Posteriormente, dicha sociedad atravesó cambios y los últimos socios a cargo de la marca hasta finales del periodo 2025 fueron: Antonio Espinoza Nehgme y Cristóbal Gálvez Ulloa. Desde el año 2026, la marca Playmaker tiene un nuevo propietario, una sociedad del mismo nombre, con rut distinto. El nuevo propietario es la sociedad Playmaker SpA, con RUT 78.333.711-8, cuya propietaria de la totalidad de la sociedad es la señora Silvia Emiliana Urbina Sánchez, y el nuevo gerente general en este nuevo periodo de Playmaker es Sean Duarte Urbina, hijo de la señora Silvia.

3.1.3. Organigrama

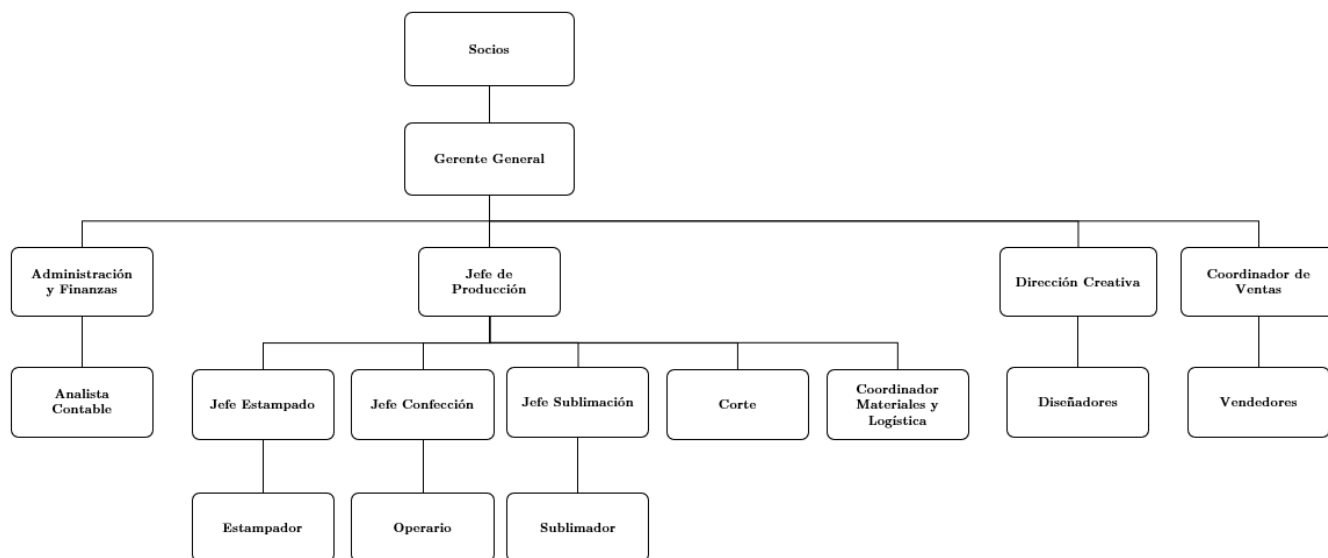


Figura 3.1: Organigrama Playmaker 2025. Fuente Playmaker.

La fuente de la información la entregó Playmaker luego de muchas reuniones y visitas a la fábrica para el levantamiento de información. Se expone el organigrama de la organización en la Figura 3.1 identificado hasta el año 2025. Su estructura se compone de un Gerente General, responsable de las decisiones estratégicas e importantes. Tiene cuatro áreas de gestión, la primera es Administración y Finanzas, encargada de funciones afines, con apoyo de un Analista Contable. Otra es el área de Producción, liderada por el Jefe de Producción, responsable de la operación de la producción. Los subprocesos de estampado, confección, sublimación, corte y coordinación logística, cada uno cuenta con un encargado de área y respectivos operadores de apoyo en sublimación, confección y estampado. Se encuentra el área creativa con un Director a cargo y apoyo de diseñadores. Finalmente, se encuentra el área de ventas, liderada por un Coordinador y vendedores a su cargo.

3.1.4. Ubicación

La fábrica y oficina de Playmaker se encuentra en calle Chiloé 1240 en la comuna de Santiago, ciudad de Santiago de Chile, Región Metropolitana.

3.1.5. Disponibilidad de servicios

Playmaker opera su negocio y su producción en un galpón adaptado a fábrica textil operativa, abastecida de todos los servicios básicos como electricidad, suministro de agua y gas. La fábrica tiene un empalme eléctrico trifásico para abastecer máquinas de distinto consumo, destinadas a impresión, sublimación, estampado, corte y confección y oficina.

Tienen un área administrativa equipada con oficinas, salas de reunión, bodega, *showroom* y punto de venta, además del área de producción con las áreas mencionadas anteriormente.

3.1.6. Productos o servicios, clientes, proveedores, competidores y canales de distribución

Playmaker se dedica al diseño, confección y comercialización de indumentaria deportiva personalizada para clubes, organizaciones, deportistas amateurs y profesionales . Dentro de la variedad de productos que oferta la marca, se mencionan camisetas, short, medias de fútbol, cortavientos, chaquetas. parkas, softshell, primeras capas y otros accesorios deportivos; además, diseñan y confeccionan colecciones exclusivas para clubes y otras organizaciones.

La marca, entrega un alto nivel de personalización e integra tecnología textil. Los procesos productivos permiten alta flexibilidad ante las necesidades y requerimientos del cliente. Con esto se puede decir que Playmaker incluye dentro de su enfoque de identidad y personalización , un enfoque Sportech¹.

Dentro de los clientes de la marca, se identifican:

- Clubes deportivos semiprofesionales y amateur, principalmente de fútbol y variantes, que buscan indumentaria personalizada y duradera.
- Organizaciones educacionales como colegios, universidades y academias deportivas que requieren indumentaria para sus ramas deportivas en distintas disciplinas.
- Clubes deportivos profesionales y organizaciones deportivas con necesidades de producción a escala y diseño exclusivo. Han destacado Club Social y Deportivo Colo Colo, área formativa de Club Deportivo Universidad Católica, Rangers de Talca, Atlético Colina y Santiago Morning Femenino.
- Clientes individuales que buscan productos estándar², con entrega inmediata por medios de contacto digital.

En lo que respecta a los proveedores, la empresa opera bajo un modelo de producción que integra abastecimiento de materias primas y manufactura, los principales corresponden a:

- Fabricantes de telas técnicas, de poliéster, elastano y otros materiales transpirables usados en textiles deportivos. Destaca como proveedor empresa internacional Lafayette, Textil Cassis, Comercial Alameda, Fulltex, entre otros.

¹Refiere a la integración de la tecnología en la industria deportiva

²Productos producidos en volumen con diseños determinados en stock para comercializar

- Proveedores de insumos de confección como hilos, cierres, elásticos, etiquetas y envoltorios. Proveedores como cierres YKK, insumos de estampado Estampacking, Cordonería Lama y Zalaquetty para insumos de confección.
- Proveedores de equipos, maquinaria y tecnología textil necesarios en sublimación, corte y confección. Destaca como proveedor la empresa MundoTransfer, SportCom, Ferrostal en mantención e insumos.

El mercado de indumentaria deportiva del segmento amateur en Chile es muy competitivo, los principales competidores reconocidos son :

- Marcas deportivas internacionales con presencia nacional como Adidas, Puma y Nike que principalmente manejan niveles tecnológicos e innovadores por los que compiten, mas no por personalización. En los últimos años se introdujo Decathlon y Marathon.
- Marcas y empresas nacionales de indumentaria personalizada, como OneFit, TDeportes, Fervore, RowSport, Squadra, Four y talleres textiles.
- Emprendimientos locales que manejen sublimación, con precios competitivos y tiempos de entrega acotados.

Playmaker se diferencia de sus competidores con una propuesta de valor basada en diseño personalizado, identidad, cercanía, enfoque tecnológico y sustentable.

Respecto a los canales de distribución, la empresa utiliza un modelo de distribución que combina canales digitales y físicos:

- Canal online directo por medio de la página web, los clientes pueden realizar cotizaciones, comprar productos y colecciones en stock con entrega inmediata.
- Ventas mediante ejecutivos comerciales que asesoran a organizaciones y clubes en proceso de diseño y fabricación de sus indumentarias deportivas.
- Distribución mediante despachos a domicilio a nivel nacional o entrega en local. Los despachos generalmente que no son operados por la misma marca las realizan con terceros, principalmente la marca Starken.
- Redes sociales, principalmente Instagram para ser un canal de captación, comunicación y derivación al canal de venta principal.

Esta modalidad multicanal permite a la marca llegar a clientes institucionales e individuales.

3.1.7. Procesos productivos

Hasta el año 2025, el equipo encargado de la producción en Playmaker, trabajó con una base de datos asociada a un sistema de gestión interno propio de la empresa, asociado a un ERP³ llamado Softland, conectada a plataformas como Prestashop y herramientas de gestión como Trello, alimentada periódicamente pero sin protocolos establecidos sino por necesidad de cada unidad, para cumplir los procesos productivos planificados.

Según fuentes de los propios socios y gerentes al mando, se identifican los procesos de Ventas, Diseño y Montaje, Sublimación, Corte, Confección, Estampado y Packing.

Ventas

Esta área de la organización es el punto inicial que hay con el cliente. Aquí se gestionan las cotizaciones, los cierres de ventas, los ingresos de información al sistema y la coordinación de cada entrega. Representa el puente entre el cliente y las áreas operativas de Playmaker. En estos momentos tienen como objetivo recopilar datos del cliente para la cotización, generar los cierres de venta e ingreso de pedidos a producción y por último coordinar las entregas y realizar el seguimiento de cada pedido.

Se identifican tres casos de ventas que requieren procedimientos distintos para concretarse. El primer caso es la venta por contacto directo. El segundo caso es venta por e-commerce. El tercer caso son las licitaciones utilizando plataformas como LicitLab y otros portales para conectar con oportunidades de negocio en mercado público.

Existen alternativas en canales de venta y hay un flujo claro de ingreso de pedidos al sistema. Sin embargo, se pueden mejorar con automatización del proceso postventa poco desarrollado y una integración además de una comunicación más clara con las otras áreas.

Diseño y Montaje

Esta área de la organización se encarga interpretar y transformar los requerimientos de cada cliente en una propuesta gráfica con características específicas. Tiene como objetivo crear los montajes para presentar a cada cliente y diseñar cada estampado según aprobación del cliente.

Si bien se hace uso de herramientas colaborativas con otras áreas y un flujo ordenado entre otras áreas, se puede mejorar el flujo de información para mejorar la comunicación con el resto de las áreas.

Sublimación

Es el área encargada y responsable del proceso de sublimación; consiste en imprimir los diseños de cada pedido sobre tela mediante procesos técnicos específicos. Utilizan

³Enterprise Resource Planning.

máquinas Roland y Mimaki con capacidades distintas y limitadas.

Tiene como objetivo esta área preparar y realizar la sublimación, realizar las pruebas de color⁴ y programar las actividades semanales que respectan la sublimación y el abastecimiento de insumos requeridos.

Playmaker cuenta con su propia maquinaria que le permite producir productos personalizados y mantener un registro sistemático de pruebas y producción. Sin embargo, estas máquinas no son de última generación y están limitadas en capacidad de producción, con fallas más recurrentes en el transcurso del tiempo. Además, se puede mejorar optimizando el uso de las mesas de sublimación, mejor coordinación y comunicación para evitar cuellos de botellas.

Corte

La siguiente área se encarga de calcular y gestionar el uso de las telas para cada uno de los pedidos registrados. También determina si hay stock y si se debe comprar para reabastecer y programar corte según la prioridad que se disponga. En síntesis, esta área tiene como objetivo el cálculo de tela y revisar stock. Es responsable de la compra de tela que sea necesario reabastecer. Por último programar y ejecutar los cortes.

Un aspecto positivo es que Playmaker tiene el control detallado del uso de las telas que utiliza en sus productos y un registro de consumo en cada pedido. Sin embargo, puede mejorar en la comunicación con otras áreas.

Confección

Aquí se coordina la costura de las prendas, en el taller que tiene la fábrica o con algún taller externo según la capacidad y demanda que se maneje en el momento. Supervisa la calidad, los tiempos y el cumplimiento de fichas técnicas de cada pedido.

Tiene como objetivo preparar y separar insumos por cada ficha, asignar confección a taller propio o externo según corresponda, además, supervisar y velar por la calidad del proceso de confección.

Dada la capacidad de producción que tiene la empresa, hay momentos que la demanda supera dicha capacidad y hay que externalizar el proceso, es un proceso medianamente flexible con aquellos talleres externos y permite un control sobre las fechas clave de cada pedido. Queda pendiente el desarrollo e implementación de indicadores de calidad y producción por taller, mejorar la comunicación con otras áreas y estandarizar la ficha técnica.

⁴Considerar como supuesto que la prueba a color es un proceso estándar, considerando colores preestablecidos por la marca, hasta colores específicos y preparados.

Estampado y Packing

El área de Estampado y Packing realiza el estampado final de los productos y prepara los pedidos para su respectiva entrega, además coordina los envíos de cada pedido alineado con área de venta y transporte en lo que respecta al envío.

En síntesis, esta área se encarga de estampar los productos y prepararlos para sus envíos. Es un proceso con flujo claro entre lo que es estampado y envío, sin embargo, un control de calidad estricto antes del despacho puede dar un mayor control de entrega y el seguimiento para el cliente.

4 Marco Teórico

En este capítulo se establecen distintas fuentes que sustentan desde alguna arista, la propuesta de *Dashboard* como herramienta para el control de la gestión de procesos establecidos e identificados de la marcas y el impacto que puede generar en el proceso.

4.1. Inteligencia de Negocios (*BI*)

El concepto de *Business Intelligence* ha evolucionado desde lo que fueron sistemas de soporte a toma de decisiones, hasta plataformas integradas con capacidad analítica. Según define (Turban et al., 2014), *BI* o inteligencia de negocios es un conjunto de metodologías, procesos, arquitecturas y tecnologías aplicadas que permiten transformar datos en información relevante para la toma de decisiones. *BI* no solo es recopilación de datos, es el sistema que habilita a las organizaciones a prever escenarios y optimizar procesos. Desde una industria textil deportiva, *BI* puede aportar a identificar y entender patrones de consumo, evaluar iniciativas y nuevos productos, evaluar campañas y proyectar tendencias del mercado. Dentro de las herramientas de *BI* se pueden destacar:

- ***Data Warehouse***. Bases de datos trabajadas e integradas para posteriores análisis.
- ***Query & Reporting***. Herramienta que permite realizar consultas de información y tener la capacidad de utilizar información según contexto o conveniencia.
- ***Dashboard***. Herramienta que entrega reportes en tiempo real de información de una o más áreas de análisis.

Se establece la inteligencia de negocios como base de la inteligencia organizacional. Un estudio reciente de (Alvarado-Apodaca, 2023) muestra que la incorporación de *BI* es incipiente y heterogénea, con mayor desarrollo y avance en México, Brasil y Chile. Identifica como principales barreras:

- Costos de implementación de software especializados.
- Falta de cultura organizacional orientada a datos.

- Escasez de personal calificado y capacitado en analítica y gestión de información. Las pequeñas y medianas empresas que han adoptado *BI* muestran mejoras en la eficiencia operativa y capacidad de respuesta al mercado.

La aplicación de inteligencia de datos puede generar un impacto positivo en el desarrollo de una empresa como Playmaker, donde los datos y la tecnología que involucra el funcionamiento de la empresa, puede permitir optimizar procesos productivos y estratégicos.

4.2. Dashboard

La herramienta *Dashboard* es una representación gráfica, una herramienta de visualización de las principales métricas e indicadores que se utilizan en determinados procesos de la organización. (Few, 2006). La herramienta tiene como objetivo final identificar situaciones en determinados momentos, así poder determinar un estado de dicha situación.

La información de un *Dashboard* se presenta visualmente, usando combinación de texto y gráficos, con mayor énfasis en este último. Un panel de control puede entregar gran valor a quienes lo apliquen, ya que en manos expertas pueden construir y comunicar con gran eficiencia y mayor significado que texto por si solo. Para construir paneles de control de forma eficaz es necesario comprender aspectos de la percepción visual, ¿Qué funciona?, ¿Qué no? y ¿Por qué?. Generalmente esta herramienta tiene una interfaz de usuario adaptada a las necesidades de la organización, que la utiliza y muestra la información necesaria para cumplir objetivos específicos.

El panel debe ser capaz al menos de visualizar la información en una pantalla de computador, ya que se utilizan para supervisar la información de un vistazo. Para que los paneles cumplan su función de manera efectiva, deben tener mecanismos de visualización pequeños, claros, concisos, intuitivos y personalizados. La información que se presente debe adaptarse de forma eficaz a las necesidades, de lo contrario no cumpliría con su propósito. Si bien es un tipo de visualización, es una forma de presentar datos y no un tipo específico de información o tecnología, esto permite que se desarrollen paneles de control que comuniquen.



Figura 4.1: Ejemplo de reporte de Google Analytics.

Si se quiere desarrollar paneles que realmente funcionen, se deben centrar en un objetivo fundamental, la comunicación. Esto asegura que quien utilice la herramienta, pueda visualizar y entender de forma sencilla, clara y rápida. Si no es el objetivo central de la herramienta, generará que los procesos de tornen tediosos al corto plazo y se descartará rápidamente. Se puede ver en la Figura 4.1, un ejemplo de panel de control creado por *Google Analytics*.

Esta herramienta de gestión de datos, permitirá visualizar la información adecuada en las instancias identificadas para una toma de decisión, adecuadamente informada.

4.3. Indicadores

Como se menciona en el diseño de paneles de control, se utilizan métricas e indicadores para determinar un estado en un momento determinado. Respecto a los indicadores, son herramientas de medición que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación a sus objetivos estratégicos. Según lo expuesto por (Kaplan & Norton, 1996) sobre el cuadro de mando integral *Balance Scorecard*, sostiene que los indicadores transforman la visión de una organización en medidas concretas que guían su actuar; esto quiere decir que los indicadores no solo cuantifican resultados, sino que también orientan la toma de decisiones y la asignación de recursos. Se identifican distintos tipos de indicadores, para efectos de análisis se reconocen los siguientes:

- **Indicadores de eficacia.** Refleja el grado de cumplimiento de objetivos organizacionales.
- **Indicadores de calidad.** Mide la forma de responder ante necesidades de los usuarios. Puede darse como característica, atributo o porcentajes de satisfacción.
- **Indicador de eficiencia.** Relaciona el comportamiento entre dos valores para obtener un producto.

Si se profundiza, encontramos los indicadores de rendimiento *KPIs*¹. Como define (Parmenter, 2015), son métricas críticas que reflejan el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales y el uso de recursos. Deben ser relevantes, medibles y accionables, esto quiere decir que deben permitir evaluar el progreso real y tomar medidas concretas para mejorar el rendimiento de lo evaluado. Hay ejemplos respecto a áreas de interés:

- **Indicadores financieros.** Margen operacional EBITDA, Retorno sobre inversión ROI.
- **Indicadores operacionales.** Tiempos de procesos (ciclos), Eficiencia de procesos.
- **Indicadores clientes.** Satisfacción del cliente, Nivel de fidelización, NPS ².
- **Indicadores de innovación.** Nivel de inversión en investigación y desarrollo, Retorno sobre iniciativas.

Al integrar los últimos dos conceptos expuestos, se entiende que los *Dashboards* se transforman en plataformas visuales que integran indicadores en tiempo real, facilitando el control y gestión de uno o más procesos. Según expone (Eckerson, 2010) sobre paneles de rendimiento, estos permiten traducir datos en información útil para la gestión organizacional. En la práctica, un panel bien diseñado debe:

¹Key Performance Indicators.

²Net Promoter Score

- Mostrar de manera clara y concisa los indicadores clave.
- Permitir la comparación en tiempos determinados y entre distintas áreas.
- Capacidad de detectar situaciones a raíz de desviaciones y oportunidades de mejora.

Ejemplos de aplicación de este tipo de herramientas se encuentran en casos tan cercanos como evaluación de desempeño académico, eficiencia administrativa y satisfacción de estudiantes en la UTFSM³. En el ámbito empresarial, las *Pymes* y grandes empresas recurren a este tipo de herramientas para monitorear ventas, productividad, rentabilidad y gestión de proyectos. Esto permite que las organizaciones se adapten al entorno, cada vez más competitivos y dinámicos.

Bajo el contexto presentado de la marca, considerando las limitaciones financieras es esencial la búsqueda de optimizar procesos, encontrar eficiencias y lograr mejoras con los recursos disponibles. Son justamente los indicadores, la selección adecuada de la información que se debe mostrar en una herramienta *Dashboard*, como la propuesta de esta memoria. Por un lado, el uso de indicadores financieros es importante para entender el estado actual de la empresa y su negocio, el uso de indicadores operacionales para entender los procesos y establecer si se logran eficiencias operacionales, indicadores de clientes para entender la retroalimentación con el entorno de la marca y propuestas innovadoras para las áreas posteriormente expuestas en este documento, permitirán visualizar y exponer la información necesaria para el panel propuesto.

4.4. Procesos

Según menciona (Hammer & Champy, 1993), los procesos son la secuencia de actividades que generan valor para el cliente. La gestión de estos procesos implica tener que identificar, mapear y optimizar los flujos de trabajo establecidos, para buscar su eficiencia y calidad. Desde el punto de vista de los procesos de una empresa textil deportiva, los procesos productivos, de cadena de suministro, de inventario y logística de distribución son claves. El *BI* y *Dashboard* permiten identificar y visualizar cuellos de botella y aplicar metodologías sobre mejora continua.

La identificación de procesos en el funcionamiento de la marca Playmaker será clave para identificar información e instancias para aplicar la herramienta *Dashboard*.

³Universidad Técnica Federico Santa María.

4.4.1. Business Process Management (BPM)

Elemento	Definición	Símbolo
Inicio	Indica el inicio de un proceso.	
Fin	Indica el fin del proceso, sin importar que existan más caminos por donde el flujo pueda continuar.	
Actividad	Indica una acción, es la actividad que se realiza dentro del proceso.	
Subproceso	Indica que existe un grupo de actividades que generan un producto/servicio intermedio	
Decisión exclusiva	Indica decisión, puede tomarse uno u otro camino pero no ambos al mismo tiempo.	
Artefactos	Muestra la información que una actividad necesita, como entrada y salida. Representa los documentos, información y otros objetos que son usados o actualizados durante el proceso. Se asocian los símbolos con una línea punteada.	
Líneas de secuencia de flujo	Conecta una actividad a otra.	
Líneas de mensajes	Representa la interacción entre varios procesos o pool.	
Piscina(pool)	Actua como contenedor de un proceso. Su nombre debe ser el nombre del proceso.	
Carril(lane)	Son subdivisiones del pool. Representa los distintos participantes al interior de una organización. El nombre de cada carril debe ser el nombre de los diferentes actores que ejecuten actividades en el proceso.	

Figura 4.2: Simbología diagrama BPMN según manual. Fuente Bizagi.

Se puede considerar a la organización como sistema social, donde su estructura interna se conforma por distintas áreas organizacionales, mientras el comportamiento está representado por la interacción con el entorno, como sus procesos de negocio. Según define (Hitpass, 2017), *BPM*⁴ son todas aquellas prácticas dedicadas al análisis y gestión a procesos que aportan y ayudan a mejorar la eficacia y eficiencia de servicios que generen valor. Es una disciplina integradora que aborda técnicas y disciplinas de gestión, que abarca capas de negocio, tecnologías y comprender como un todo la integración de la gestión a través de los procesos. Para ir al análisis de procesos se establece una notación llamada *BPMN*⁵, un estándar internacional de notación gráfica de modelado de procesos de negocio, de forma clara y estandarizada. Por medio de los elementos básicos de la notación, se establece la simbología en la Figura 4.2.

El levantamiento del proceso productivo a través de un diagrama BPMN, permitirá exponer los procesos adecuadamente para la identificación de información e instancias a involucrar en la herramienta propuesta.

⁴Business Process Management.

⁵Business Process Model and Notation.

4.5. Análisis Financiero

Los estados financieros de una empresa, como un balance general y un estado de resultados, contienen información financiera histórica y actual de la empresa. Según (Weston & Brigham, 1995) el fin de un análisis financiero es comparar desempeño de la empresa con otras de la industria y evaluar tendencias de la posición financiera en el tiempo, ayudando a quien esté a cargo de la administración a identificar deficiencias y establecer medidas para mejorar el desempeño.

Se establecen dos tipos de análisis:

- **Transversal.** Es aquel análisis en el cual se toma como referencia un año en particular y se analiza el comportamiento de varias empresas en ese mismo periodo. Generalmente se establece sobre la misma industria.
- **Longitudinal.** Es aquel análisis en que el análisis se establece y desarrolla para la misma empresa a través de distintos periodos.

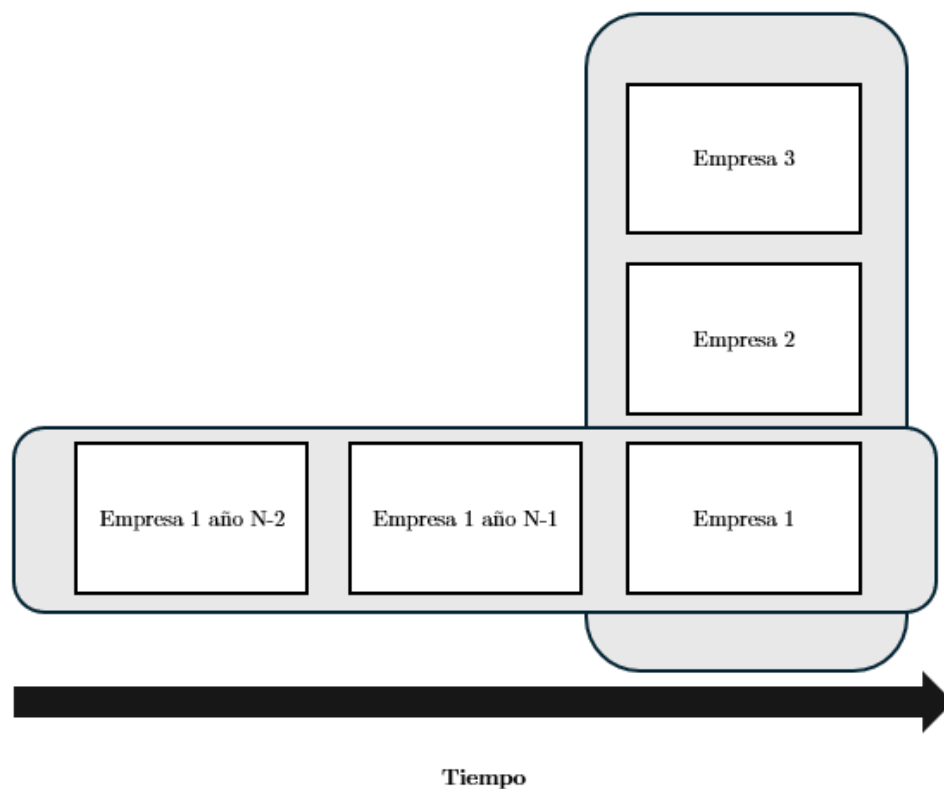


Figura 4.3: Análisis transversal y longitudinal referencial. Fuente Weston&Brigham.

Además, se puede analizar de dos maneras:

- **Vertical.** Se analizan las partidas globales de la empresa, como el balance general y los estados de resultados, su evolución.

- **Ratio o índices.** Se obtienen como resultado del análisis entre cuentas obtenidas del Balance General y Estado de Resultados. Los indicadores se identifican en seis categorías: Razón de liquidez, Razón de productividad, Razón de endeudamiento, Razón de cobertura, Razón de rentabilidad y Razones de mercado.

Desde el análisis de ratio e índices, se mencionan los siguientes indicadores que dan entendimiento a distintos ámbitos financieros a la propuesta que se expone a Playmaker. Por un lado se menciona análisis de rendimiento operacional, liquidez y nivel de deuda. En el Cuadro 4.1 se mencionan los siguientes indicadores financieros:

Cuadro 4.1: Indicadores financieros.

Indicador	Descripción	Variable	Estándar
EBITDA	Rendimiento operacional	$\frac{\text{Ingresos} - \text{G. Operativos}}{\text{G. Operativos}}$	$0 < \text{positivo}$ $0 \geq \text{alerta}$
Razón circulante	Nivel de liquidez al corto plazo	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$1,5 \leq \text{ideal}$ $1 \leq \text{neutro} < 1,5$ $1 > \text{alerta}$
Razón de tesorería	Capacidad de cobertura de costos operativos inmediatos	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$	$1 \leq \text{ideal}$ $0,8 \leq \text{neutro} < 1$ $0,8 > \text{alerta}$
Razón de deuda	Alerta de posible insolvencia	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	$1 \geq \text{ideal}$ $1 < \text{alerta}$

- **EBITDA.** Es un indicador financiero que refleja una imagen de la empresa sobre su rendimiento operacional, de lo que está ganando o perdiendo en el núcleo del negocio. Permite entender rápidamente si el negocio es rentable o no. Se calcula como el resultado final antes de restar los intereses que tiene que pagar por deuda, impuestos propios del negocio, depreciaciones por deterioro y amortización de inversiones realizadas.
- **Razón Circulante.** Este indicadores se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. Señala el número de veces que el Activo Corriente supera el

Pasivo Corriente. La teoría indica que la razón al ser mayor a 1, la empresa se encuentra capacitada para cubrir obligaciones a corto plazo, si es menor a 1 no se encontraría preparada. Entre mayor sea la razón circulante, mayor capacidad de pagar deudas tendrá la empresa. Es necesario complementar con otros indicadores según contexto e información disponible para sacar conclusiones correctas.

- **Razón de Tesorería.** Dentro de una empresa, los activos más líquidos corresponde al disponible, esto refiere al efectivo y equivalentes al efectivo, otros activos financieros corrientes y otros activos que sean líquidos . Esta razón se calcula dividiendo el disponible con el pasivo corriente. Los activos corrientes son diversos lo que no da mucha claridad de cuan líquida es una empresa. Se complementa con otros indicadores sobre los ciclos de flujo de dinero.
- **Razón de Deuda.** Esta razón mide el porcentaje de fondos provenientes de otras fuentes que no sea del aporte de los accionistas. Se mide normalmente por la deuda total (pasivo exigible) sobre el activo total. La deuda total considera la deuda de corto y de largo plazo. Varía según la naturaleza del negocio y la volatilidad de los flujos de caja.

El uso de indicadores como los mencionados, darán entendimiento a el estado financiero y rendimiento operacional de la empresa en tiempo real o al menos en las instancias establecidas.

4.6. Modelo de Gestión con *Dashboard*

Además de referirse a los indicadores en paneles de control, (Eckerson, 2010) plantea que los paneles de control son instrumentos de gestión que permite medir, monitorear y administrar el desempeño organizacional. Un modelo de gestión basado en una herramienta como el *Dashboard* integra indicadores financieros, operacionales y culturales en una misma plataforma, facilitando la toma de decisiones en tiempo real.

Esto es parte del alcance que puede tener el uso de una herramienta de gestión como la propuesta de esta memoria.

4.7. Metodología Agile

Tomando en cuenta el contexto en que se plantea implementar una herramienta, como lo es un panel de control, según (Highsmith, 2009), enfatiza que Agile es muy útil en entornos dinámicos donde los requerimientos mutan y cambian constantemente. Aplicar Agile en la construcción de *Dashboard* implica iteraciones rápidas, retroalimentación constantes de usuarios y adaptación rápida a las nuevas necesidades de gestión. Esto debería asegurar que las herramientas tecnológicas están alineadas con lo establecido como cultura organizacional y objetivos estratégicos de la organización.

La comunicación efectiva y flujo e información de los equipos de trabajos, aplicando metodologías de trabajo adecuadas puede entregar resultados con evolución muy alineado a los objetivos de este proyecto de memoria.

4.7.1. *Scrum*

Existen diversas aplicaciones, pero una muy útil en la forma de trabajo y utilización de este tipo de herramienta es en la metodología de trabajo *SCRUM* (Schwaber & Sutherland, 2020). Define procesos de gestión y seguimiento de trabajo, estableciendo los roles de los actores que participan y las herramientas de gestión utilizadas en cada instancia. Según exponen muchas entidades certificadoras de este tipo de metodologías, *SCRUM* se define como un marco de trabajo de adaptación iterativo, rápido, incremental, flexible y eficaz, diseñado para ofrecer un valor más significativo de forma rápida durante el desarrollo de un proyecto. Se define como ligero, fácil de entender y extremadamente difícil de dominar. Se utiliza para gestionar, desarrollar, mejorar, renovar y mantener productos, servicios o resultados en forma constante e incremental. Lo importante de esta metodología, es que se definen instancias de trabajo, instancias de gestión, instancias de coordinación e instancias de control para lograr el objetivo propuesto de un denominado *Sprint*. Este término, refiere al periodo de tiempo determinado para completar un trabajo específico y preparar su revisión.

Esta metodología da pie y ejemplo a cómo diseñar instancias de reunión y toma de decisiones dentro del equipo de Playmaker. Dentro de la propuesta es clave la dinámica y estructura que aplica *Scrum*.

4.7.2. *Desing Thinking*

La metodología Agile también hace mención a la metodología *Desing Thinking* (Brown, 2008), una metodología que promueve diseñar para transformar productos y servicios mediante un ciclo iterativo. Su propósito es transformar problemas complejos en soluciones, que sean útiles y deseables, construida a través de la evidencia y de ciclos rápidos de aprendizaje. Destaca la colaboración interdisciplinaria, la experimentación y construcción de prototipo que pueda obtener evidencia empírica sobre los supuestos del diseño.

El marco metodológico define cinco fases de desarrollo, como se puede observar en la Figura 4.4:

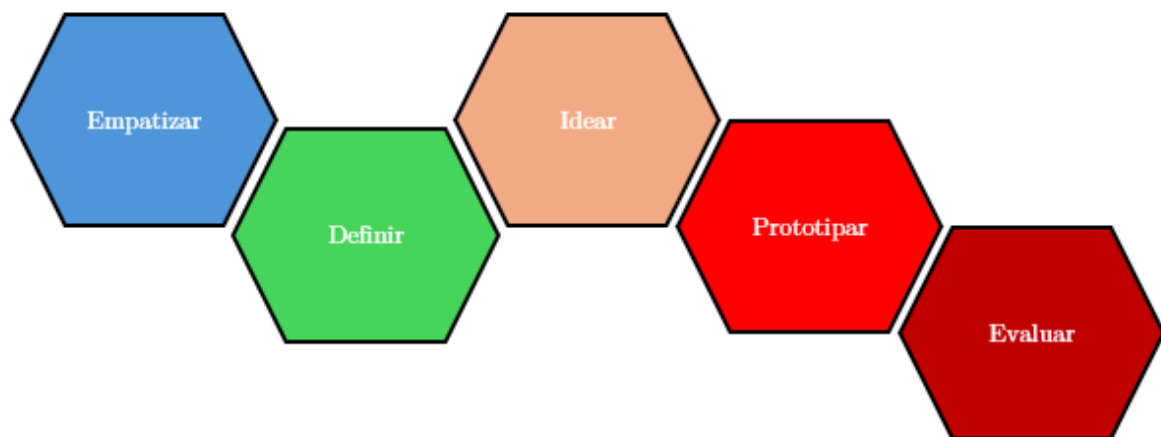


Figura 4.4: Diagrama Desing Thinking. Fuente Tim Brown.

1. **Empatizar.** Base del proceso de diseño que se centra en las personas y usuarios. Se realizan análisis de tareas y procesos, entrevistas para generar e identificar mapas de actores e instancias de decisión relevantes.
2. **Definir.** Identificar y formular a través de la información los requerimientos del proceso, requerimientos medibles por indicadores u otro según contexto. Se establecen métricas y escenarios de uso.
3. **Idear.** Generación de soluciones. Análisis de posibles soluciones y combinaciones potenciales que existan.
4. **Prototipo.** Generación de elementos informativos como dibujos, algún artefacto que permita responder las preguntas necesarias para alcanzar una solución final.

5. **Testear.** Pruebas de usabilidad centrada en tareas reales y métricas establecidas.

Para un *Dashboard* como el propuesto, esta metodología aporta en dos frentes. Primero, en la definición de usuarios y decisiones asociadas, esto refiere a la definición de indicadores que realmente importan a los actores dentro de procesos. En segundo lugar, la validación de visualizaciones y flujos de interacción por prototipos que reducen riesgos de elementos inútiles.

4.8. Cambios en Cultura Organizacional

Al dar una vista mas amplia a la organización y los efectos de implementar *BI* y *Dashboard*, se entiende que no solo es tecnología, sino cultura. Según (Schein, 2010), la cultura organizacional es un conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido al enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna. Por otro lado, según advierte (Kotter, 1996), los cambios culturales requieren liderazgo, comunicación clara y generación de un sentido compartido.

Tomando en cuenta lo anterior, el uso de *Dashboard* puede actuar como catalizador de conceptos como transparencia, colaboración y trabajo en equipo, promoviendo una cultura basada en evidencia y datos. Esto actúa como un resultado transformador.

4.8.1. Proceso de cambio cultural

Para poder implementar la herramienta de gestión, tomando en cuenta lo planteado por Schein, 2010, es importante destacar el proceso de cambio cultural que puede atravesar los miembros del equipo de la organización. Se establecen nueve condiciones para el cambio:

1. Respeto por las personas.
2. Respeto por las opiniones.
3. Existencia de espacios para discutir.
4. Aceptación de la diversidad y divergencia.
5. Llegar a acuerdos.
6. Todos deben remar para el mismo lado.
7. Disminuir la arrogancia de todo tipo.
8. Cariño y admiración al resto.
9. Confianza.

Según (Quiroz González et al., 2020) , existen condiciones necesarias para el cambio cultural de los miembros de una organización desde una perspectiva psicológica y organizacional, en la cultura y cambio organizacional.

Será clave aplicar estos conceptos y condiciones en el proceso de cambio cultural organizacional que pueda implicar la implementación de una herramienta de gestión como el *Dashboard* propuesto.

5 Antecedentes y Análisis Secundarios

5.1. Metodología Robert Edis

El señor Robert Edis, trabajando para la empresa Noetix, realizó una publicación el año 2008 sobre el uso de metodologías Agile en el desarrollo de paneles de control de *BI*. Se expone que, considerando este tipo de metodologías, como la metodología *Scrum*, para aplicar se deben encontrar identificados, documentados y acordados los requisitos clave del negocio. Para ser aplicado, hay que tener claro hacia dónde ir. Robert define cinco pasos importantes a desarrollar:

1. **Planificación de *Sprint*.** En esta etapa se decide la duración, reportes, responsabilidades y logística a utilizar. Se designan los roles de la metodología para avanzar en ciclos que completen la planificación necesaria.
2. **Taller de diseño.** En esta etapa se definen una maqueta para visualizar aspectos del panel de control. Se definen los indicadores, tablas, gráficos, mapas, tipo de dato a utilizar, formatos, colores, fondos y otros aspectos.
3. **Prototipo.** Del resultado de las etapas anteriores, se puede construir un prototipo básico y funcional para funcionar en un entorno real. Se expone a tránsitos de información cotidianas reales. Se desarrollan iteraciones en las modificaciones que se presenten, tantas veces se estipule como límite y sea necesario hasta alcanzar un producto final.
4. **Pruebas.** Proceso continuo durante la evolución del prototipo propuesto.
5. **Implementación.** El desarrollo de la propuesta debe implementarse para los usuarios finales.

La metodología presentada por el señor Robert Edis, entrega un modelo de cómo estructurar la metodología de diseño y desarrollo de la herramienta propuesta hasta llegar a un prototipo.

5.2. Modelo de gestión para nueva Red Clínica Dávila

-Durante el año 2023 y 2024 la consultora HLT Partners desarrolló un proyecto para Red Clínica Dávila. Se presentó un modelo de gestión operacional para dar mayor control operativo a nivel general de toda la nueva red, que se conformó de la unión entre Clínica Dávila, Clínica Vespucio y algunos Centros Médicos VidaIntegra. Dentro de la propuesta destacaba una herramienta de gestión que entregaba información en tiempo real en distintas instancias de toma de decisión al modelo propuesto. Además, se expusieron distintas estrategias comerciales que podrían emularse en estrategias comerciales de la marca Playmaker, como el modelo de oferta médica para la captura de demanda.

5.2.1. Dashboard para el control operacional de Red Dávila

La consultora desarrolló e implementó durante el año 2024 un modelo de gestión para la integración de la red Dávila. Este modelo para lograr dicha integración, propuso un cambio en su estructura organizacional al introducir un gerente de gestión operacional para apoyar la dirección médica en el negocio clínico, estableció roles y atribuciones, formas de trabajo y estándares de indicadores por área de negocio por medio de una herramienta *Dashboard* que entrega información en tiempo real en las instancias determinadas para los actores determinados según corresponda. Este modelo entregó un brazo para la gestión de la operación, apoyando la dirección médica en ámbitos de gestión fuera de los conocimientos y control médico, generando un equilibrio entre el mundo clínico y el mundo ingenieril.

Se establecieron instancias de gestión periódicas, semanales y mensuales en el cual se establecen temas de análisis y toma de decisiones según contexto. Este contexto lo entrega un panel de control que concentra indicadores de cumplimiento de oferta concretada, estado de infraestructura y otras variables relevantes para tomar decisiones.

Lo que se plantea en este punto, es que se genera una situación organizacional donde se utiliza una herramienta de gestión definida en instancias determinadas, para tener control de los distintos ámbitos del negocio gracias a la información clave expuesta en un panel de control. Dado el contexto de Playmaker como organización, una herramienta de gestión como esta, se puede considerar una herramienta capaz de entregar control de la operación a socios y encargados.

5.2.2. Metodología captura de demanda

Dentro de la propuesta expuesta por la consultora HLT Partners, destacó una estrategia comercial para analizar la oferta médica. Esto hace referencia a las horas de consulta disponibles por cada médico en un horizonte de tiempo determinado. Como parte del negocio de centros médicos en Chile, el trabajo para obtener mayor concreción de la oferta disponible es un gran desafío.

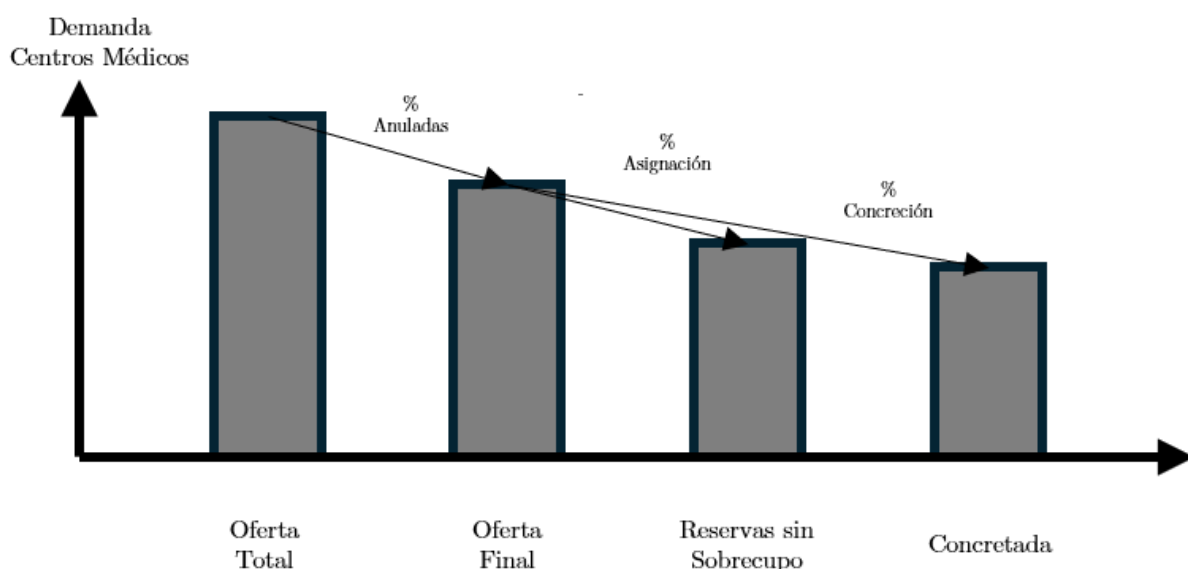


Figura 5.1: Oferta Médica, Tasa asignación y concreción. Fuente HLT Partners.

En este negocio se identifican instancias de análisis relevantes, al observar la Figura 5.1, se puede observar de izquierda a derecha los valores acordes a la oferta total y la demanda que responde concretando las atenciones disponibles. Existe la *Tasa de asignación* de la oferta total expuesta, esto hace alusión al porcentaje de la oferta total que es reservada por potenciales pacientes. Posteriormente se identifica la *Tasa de concreción*, que alude al porcentaje de la oferta total que es concretada. Existen otros factores como el porcentaje de bloqueo, que mide el porcentaje de oferta total que es bloqueada por algún motivo, entregando la oferta final disponible. Otro factor existente es la existencia de *sobrecupos*, que aumentan la oferta original en casos particulares. Lo importante de esto, es que es una forma de medir qué tan efectivo se están ejerciendo las estrategias de captura de demanda.

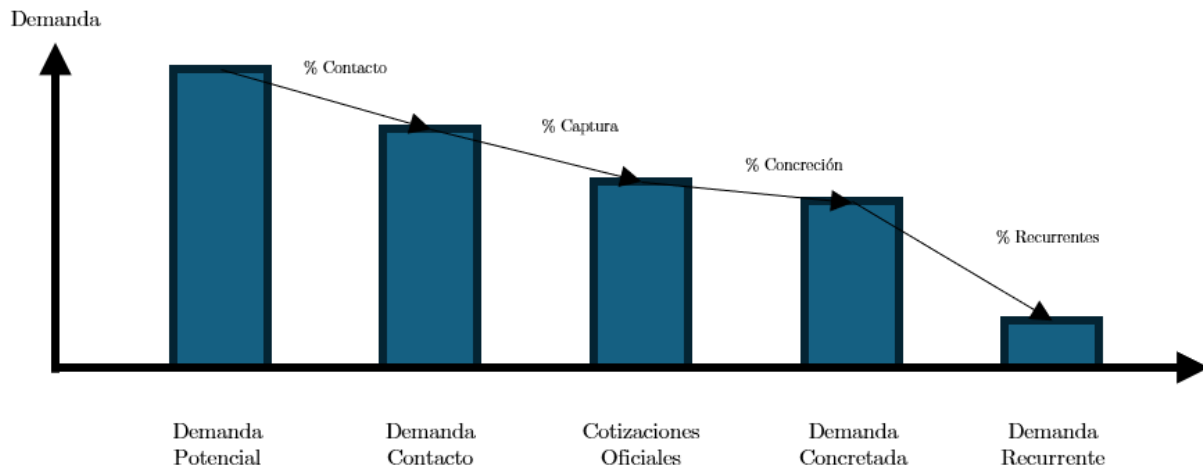


Figura 5.2: Propuesta de captura demanda Playmaker.

La Figura 5.2 muestra una homologación de la oferta medica hacia la captura de demanda de Playmaker. Se puede homologar la estrategia aplicada en centros médicos y su oferta médica, considerando la demanda potencial, todos aquellos equipos, organizaciones e instituciones principalmente deportivas con necesidad de indumentaria deportiva. De esa demanda potencial existe una fracción que hace contacto de alguna manera con Playmaker, a considerar como demanda contacto, para consultar, cotizar e idealmente concretar una compra. De esta demanda contacto existe un porcentaje de captura que concreta una cotización, considerada como cotizaciones oficiales. Posteriormente un porcentaje concreta la compra, existe un porcentaje de concreción para determinar una demanda concretada. De esa demanda existe un porcentaje de clientes recurrentes.

Esta homologación entrega indicadores comerciales o ventas que pueden ser parte del panel de control propuesto.

5.2.3. Coex operacional de Red Dávila

Dentro de la propuesta que se entregó a Red Dávila, entre los distintos conjuntos de variables asociadas al proyecto, se manejaron indicadores de infraestructura y otros dentro del panel de control. Se manejaron variables de revisión periódica que proporcionaba el estado de la infraestructura de cara a la atención al público al inicio de cada jornada, al menos una hora antes de recepción de público. Este conjunto de indicadores tiene origen en la gestión de infraestructura médica del Hospital del Trabajador en periodo de gerencia de los socios actuales de consultora HLT Partners¹. Se manejaba un registro dentro de un formulario llamado *Coex*, en este se registra el estado funcional de cada parte de la infraestructura dispuesta para la operación, un chequeo registrado para dar el estado funcional de la infraestructura principalmente ligada a la operación, en las reuniones de

¹Patricio Lucero, socio fundador de la consultora, fue gerente del Hospital del Trabajador de la ACHS (Asociación Chilena de Seguridad) y otras gerencias de la organización.

inicio de jornada antes de iniciar la jornada operativa.

La palabra *Coex* hace alusión a *coeficiente de experiencia*, si bien el nombre no refiere al área de interés específicamente, una sección si hace referencia a lo mencionado como revisión de infraestructura. La Asociación Chilena de Seguridad .ACHS utilizaba este formulario al inicio de cada jornada laboral, registrando el estado de toda la infraestructura dispuesta al negocio, para tomar acción temprana ante algún evento que impidiera el funcionamiento correcto de parte o toda la disposición. Si bien el formulario incluía otras secciones, es la sección de infraestructura Se puede ver la Figura 5.3 que muestra un extracto del documento original proporcionado por los socios de la consultora HLT Partners.

COEX – CHECKLIST DIARIO URGENCIA
Medir a las 9:00 AM y 3:00 PM

FECHA 24.10.2016 HORA 9:00:00
RESUMIDO EXPERIENCIA 95 %

SI	NO
☒	☐
☒	☐
☒	☐
☒	☐
☒	☐
☒	☐

Resultado Cumplimiento= 86 %

Comentarios

Acrílico de puesto Coordinadora y a la espera del cambio de silla, ya que se encuentra en mal estado, ya informado. En espera de reparación de cargador de celular universal ya informado, cartel informador de precios por atención de urgencia y hospitalización aun a la espera,

Resultado Dotación= 103 %

Área	Dotación Definida	Dotación Efectiva	Dotación Reemplazo	¿Por qué no cumplimos el 100% de horas?
Médicos Atención Primaria	7	7		
Médicos Especialistas	4	4		
Enfermeras	4	4		
TENS	10	10		
Personal Administrativo	10	11		

Figura 5.3: *Coex* utilizado en Hospital del Trabajador ACHS. Fuente HLT Partners.

Este es un conjunto de variables de una herramienta de gestión efectiva para conocer el estado de los espacios clínicos antes de la atención. Se puede construir una herramienta de gestión efectiva homologando Estas variables y metodologías de control son parte de la propuesta del panel de control.

COEX Área Corte Planilla para seguimiento del estado del área de corte, en el cumplimiento de estado óptimo para operar en el inicio de una jornada laboral.	Fecha:
	Hora:

¿Área de corte cumple con los estándares definidos?	Si	No
Limpia		
Mobiliarios en buen estado (mesones y sillas)		
Máquinas operativas		
Personal confirmado para jornada		

Responsable

Figura 5.4: Ejemplo *Coex* aplicado en área de corte en fábrica

Se puede ver en la Figura 5.4 una propuesta de un *Coex* aplicado al área de corte de la fábrica Playmaker. Lo que se busca representar es la aplicación de este tipo de herramienta en la fábrica Playmaker, estableciendo estándares y metodología aplicada, con un alcance de aplicación tecnológica que existe con uso de códigos *QR* y así usar el celular u otro aparato inteligente. Además, es una representación de lo que se quiere incluir en el panel de control propuesto.

5.3. Análisis Secundarios

5.3.1. Análisis de macroentorno *PEST*

Con el fin de identificar información, factores o agentes relevantes del entorno a la marca Playmaker, que puedan influenciar en algún grado directa o indirectamente su existencia o desarrollo en el mercado en el tiempo, se realiza un análisis de marcoentorno de Playmaker. Se realiza el llamado análisis *PEST*, se abordan aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Se define como centro de análisis la industria textil deportiva en Chile. Dentro de ella se identifica el mercado de indumentaria deportiva para clubes amateur.

Político

Desde el aspecto político, podemos hacer observaciones a los programas estatales y presupuestos relacionados, entregados por entidades del Estado y privados. Se deben identificar entidades como CORFO², que mantiene y mantendrá durante los siguientes periodos, un calendario de convocatorias a instrumentos de financiamiento como *Innova Alta Tecnología, Crea y Valida, Consolida y Expande* entre otros programas abiertos para emprendedores, *Pymes* en proyectos de innovación. Los valores asociados a estos programas varían entre diez a cincuenta millones de pesos chilenos en cofinanciamiento para distintas etapas de un emprendimiento y un proyecto de innovación. Existen presupuestos regionales aprobados cada periodo según programas y fecha. Existen otras posibilidades como ministerios (Deporte y Desarrollo Social), fondos regionales y municipios que ofrecen subsidios para fomentar emprendimientos, proyectos de innovación, asociatividad y fomentar el deporte.

El Ministerio del Deporte tiene la *Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025* que promueve el desarrollo del deporte como una herramienta de integración social, promueve el deporte escolar y comunitario, lo que puede generar un aumento de demanda institucional. A través del Instituto Nacional de Deportes (IND) y sus fondos de concursables, el Estado entrega financiamiento a los clubes de barrio y otras instituciones deportivas. Esto significa que potenciales clientes de Playmaker reciben recursos públicos para invertir en su indumentaria.

Además, existen fundaciones como Mustakis que entregan fondos de inversión a este tipo de iniciativas, representando otras entidades, en este caso fundaciones, entrega financiamiento a proyectos y emprendimientos fomentados por estas organizaciones. Todos los valores y alcances varían según convocatoria y región.

En síntesis, el Estado y otras entidades mantienen instrumentos de fomento a programas de innovación y desarrollo de competencias para empresas y *Pymes*, según énfasis regional y sectorial.

Desde el foco de gestión de empresas, entidades como CORFO y Sercotec³ están impulsando la digitalización de emprendimientos respondiendo al fenómeno de la transformación digital con programas como *Chequeo Digital*, que da orientación al desarrollo según la madurez digital del negocio. El implementar herramientas de gestión está considerado dentro de las líneas de desarrollo que el Estado está fomentando y financiando.

²Corporación de Fomento de la Producción

³Servicio de Cooperación Técnica.

Además, se avanzó en la regulación del comercio textil. Se presentó la nueva Ley REP (N°20.920) obliga a los productores de ciertos bienes, incluyendo textiles, a organizar y financiar la gestión de residuos derivados de sus productos, lo que obliga a las empresas a adaptarse a las nuevas exigencias de trazabilidad del producto, desarrollo de diseños ecológicos y reciclaje. Para el cumplimiento de esta ley y no incurrir en costos asociados, Playmaker debe tener un control de su proceso productivo, ordenado y digitalizado. La regulación de textiles se actualiza constantemente en términos de etiquetado, certificación de origen y estándares de calidad dando margen a la producción y comercialización de productos.

La existencia de este tipo de regulaciones e instrumentos públicos y privados reduce las barreras de inversión en I+D⁴, tipos de certificación y digitalización. Esto implica para Playmaker la posibilidad de cofinanciamiento para investigación y desarrollo de procesos, prototipos textiles, sostenibilidad, digitalización de procesos y programas de vinculación con entidades deportivas. Una opción puede ser financiar el desarrollo de este proyecto y sus consecuencias.

⁴Investigación y Desarrollo

Económico

Respecto al ámbito económico, es importante observar la referencia del Banco Central en su informe de Cuentas Nacionales y columnas del Diario Financiero, indican que durante el periodo 2025 "la economía chilena logró crecer un 2,5 % en medio de un notorio repunte de la inversión". Además, indicó que "la formación bruta de capital fijo (FBCF) creció un 7 % debido a mayores compras en equipos eléctricos, electrónicos y de transporte, como camiones y buses". Puede indicar muchas cosas, pero sí que la industria está actualizando tecnológicamente sus procesos, pero no necesariamente afecte directamente a Playmaker.

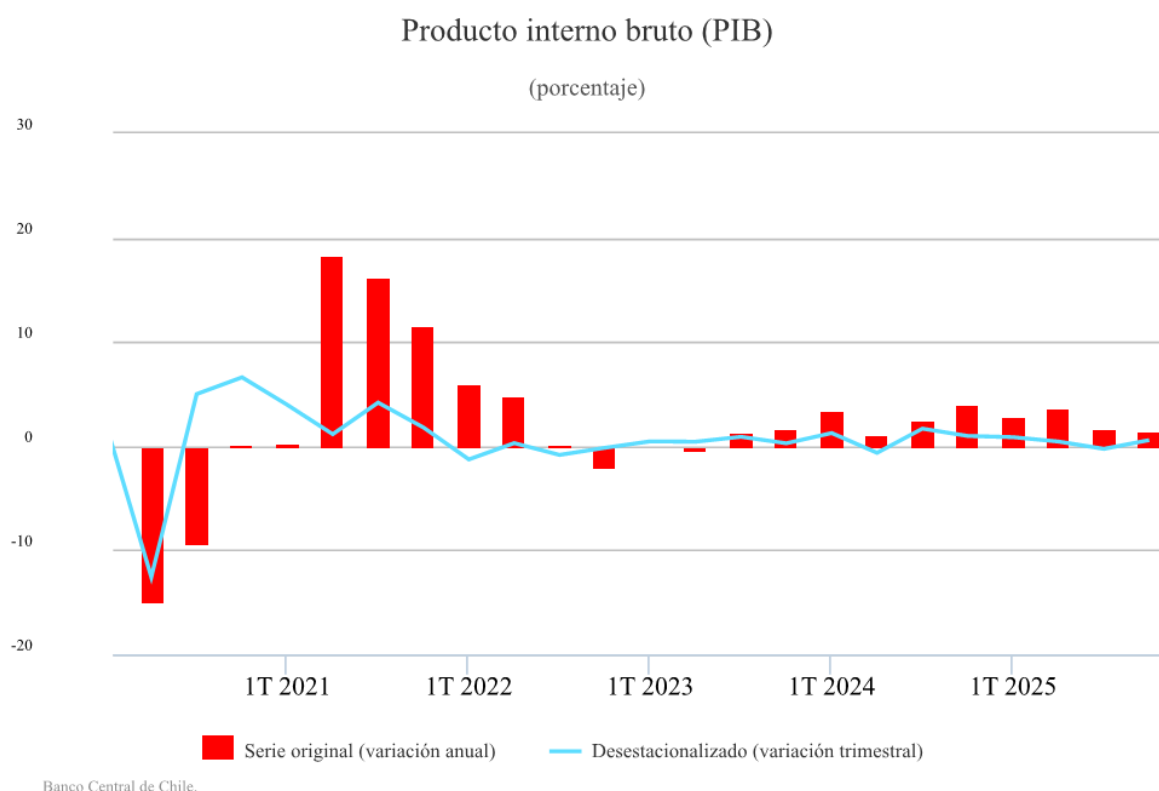


Figura 5.5: Gráfica del PIB. Fuente Banco Central.

El PIB⁵ de Chile durante el cuarto trimestre de 2025 se expandió un 1,6 % comparado con el mismo trimestre del periodo anterior. En general la economía creció un 2,5 % durante el último periodo. En la Figura 5.5 se puede apreciar el comportamiento del *PIB*. El informe también destaca que el consumo de los hogares registró un incremento de 2,7 %, con principal incidencia en el consumo de bienes no durables, destacando las compras de vestuario y alimentos.

Desde otro aspecto, desde información del INE⁶ y el Banco Central, la tasa de desempleo para inicios de 2026 alcanza un valor de 8,3 %. Los informes hacen alusión a un

⁵Producto Interno Bruto

⁶Instituto Nacional de Estadísticas

crecimiento lento con una inflación que si bien ha tendido a la baja, ha costado controlar. Los valores publicados indican que para el cierre de 2025 se alcanzó un IPC⁷ de 3,5 % con tendencia a la baja. Ver Figura 5.6 sobre comportamiento del *IPC*.

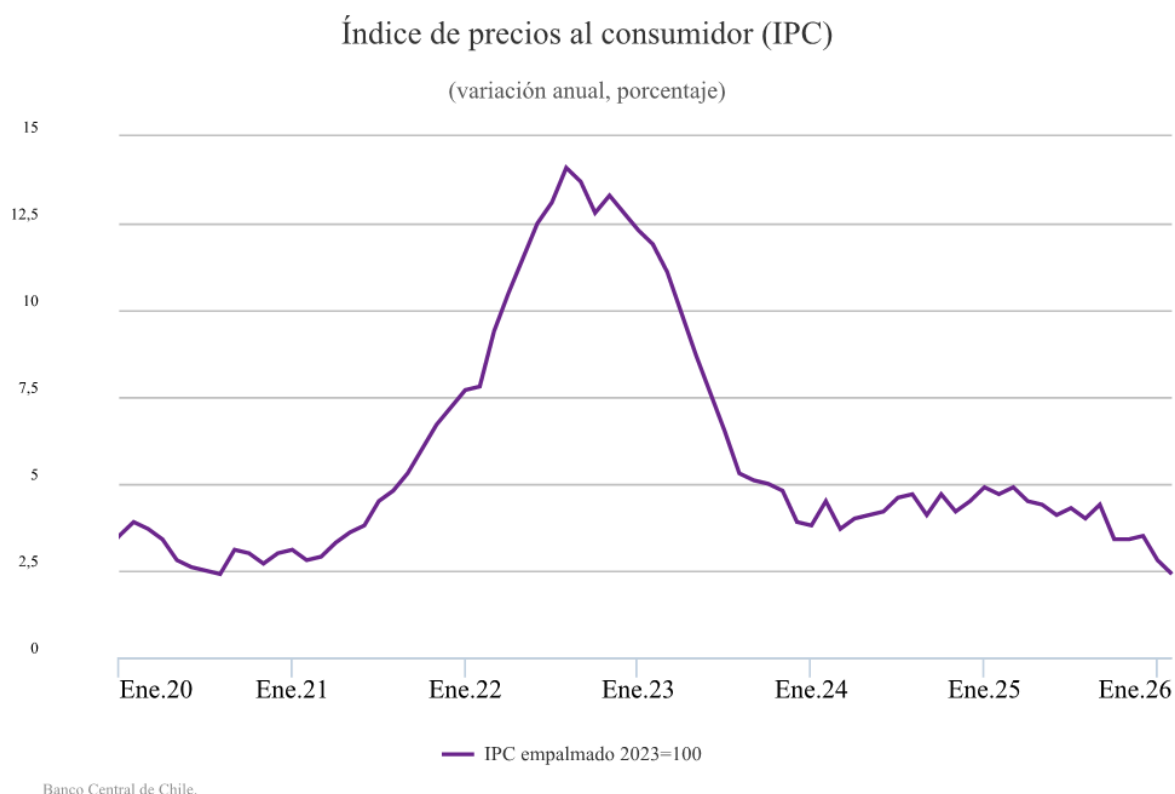


Figura 5.6: Gráfica de IPC. Fuente Banco Central.

Según información expuesta por la página web del gobierno de Chile, se importa el 92 % de los productos textiles que se venden en el país . Los clientes en general son muy sensibles al precio, buscan accesibilidad de precios por lo que Playmaker debe lidiar en ser muy eficiente operativamente reduciendo costos variables y operativo para ser competitivo con productos importados de menor valor y mayor acceso al público general.

⁷Índice de Precios al Consumidor

Social

Desde una perspectiva sociocultural, nos encontramos con la existencia de una cultura deportiva en expansión. Han aumentado el número de academias, clubes y desarrollo de eventos deportivos, representando una potencial demanda constante de indumentaria deportiva. Las personas que no compiten a nivel profesional, ven en la actualidad por medio de ligas amateur, la posibilidad de jugar fútbol bajo condiciones de competición. Las ligas les exigen a sus equipos hoy en día tener su propia indumentaria. Esto se resume en las ganas de todo futbolista que no fue profesional, de diseñar una indumentaria para su club con calidad profesional, algo que marca la diferencia. Desde inicios de la pandemia del COVID-19, según el último estudio de *Accenture*⁸, se estima que el 62 % de los consumidores chilenos tienen preferencia por marcas locales, el 88 % de los consumidores son más conscientes respecto al factor salud y precio. Ya terminada la pandemia, indicó que el 43 % de los chilenos afirma que ha aumentado sus expectativas en los últimos dos años sobre el impacto positivo que tiene las marcas en el medioambiente, mientras el 64 % manifestó cambiar de marca por no cumplir con este tipo de expectativas; en otras palabras, el estudio muestra que los chilenos buscan disminuir el impacto que tiene su consumo sobre el medioambiente. Otros datos que indica el estudio es que el 46 % manifestó adoptar la alternativa de *Retiro en Tienda*, el 81 % de los chilenos ha cambiado la marca para comprar productos de origen local y un 79 % se inclina por marcas éticas⁹. Esto representa una

Se mencionan una encuesta realizada por GFK Chile, que habla sobre el decrecimiento de la conciencia ambiental en el año 2023. Esto no contradice los datos anteriormente mencionados, pero fue parte de un contexto que intensificó los trabajos en materializar leyes como la Ley REP(N°20.920) e impulsar educación ambiental.

Todos los eventos y fenómenos mencionados anteriormente representan una oportunidad para Playmaker de adoptar un camino de desarrollo hacia la sustentabilidad, desarrollo de identidad de la marca y control del proceso productivo. Gran parte de estos conceptos han sido o están siendo adoptados por la marca. Se alinea con el panel de control propuesto y lo que puede entregar a la empresa. La acción en estos frentes puede entregar herramientas para enfrentar el mercado y posicionarse como una marca nacional importante.

⁸Organización reconocida que realiza estudios

⁹Hace alusión a marcas que funcionan con integridad, priorizan la sostenibilidad ambiental, los derechos laborales, salarios justos y la transparencia en su cadena de suministro

Tecnológico

En la actualidad, las empresas buscan el control de la operación y esto no se lleva con un cuaderno, ni la memoria. La tendencia a la digitalización de procesos es parte del proceso de transformación digital que atraviesa nuestra era. En la industria textil es una realidad, se busca digitalizar procesos para reducir errores y tiempos productivos o asociados. La marca Playmaker ha declarado haber tenido muchos problemas de producción durante el periodo 2025¹⁰ donde se representaba que el 67 % de los problemas presentados se refieren a las áreas de corte y sublimación. Para abordar estos casos, se debe incorporar nueva tecnología y herramientas. Hoy en día existe tecnología capacitada para medir distintos aspectos de la producción en tiempo real. El uso de herramientas de gestión como un *Dashboard* e indicadores *KPIs* son un ejemplo, permite entregar información suficiente para tomar decisiones correctas y necesarias, evitar que se pierdan insumos y asegurar que los pedidos lleguen a tiempo a destino.

Según encuestas de proveedores como Movistar, destaca en su informe *Adopción digital Pymes Chile* que el 90 % de las pymes considera que la digitalización es relevante para su empresa, el 61 % de ellas destaca como beneficios más significativos sobre la digitalización, es el aumento de ventas y mejor productividad. Un aspecto que llama la atención es que el informe destaca que el 75 % de las pymes reconoce obstáculos para la adopción de soluciones digitales, siendo las principales barreras la falta de personal experto, temor en riesgos de seguridad y falta de presupuesto. La digitalización de pymes se ha transformado en una prioridad competitiva. Este tipo de herramientas reducen tiempos de producción, tiempos de entrega y costos.

Desde la teoría, (Vial, 2019), establece la transformación digital como un proceso de búsqueda para mejorar una entidad, al provocar cambios significativos en la estructura de la organización, mediante combinaciones de tecnología, medición, comunicación y conectividad. Además, hace referencia a que su aplicación no está limitada a las organizaciones, también puede ser aplicada a una industria completa. El proceso reconoce la mejora como un resultado esperado pero no garantizado. Organizaciones como Playmaker no están libres de este gran proceso de cambio, tipos de herramientas de gestión son parte de los procesos de digitalización que este tipo de empresas puede implementar. La herramienta que propone este proyecto, es un panel de control alineado a estos conceptos, lo cual muestra el camino.

¹⁰Este dato es parte del análisis y desarrollo del proyecto, se alude más adelante en el documento.

6 Metodología

A continuación se establece la metodología a utilizar para desarrollar el *Dashboard*, la herramienta de gestión para la marca Playmaker, aplicable en sus procesos productivos.

Esta metodología se inspira en distintas metodologías mencionadas en el marco teórico y análisis secundarios. Por un lado se menciona el trabajo desarrollado por el consultor australiano Robert Edis, que desarrolló una metodología de construcción de *Dashboard* basada en Agile. Adaptado al contexto de Playmaker, se toma un enfoque *Agile*, para responder a la necesidad de dinamismo, flexibilidad y la capacidad de respuesta frente a un entorno dinámico y competitivo en la industria textil deportiva. El enfoque Agile se caracteriza por desarrollarse en ciclos cortos, periodos denominados *Sprint* aplicados desde instancias periódicas hasta instancias mensuales, que permiten entregar resultados parciales y tangibles en periodos reducidos. Este ejercicio promueve la constante retroalimentación, temprana corrección de errores y progresiva construcción de soluciones. Para este proyecto, se considera esta metodología como un marco abierto, capaz de ajustarse a las características y particularidades de Playmaker y los recursos que tiene a disposición. El objetivo de establecer esta metodología es acelerar la construcción de un *Dashboard* como herramienta de gestión, esto permite visualizar métricas relevantes, apoyar la toma de decisiones y fortalecer la cultura organizacional de la organización.

Desde las consideraciones mencionadas anteriormente, se establece el enfoque Agile que está diseñado para acelerar el desarrollo de avances, involucrando un prototipo, plazos reducidos y constante retroalimentación. Inicialmente, se desarrollan análisis preliminares para dar contexto de la organización y se establecen las siguientes etapas para el desarrollo de la herramienta:

1. **Análisis preliminares**
2. **Reconocimiento de áreas principales y levantamiento de procesos.**
3. **Identificar fuentes de datos y toma de decisiones.**
4. **Diseño.**
5. **Desarrollo prototipo.**
6. **Pruebas y Validación**

7. Implementación

Para efectos del desarrollo del *Dashboard* y este informe, las etapas de *prueba y validación* e *implementación* no serán parte del desarrollo del presente proyecto y es parte de una etapa posterior que abordará la organización según corresponda. Si es importante mencionar que se realiza una validación de un *Mockup*¹ desarrollado para validar la idea y aplicación de esta herramienta por parte del nuevo gerente general de Playmaker y un socio fundador de la consultora HLT Partners. Existen limitantes de tiempo por lo que se establece una planificación para ser implementada y retroalimentada. Quedarán documentadas las actividades por realizar para lograr una herramienta final.

6.1. Detalle etapas de la metodología

A continuación, se realiza una explicación poco más detallada de cada etapa mencionada y establecida en la metodología presentada.

6.1.1. Análisis preliminares

El entorno, historial de la marca Playmaker y antecedentes disponibles son esenciales para poder analizar, dar base y contexto al proyecto que se quiere desarrollar. Es importante comenzar dando un análisis al contexto histórico de algunas variables, entender lo que atravesó la marca hasta el periodo 2025. Dado a la buena disposición de la anterior administración y en parte los nuevos propietarios, se dispuso de información histórica, detalles de fabrica, principalmente la información que tenían a disposición y de rápido acceso. Se desarrollan una variedad de análisis con la información que está a disposición. Se desarrollan análisis respecto a los siguientes temas:

1. Ventas.
2. Análisis financiero.
3. Análisis de información sobre procesos.
4. Testimonios.

Lo importante es poder identificar oportunidades en estas perspectivas de análisis. Por el lado de las ventas, identificar tendencias, temporalidades, ciclos u otro fenómeno que permita establecer estrategias de venta más precisas y mejorar los resultados. En el ámbito financiero es importante conocer los movimientos y comportamientos financieros para tomar decisiones a nivel operativo como estratégico. Permite establecer políticas financieras

¹Representación a escala real o visual de un diseño, utilizado para evaluar dimensiones, aspectos y estéticas de la fabricación.

y hasta estrategias para guiarse en alcanzar los resultados esperados como organización. Por el lado de los procesos, analizarlos permitirá reconocer si hay puntos de mejora en general, identificar instancias de toma de decisiones y de flujo de información.

6.1.2. Reconocimiento de áreas principales y levantamiento de procesos

En esta etapa, se realiza un diagnóstico profundo de los procesos internos de la organización. No solo se trata de enumerar listas de tareas, sino, de entender la lógica que los articula, identificar los actores involucrados y posibles dependencias entre áreas. Se identifican los flujos de procesos que involucra a la organización y sus distintos actores involucrados. Además, se se identifican y definen las áreas que determinan las métricas importantes para cada proceso identificado.

1. **Áreas de gestión y operación.** Identificar y establecer las áreas de estudio a la cual debe desarrollarse un panel de control.
2. Desarrollar diagrama **BPMN** del proceso principal de Playmaker.
3. **Roles y responsabilidades.** Establecer y definir quién realiza qué, con qué herramientas y bajo un criterio de éxito.
4. **Métricas relevantes.** Se definen instancias e indicadores preliminares, que reflejen al menos eficiencia, calidad y satisfacción del cliente.

Al identificar las áreas de gestión y operación que se van a establecer como ejes temáticos para el panel de control a desarrollar, permite que una vez se levante el diagrama del proceso productivo principal para posteriores análisis, en conjunto con información y relatos de socios de Playmaker se pueda establecer los roles y responsabilidades involucrados. Definidas las áreas, instancias del proceso, roles y responsabilidades se establecen las métricas relevantes que se involucran con la construcción del panel de control.

Este levantamiento aporta claridad, también genera un lenguaje común entre los equipos de trabajo, facilitando la comunicación y correcta alineación estratégica. Esta etapa es muy importante ya que se identifica y define lo que se va evaluar y cómo se aplicará aquello.

6.1.3. Identificar fuentes de datos y toma de decisiones

La robustez de una herramienta de gestión depende de la calidad de sus datos. En esta etapa se busca analizar y determinar las fuentes de información que se encuentren disponibles como sistemas internos, algún tipo de práctica de registro manual, algún tipo de plataforma o reporte que se identifique y pueda aportar en el diseño de la herramienta. Se definen dos frentes a desarrollar:

1. **Fuentes actuales.** Se debe identificar bases de datos actuales de ventas, registros financieros, información sobre satisfacción del cliente, de las áreas identificadas en general.
2. **Identificar instancias de gestión y decisión.** Se debe identificar los momentos denominados críticos que la organización necesita información verídica y confiable para tomar decisiones, planificar nuevas iniciativas o identificar existencia de negociación de proveedores o algún registro de evaluación de desempeño. Se deben establecer en tabla las instancias identificadas a trabajar. El Cuadro 6.1 describe el formato del cuadro de instancias claves de gestión, el tiempo que debería tomar cada instancia, el objetivo de la instancia y los participantes de la organización que participan en esta. Esto se resume en una tabla de cuatro verticales, cada uno con un tópico que se muestran en el cuadro.

Cuadro 6.1: Formato cuadro Instancias claves de gestión.

Instancia	Tiempo	Objetivo	Participantes
-----------	--------	----------	---------------

Si la fuente de información es clara, permite estar más cerca de anticiparse a fenómenos, tendencias, algún problema de consistencia o falta de actualización que puedan afectar la integridad de Playmaker, principalmente en las áreas identificadas anteriormente. Se abre espacio a tomar estrategias de mejora en la recolección y gestión de información. Esta etapa permite definir las instancias a utilizar el panel de control, el objetivo que debe alcanzar este en cada área y quiénes involucra.

6.1.4. Diseño

Definidas e identificadas las instancias a aplicar y usar la herramienta, se definen las métricas, los indicadores y estándares asociados relacionados a cada área, visualizaciones y herramientas para desarrollar el proyecto. Se espera entregar todos los elementos para desarrollar un prototipo, con una visualización aproximada del panel de control.

La etapa de diseño representa el puente entre la teoría y la práctica de la propuesta. Se deben definir las métricas definitivas, los indicadores claves de desempeño *KPI's* y las visualizaciones que da forma al *Dashboard*.

1. **Selección de métricas.** Se definen y priorizan métricas que generan impacto directo en la estrategia de la compañía, indicadores financieros, margen de producción, satisfacción del cliente y rendimiento operacional. El Cuadro 6.2 describe el formato del cuadro de indicadores, la descripción correspondiente, cómo se calcula y evalúa, el estándar establecido y la periodicidad con la que se utiliza.

Cuadro 6.2: *Formato cuadro KPI's* establecidos por área.

Indicador	Descripción	Variable	Estándar	Periodicidad
-----------	-------------	----------	----------	--------------

2. **Visualizaciones.** Se determinan gráficos, tablas a comparar y diagramas que sean necesarios para interpretar la información de manera intuitiva.
3. **Herramientas digitales.** Se evalúan plataformas para desarrollo de herramienta, algún software de visualización.

Para poder desarrollar un panel de control, el diseño no se limita a lo estético. Se busca dar garantías de que los elementos establecidos en el *Dashboard* tengan un propósito claro, definido y de valor a las tomas de decisiones involucradas. Esta etapa permite definir los indicadores que se involucran en el panel de control, sus estándares, la forma en que se visualizarán en el panel y herramientas complementarias para su desarrollo.

6.1.5. Desarrollo prototipo

Ya establecidos los avances de las etapas anteriores, los avances diseñados previamente, para la construcción de un prototipo más funcional de la dinámica y visualización del *Dashboard*, se procede a desarrollar la herramienta. Para efectos de este documento, el desarrollo del prototipo expuesto se representa con una propuesta visual de cómo debería lucir la herramienta, qué y cómo mostrar la información.

Es aquí la etapa del desarrollo donde se materializa el avance. El prototipo inicial funciona como un boceto, un modelo de un *Dashboard*, permite validar la lógica de los indicadores seleccionados y la usabilidad de la interfaz propuesta.

1. **Construcción propuesta de visualización.** Se desarrollan las visualizaciones que debe representar la herramienta en todas las áreas identificadas. Determinación y presentación de prototipo visual de la herramienta final y las distintas instancias de uso.

La metodología propuesta no busca denominarse definitiva ni rígida. Se establece un marco general y abierto, capaz de ajustarse a las necesidades específicas de la organización y la retroalimentación analizada durante el proceso. En esta etapa se puede ya contar con una visualización de cómo luciría el *Dashboard*, el panel exponiendo información en las distintas áreas identificadas en etapas anteriores.

6.1.6. Pruebas y Validación

Si bien se definió que esta etapa no es parte del desarrollo de este proyecto, sino un trabajo posterior que depende de la decisión de la empresa Playmaker, se definen los pasos a seguir como complemento de la exposición de la metodología. Se debe desarrollar una planificación para realizar un plan piloto de rodaje e incorporación de la herramienta a la organización.

1. **Establecer capacitación de actores.** Se introduce a los actores respecto a las instancias y métricas que se van a abordar según sus responsabilidades y toda la información respecto al *Dashboard* que se quiere implementar.
2. **Conexión con fuentes de información.** Se debe desarrollar, establecer la comunicación y abastecimiento de información de los paneles de control desde la base de datos de la organización.
3. **Desarrollar plan piloto.** Se lleva a cabo el plan piloto en el cual se debe implementar en primera instancia la herramienta y las instancias definidas. Se realizan las primeras mediciones y registro de eventualidades.
4. **Retroalimentación.** Se establece un proceso de retroalimentación de los actores involucrados y se define su relevancia según comentarios.
5. **Incorporación de retroalimentación al prototipo.** Ya identificadas las oportunidades y mejoras del proceso de retroalimentación, se incorporan al prototipo, desarrollando la idea final del proyecto.

Como parte de la validación de esta herramienta, se puede exponer a dos personas que son capaces de validar esta herramienta, por un lado es el gerente general de Playmaker y otro es el socio de consultora HLT Partners.

6.1.7. Implementación

Ya terminado un prototipo funcional, se implementa en todo el espectro de la organización el uso de esta herramienta incorporando todo el proceso expuesto en el trabajo y se establece un proceso de mejora continua.

7 Desarrollo de *Dashboard*

En este capítulo ya se profundiza en comenzar a materializar la herramienta de gestión. Según la metodología expuesta en el capítulo anterior, inicialmente se expondrán distintos análisis sobre Playmaker y su entorno, según la información que ha dispuesto la organización e información disponible en los medios. Este es un análisis preliminar de la empresa para luego ir identificando áreas a desarrollar según el resto de los pasos en el desarrollo de la base de proyecto.

A continuación se desarrolla el paso a paso del desarrollo de según la metodología ya expuesta.

7.1. Análisis preliminar

El entorno, historial de la marca Playmaker y antecedentes disponibles son esenciales para poder analizar, dar base y contexto al proyecto que se quiere desarrollar. La marca tiene un contexto, existe un entorno que lo condiciona directa o indirectamente, la marca tiene una historia y por ende datos históricos entre otros antecedentes que la administración anterior puso a disposición para este trabajo.

Aludiendo al último punto, la información proporcionada por Playmaker en su momento fue principalmente presentaciones de equipo de venta, finanzas y producción en reuniones internas, sobre números y movimientos entre los periodos 2023 y septiembre de 2025 principalmente. También fue proporcionado datos de estudios sobre sus procesos productivos y tasas de error de sus principales etapas de producción, desarrollado y guiado por entidades estudiantiles dentro de programas de innovación. Se complementa la información con visitas y recorridos guiados al detalle por la fabrica y oficinas de Playmaker, y por último testimonio sobre procesos de venta desde el perfil de cliente.

7.1.1. Ventas

Playmaker se encuentra en un sector altamente competitivo, donde la diferenciación, identidad y cercanía con el cliente se destaca como un camino. La venta de indumentaria deportiva personalizada se compone en su mayoría de clientes del segmento amateur, semiprofesional y organizaciones deportivas en general.

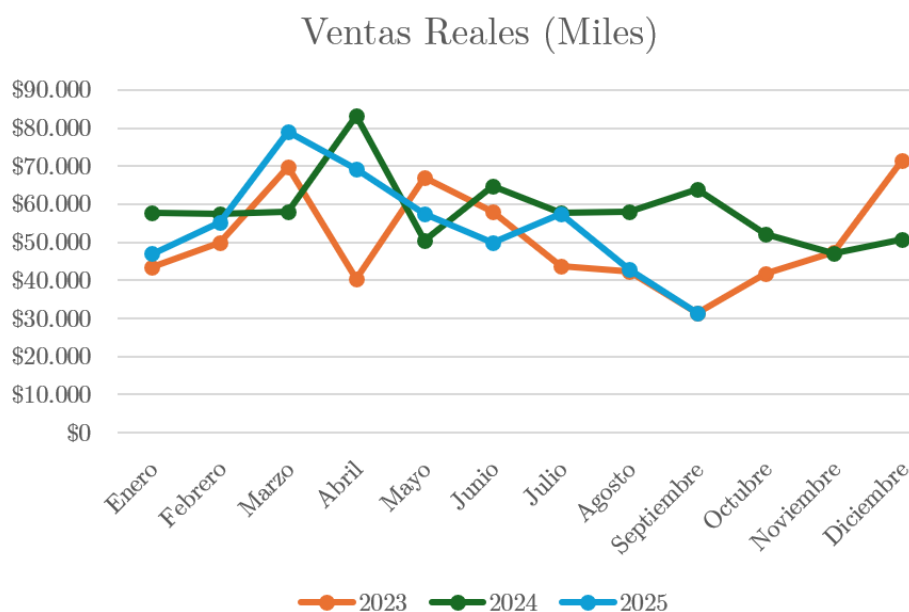


Figura 7.1: Ventas año 2023-24-25. Fuente Playmaker.

Gracias a los datos entregados por anterior administración de Playmaker, se puede proyectar en la Figura 7.1 el comportamiento de las ventas desde el año 2023 a septiembre de 2025. Se puede apreciar inicialmente que los meses de Marzo y abril generalmente son meses de mayor nivel de ventas. Esto se puede explicar ya que la mayoría de las competencias amateur inician en dichos meses. Durante la conformación de equipos, es normal que los planteles se conformen durante el inicio de campeonato anual y los pedidos de indumentaria deportiva aumentan en ese momento. Los niveles de venta se pueden relacionar directamente con la estacionalidad de campeonatos y eventos deportivos. Según explica uno de los socios de la administración anterior, el periodo 2023 enfrentaron durante septiembre una crisis en la que replantearon las estrategias, que dieron resultados en un aumento de ventas hasta el periodo navideño de dicho año.

La Figura 7.1 muestra el nivel de ventas de los últimos tres periodos, destacando que los meses de Agosto y Septiembre disminuyeron un 25 % y un 50 % las ventas respecto de los mismos meses el año anterior. El mes de Septiembre de 2025 solo se registraron \$ 31.4 millones de pesos, la mitad del mismo mes del año anterior, un 25 % menos del mes anterior y un 30 % menos que el peor mes del periodo 2024.

La información formal entregada por el encargado de Finanzas en la administración anterior, muestra una caída de las ventas desde el mes de Marzo. Si bien no están incluidos los registros confirmados de los periodos de Octubre a Diciembre de 2025, los socios confirman que las ventas solo disminuyeron hasta finalizar con la venta de la marca y bienes asociados a los nuevos dueños.

Porcentaje Participación en Ventas

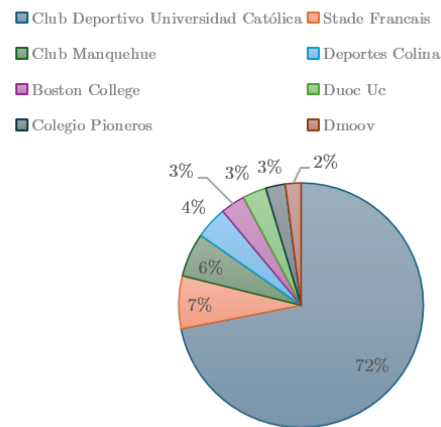


Figura 7.2: Ventas acumuladas por cliente Enero-Julio 2025. Fuente Playmaker.

Por otro lado, al analizar la composición de las ventas, según un reporte de producción del mes de Agosto 2025 y como se presenta en la Figura 7.2, muestra que las ventas entre Enero y Julio de dicho año se concentran en un solo cliente¹, quien representa cerca de un 72 % del movimiento del periodo.

- En parte la concentración de ventas muestra un tipo de tendencia por los ciclos de torneos. Es posible considerar indicadores estacionales para incluir a futuro. El *Dashboard* a desarrollar debe permitir visualizar ciclos de alta y baja demanda para anticipar necesidades de producción o stock.
- Por otro lado, la disminución de ventas en los meses de agosto y septiembre, puede además estar ligado a una vulnerabilidad en la estrategia comercial. La herramienta a desarrollar a medida que avance y se establezca financiera y comercialmente en el tiempo, debería incorporar alertas de variación negativa y comparación entre periodos para detectar a tiempo una crisis.
- Concentrar las ventas principalmente en un solo cliente puede generar un riesgo de sostenibilidad. El *Dashboard* a medida que avance y progrese, debe incluir un indicador de concentración de clientes. Para monitorizar dependencias y diversificación.
- Se presentaron distintas crisis en donde queda ligado que las decisiones gerenciales tienen repercusión en los resultados, como las herramientas que se ponen a disposición para tomar control del negocio. Una herramienta de gestión como el *Dashboard*, permitirá trazar correlaciones entre las decisiones estratégicas y resultados de ventas, además de dar pie a proyecciones para estimar ventas futuras y evaluar posibles escenarios.

¹La compra de Universidad Católica lo realiza bajo tres personalidades

7.1.2. Financiero

Desde el aspecto financiero, se toma como referencia información entregada por la anterior administración. Se consideran los Estado de Resultados y Balances Generales de los periodos 2023, 2024 y lo disponible del año 2025.

ESTADO DE RESULTADOS M\$	2023	2024	2025/Sept
Ingresos	607.015	700.994	489.569
Costos directos	-250.762	-333.218	-232.955
<i>Costo textil</i>	-79.003	-85.605	-53.616
<i>Costo Confección</i>	-87.054	-65.400	-53.431
<i>Costo sublimación e insumos</i>	-41.311	-62.794	-43.835
<i>Costo Productos terminados</i>	-43.395	-118.694	-82.074
<i>Costo Productos importados</i>			
<i>Costo Productos nacionales</i>			
Costos variables	-57.378	-36.323	-21.916
Costo RR.HH producción (variable)	-69.499	-98.039	-84.495
Costo RR.HH administración (fijos)	-133.626	-188.100	-121.116
Gastos de administración (Fijos)	-108.084	-83.956	-51.951
<i>Arrendos</i>	-20.685	-21.609	-17.264
<i>Publicidad</i>	-56.559	-33.608	-6.444
<i>Finiquitos</i>	-2.132	-5.473	-14.632
<i>Gastos básicos</i>	-5.560	-7.350	-5.523
Total gastos operacionales	-619.349	-739.635	-512.433
RESULTADO OPERACIONAL (EBITDA)	-12.334	-38.641	-22.864
Otros egresos fuera de la explotación	-29.596	-56.248	-29.271
Otros Ingresos	186	407	-
Resultado del Ejercicio	-41.744	-94.482	-52.135

Figura 7.3: Estado de Resultados años 2023-24-25. Fuente Playmaker.

BALANCE GENERAL	2023	2024	2025/Septiembre		2023	2024	2025/Septiembre
(M)				(M)			
Efectivo y Equivalente al Efectivo	4.887	4.956	-17	Proveedores	41.795	87.366	78.136
Clientes(Cuentas por Cobrar)	54.315	51.060	61.308	Pasivos Bancarios CP	77.747	94.526	51.119
Existencias (Mercadería)	81.263	94.906	93.414	Comex			
Activos por Impuestos	11.668	9.266	7.020	Acreedores Naturales CP			13.327
Otros Activos	1.500	2.137	7.161	Rem y Hono por Pagar	19.477	31.438	38.392
				DEUDA CP	97.224	125.963	102.838
				Pasivos por Impuestos	13.706	18.517	40.207
				Provisiones	9.492	9.569	11.095
				Otros Pasivos	1.133	6.650	12.682
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	153.634	162.325	168.885	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	163.350	248.065	244.958
Propiedad, Planta y Equipo	52.866	58.850	59.608	Pasivos Financieros LP	119.097	111.671	203.135
				Acreedores Naturales LP	23.309	23.309	30.392
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	52.866	58.850	59.608	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	142.406	134.980	233.526
				Total Pasivos	305.756	383.046	478.484
				PATRIMONIO	-99.256	-161.871	-249.990
TOTAL ACTIVOS	206.500	221.175	228.494	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	206.500	221.175	228.494

Figura 7.4: Balance General años 2023-24-25. Fuente Playmaker.

Se puede exponer esta información en las Figuras 7.3 y Figura 7.4 respectivamente. Considerar que cada monto expuesto está expresado en millones de pesos. Se puede extraer que Playmaker atravesó un periodo 2025 muy complejo, con altos niveles de en-

			2023	2024	2025 Sept
Liquidez	Razón Circulante o Corriente	veces	0,9	0,7	0,7
	Razón Ácida o Prueba Ácida	veces	0,4	0,3	0,3
	Razón de Tesorería	veces	0,1	0,1	0,0
	Periodo Promedio de Cobranza	días	33	27	46
	Rotación de Cuentas por Cobrar	veces	11,18	13,73	7,99
	Periodo Promedio de Pago	días	74	112	197
	Rotación de Cuentas por Pagar	veces	5,0	3,2	1,9
	Periodo Promedio de Existencias	días	79	74	100
	Rotación de Existencias	veces	-4,6	-4,9	-3,6
	CCE		38	-12	-50
Productividad o Administración de Activo	Rotación de Activos	veces	2,9	3,2	2,1
	Rotación de Activos Fijos	veces	11,5	11,9	8,2
Endeudamiento	Razón de Deuda	%	148%	173%	209%
	Deuda CP/LP	veces	1,1	1,8	1,0
Rentabilidad	ROA	%	-20%	-43%	-23%
	Rentabilidad Activo Fijo	%	-79%	-161%	-87%
	PGU	%	-6%	-17%	-10%

Se realizó el cálculo de indicadores de liquidez, productividad, endeudamiento y rentabilidad, los valores se ven reflejados en la Figura 7.5. Se puede observar que los ingresos por ventas no han sido suficientes para cubrir las responsabilidades financieras y operacionales. Si bien la empresa presenta altos niveles de existencias asociado a materias primas y productos textiles terminados y almacenados, presenta problemas de liquidez e insolvencia.

El camino de vender la marca es un camino justificado por el contexto vivido durante 2025. Es una salida razonable para responder a responsabilidades y lograr un reflote para la marca, ya que la carga financiera, intereses y dependencias a ella, limita la capacidad de reinversión y rentabilidad del negocio.

²Abordados en el siguiente enunciado.

50

y genera valor.

Playmaker atravesó en 2025 un periodo financiero muy delicado, crítico y vulnerable, representado principalmente por sobre endeudamiento, insolvencia y no rentabilidad operacional. La venta de la marca y adquisición por una nueva sociedad, le entrega un apoyo financiero a la marca para cambiar el escenario en 2026. Bajo esta linea, el *Dashboard* propuesto se involucra para mejorar coordinación de procesos internos, mejorar eficiencias operativas y dar control de la operación a los actores relevantes de los procesos de Playmaker.

Respecto a la construcción de la herramienta de gestión:

- Este panel debe incluir indicadores financieros sobre liquidez y endeudamiento visibles en tiempo real, , así la administración pueda anticipar riesgos financieros y mejor toma de decisiones.
- A medida que evolucione el panel de control, puede incluir flujos de caja proyectados, además de alertas de liquidez. esto podría permitir identificar meses críticos y anticiparse con medidas de mitigación.
- Se deben incluir indicadores de productividad y eficiencias operativas, puede vincularse a costos de producción con ventas y márgenes, para detectar dónde se generan rentabilidades o dónde se pierden recursos.
- A medida que se den los medios y capacidades para la marca, se pueden incluir métricas de rotación de inventarios y costos de almacenamiento, para mejorar los cálculos de producción con demanda real.
- El *Dashboard* se convierte en una herramienta clave para monitorear la recuperación de la marca, midiendo estados y mejoras de liquidez y rentabilidad en esta nueva administración a cargo.

7.1.3. Procesos productivos

Dentro de la información entregada por el la anterior administración de Playmaker, se encuentran estudios y antecedentes desarrollados por entidades estudiantiles apoyando la marca, referentes a metas de producción y errores eventuales en los procesos productivos y administrativos del proceso productivo en general. Se identificó y resumió esta información en los procesos *Corte*, *Sublimación*, *Estampado* y *Confección* con el numero de prendas producidas, la meta mensual del proceso, su porcentaje de cumplimiento y la tasa de error asociada al proceso.

Proceso	Prendas Promedio Producidas	Tasa error	Metas Mensuales	% Cumplimiento
Corte	2848	4,2 %	3300	86 %
Sublimación	1721	8,7 %	2200	78 %
Confección	3250	3,4 %	3300	98 %
Estampado	2284	1 %	3000	76 %

Cuadro 7.1: Productividad procesos. Fuente Playmaker.

Se puede ver en el Cuadro 7.1 en detalle de los valores entregados por la empresa de pe-
riodos de junio, julio y agosto de 2025. El cuadro permite visualizar el desempeño de estas
etapas productivas y el cumplimiento de metas del periodo que se señaló anteriormente.

Tomando en cuenta información financiera analizada en el título anterior, en que
se entiende que la marca vivió una baja considerable en sus ventas durante Agosto y
Septiembre del año 2025, adicionalmente se agregan los antecedentes de los procesos en
que indica que la mayoría de ellos no cumplió con las metas establecidas mensualmente.

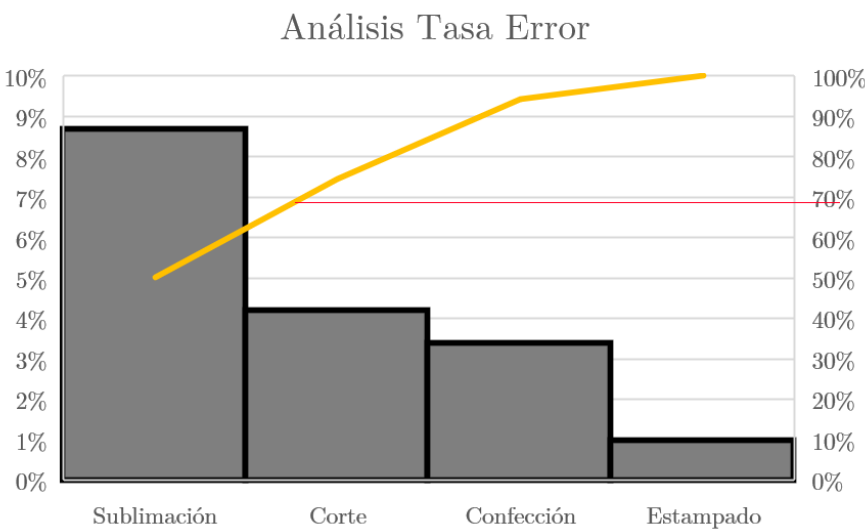


Figura 7.6: Gráfico tasa de error periodos Junio-Agosto 2025. Fuente Playmaker.

Respecto a los procesos mencionados, también es posible observar el porcentaje de

cumplimiento de cada uno de ellos está por debajo de las metas propuestas, principalmente el *Sublimación* y *Estampado*. Además, se encuentran principalmente en los procesos de *Sublimación* y *Corte*, la representación del 67 % de los problemas. Si se involucra el proceso de *Confección* ya concentran el 94 % de los problemas totales. Con estos números se puede aludir que al menos el 80 % de los problemas analizados se encuentran entre los dos primeros subprocessos mencionados y parte del tercero.

Se adiciona información entregada por el área de producción de un informe de agosto de 2025:

- Dicho mes ingresaron 123 pedidos; de ellos, 57 corresponden a pedidos de escuelas del Club Universidad Católica y 66 a otros pedidos particulares; solo se entregaron 69 pedidos, se evidencia una desproporción en los *input* y *output* del proceso.
- Las mediciones de *Leadtime* de las pruebas a color, toman un promedio de 8 días; las confirmaciones de estas toman en promedio 4 días y los tiempos de entrega en general de los pedidos son de 30 días.
- El 79 % de las pruebas a color se realizan bajo el promedio, que al menos el 62 % de las confirmaciones se realiza por debajo del promedio y que el 43 % de los pedidos se entregan en menos de 20 días, se puede entender que la empresa tiene la capacidad para realizar los procesos en tiempos acotados.
- Los pedidos entregados fuera de plazo y los cuellos de botella emergentes evidencian un nivel de retraso considerable, con posibilidades de gestionar la disminución de distintos *Leadtime*.

Considerando la información anterior y el desarrollo de la herramienta propuesta es importante destacar:

- El *Dashboard* a desarrollar debe considerar el grado de cumplimiento de órdenes planificadas para producción. Considerando alertas cuando el porcentaje caiga por debajo de un umbral establecido.
- Se deben considerar los *Leadtime* de prueba a color y tiempos promedio de entrega de pedidos. Permite identificar retrasos y gestionar mejoras.
- El panel puede mostrar eficiencias de producción, considerando los tiempos efectivos respecto a los planificados. Referencia al uso real del tiempo productivo establecido en cada proceso.

7.1.4. Testimonio

Desde el testimonio personal, como un directivo y representante del Club Social y Deportivo All In, club de fútbol amateur emblema histórico de marca Playmaker, quien hace diez años viste con indumentaria Playmaker. El año 2025, en gestión de una categoría *Junior* ⁴ de dicho club, se realizó un pedido particular de reposición de camisetas por renovación de plantel.

El club entregó una lista de las tallas asociadas a cada camiseta, información que generalmente se solicita a los clientes al hacer un pedido. Adicionalmente, quien estaba gestionando el pedido internamente en el club, incluyó en la lista una columna con sobrenombres de los involucrados, solo para entendimiento interno y no referencial a un pedido específico a Playmaker.

El pedido, no tiene parte del proceso estándar incluir nombres en las camisetas si el cliente no lo solicita. El pedido por parte del Club, no solicitó nombre en la espalda de las camisetas, sin embargo, en área de producción confundieron la información del archivo con detalle y entendieron que había que incluir nombre en el pedido.

Este error solo se manifestó en el momento de la entrega, al recibir los productos y revisarlos, se confirmó el error. Desde el área que identificó la confusión, manifestó entender que debía incluir dichos nombres en el pedido por estar incluido en el archivo en que se gestiona el pedido. Este evento representa un error en la comunicación, respecto a la información oficial e información en procedimientos productivos. Esto llevó a que posteriormente se realizaran ajustes en producción para tener mejor definida la información válida en estos procesos, así no cometer el mismo error.

Respecto al desarrollo de la herramienta propuesta:

- A medida que la herramienta propuesta se implemente con el tiempo pueda dar resultados a nivel de gestión, cada área podrá establecer mayores niveles de cumplimiento, como incluir módulos de validación de pedidos, revisión de los formularios estandarizados de los procesos del pedido.
- También se podrían incluir el seguimiento en tiempo real del estado de los pedidos.
- El error afectó la confianza de un cliente con más de 10 años de relación. La herramienta debe involucrar indicadores que manejen los errores de producción evidenciados en devoluciones por fallas, el nivel de defectos que entrega producción, además de medir la satisfacción al cliente. Esto permite monitorear la calidad del servicio y prevenir pérdidas de confianza.

⁴Categoría que incluye jugadores desde los 16 años.

7.2. Reconocimiento de áreas principales y levantamiento de procesos

Al realizar una primera revisión de la información dispuesta por la administración anterior de Playmaker, al considerar algunas visitas y conversaciones con operadores de la fábrica en día hábil de producción y otros antecedentes recolectados, se pueden identificar cuatro áreas importantes que la marca desempeña. Estas áreas refieren a procesos claves de Playmaker, que merecen un seguimiento particular a partir de indicadores que muestren el estado en que se encuentra cada proceso y si se necesita tomar algún tipo de acción.

7.2.1. Áreas de gestión y operación

Dado que se logra identificar que la organización aborda principalmente para efectos del proyecto, cuatro ejes de trabajo. Se definen cuatro áreas para establecer análisis y desarrollar la herramienta de gestión.

Las áreas determinadas son las siguientes:

1. **Área de Operaciones.** Encargada del proceso productivo en si.
2. **Área de Administración y Finanzas.** Identifica un área encargada de la parte administrativa y financiera de la organización.
3. **Área Creativa.** Identifica un área encargada de la parte creativa, de ver nuevas iniciativas, nuevas líneas de productos o negocios, entre otros.
4. **Área de Ventas.** Identifica un área enfocada al área comercial o específicamente las ventas de la organización.

7.2.2. Diagrama BPMN Proceso Playmaker

Parte del trabajo y desarrollo de esta memoria, fue el desarrollo de un Diagrama BPMN del proceso productivo de Playmaker, a partir del estudio del proceso productivo en visitas a la fábrica, estudios realizados por entidades estudiantiles, relatos de involucrados al proceso y observaciones. Este diagrama fue validado por la anterior administración y mencionaron que refleja correctamente cómo funcionaban. El fin del desarrollo de este diagrama fue para dar a entender cómo funciona en Playmaker el proceso de venta y producción, así identificar correctamente el oportunidades y modelar correctamente la herramienta de gestión a propuesta.

56

La Figura 7.7 muestra el diagrama desarrollado, un diagrama BPMN del proceso productivo de Playmaker y se detalla a continuación. El relato de este proceso comienza cuando un cliente se comunica con el área de *Ventas* de Playmaker para solicitar información sobre productos y modalidad de pedidos. Si el cliente no solicita un presupuesto, se retira, no compra y se termina el proceso. El cliente si está interesado solicita un presupuesto. El área de *Ventas* genera un presupuesto, si el cliente no acepta el presupuesto, se retira, no compra y termina el proceso. Si el cliente acepta el presupuesto, determina con el área de ventas el diseño de lo que se quiere desarrollar y esta área levanta una solicitud de montaje e ingresa dicha solicitud en un sistema interno propio de la empresa.

El área de *Diseño y Montaje* recibe la solicitud y hace una revisión de requerimientos del montaje y desarrolla el montaje para ingresarlo al sistema. Con el montaje listo, el área de *Ventas* entrega el montaje al cliente. Si el cliente no acepta el montaje se realiza una nueva solicitud de referencias para montaje y repetir el proceso. Si el montaje es aceptado por el cliente y confirma la compra, realiza un abono del 60 % del valor del pedido. Si el cliente determina no realizar la compra, el proceso se acaba. Una vez hecho el abono del cliente, el área de *Ventas* le solicita rellenar una ficha de solicitud de información al cliente para detallar y confirmar, diseño, número de camisetas, short, medias, números y tallas. Posteriormente, el área ingresa el pedido al sistema interno propio para la creación de ficha y agenda del proceso. El área de *Ventas* también debe identificar en sistema los pasos a seguir para la producción del pedido. A continuación, la misma área debe habilitar a cada área de producción las tareas pendientes a realizar respecto al pedido.

Desde el área de *Sublimación* se prepara la prueba de color. Cuando está lista la prueba, se da aviso al área de *Ventas*. El área de *Ventas* entrega la prueba de color al cliente. Si no es aceptada, el área de *Ventas* debe llegar a acuerdo con cliente sobre las modificaciones hasta acordar un color y llevarlo nuevamente a prueba. Si es aceptado, *Ventas* envía detalles a producción.

Si el pedido requiere la impresión de rollo para posterior sublimación, el área de *Sublimación* imprime dicho rollo para que posteriormente el área de *Corte* revise el stock de telas a utilizar. Si no requiere rollo para posterior sublimación, área de *Corte* inmediatamente revisa stock de telas. Si no hay stock, se debe enviar solicitud y posterior recepción de telas.

Posteriormente, se entrega la ficha y tela a *Estampado*. Si hay stock, inmediatamente se envía ficha y tela a *Estampado*. Cuando la tela es sublimada el área de *Estampado* realiza la sublimación en la tela, para posteriormente enviar a proceso de corte. Si no es una tela sublimada, inmediatamente el proceso continua en el proceso de corte a cargo de dicha área. Tras ese proceso, se realiza el cálculo y registro de metros de tela utilizados

por pedido en el sistema interno propio de la marca.

El área de *Confección*, según capacidad determina si se produce el pedido en el taller propio o se envía a talleres externos. Si no hay capacidad interna se envía a taller externo. Se realiza un seguimiento hasta la recepción de lotes enviados a talleres externos. Si el pedido está completo se realiza la preparación del pedido final. Si el proceso solo se realizó en taller interno, se prepara el pedido final en fabrica.

Una vez está listo el pedido, se envía a *Estampado y Packing* para que realicen el proceso de estampado a las prendas. Después se realiza el *packing*⁵ y se envía un check a área de *Ventas* para que gestione totalidad del pago respectivo.

Realizado el pago de la totalidad por parte del cliente, *Ventas* prepara el pedido para entrega o envío. Si se envía, se coordina y envía el pedido. Si no se envía, coordina y entrega el pedido en tienda. El proceso termina con la entrega del producto al cliente.

El desarrollo de este diagrama, permite identificar instancias claves en donde la herramienta propuesta en esta memoria, es útil para apoyar la toma de decisiones. Los *Dashboard* deben incorporar métricas y estándares para ser usados en estos hitos de decisión, tiempos de respuesta, medir eficiencias y detectar inconvenientes como retrasos. El desarrollo del diagrama apoya un correcto levantamiento y desarrollo de esta herramienta, ya que dicta cómo funciona la empresa.

7.2.3. Roles y responsabilidades

A partir del organigrama expuesto en la tercera sección sobre antecedentes de la marca Playmaker, correspondiente a la Figura 3.1, toma base del análisis desarrollado a continuación. Considerar que el análisis reconoce el organigrama⁶ de Playmaker el año 2025, además de complementar que la nueva propietaria y el nuevo gerente quieren establecer la misma estructura. Dicho lo último, se aborda dicha estructura, para identificar roles y atribuciones claves de cada actor.

Se identifica a la *Sociedad* dueña de la marca, quien define la visión y grandes objetivos de la organización. Si se aplica un homólogo a un equipo de fútbol, representaría a la presidencia.

⁵Proceso logístico de empaquetado, embalaje y preparación en general de productos seleccionados por pedido para su entrega o envío seguro.

⁶Último organigrama definido por la última administración de Playmaker, antes de atravesar el proceso de traspaso de administración

Por debajo, se identifica al *Gerente General*, que toma dos roles importantes. El primero consiste en ser responsable de dirigir la empresa, diseñar la estrategia global de la empresa, decidir el camino que toma la marca, establecer alianzas estratégicas y responsable de posicionar la marca; este rol en el homólogo de equipo de fútbol, sería el director técnico. El segundo rol identificado consiste en velar por el correcto funcionamiento de la organización, velar por que cada área haga lo que debe hacer y trabajen alineados, encargado de alinear el área productiva con el área administrativa y de la optimización de recursos y tiempos; el homólogo al equipo de fútbol, representa el rol del capitán del equipo dentro de la cancha. Encargado de que todo funcione como un engranaje de reloj, desde lo financiero a lo productivo.

De este actor, depende el *Encargado de Administración y Finanzas* a cargo del manejo de presupuestos, control de costos y distribución de recursos. En el homólogo del equipo de fútbol, representa al mediocampista que maneja los tiempos de juego del equipo.

Otro actor que depende de la gerencia general es el *Jefe de Producción*, encargado del funcionamiento de la producción, responsable de producir en los tiempos y la calidad establecidos. De este actor se identifica a un encargado de cada área de producción, *Corte, Estampado, Confección y Sublimación*, complementado por un *Coordinador de Materiales y Logística*, a cargo de la logística, proveedores y abastecimiento, asegurando que las cosas estén en el momento y lugar que corresponde.

Por otro lado se encuentra el *Director Creativo*, encargado de las iniciativas de innovación, campañas y branding, en búsqueda del éxito de Playmaker y manejo de identidad expuesta al público. El homólogo del equipo de fútbol, representaría al jugador creativo del equipo.

Oro actor identificado que depende de la gerencia general, es el *Coordinador de Ventas*, es quien se involucra en el mercado, interactúa con los clientes y cierra ventas en conjunto de un equipo de vendedores a cargo. Además de responder a gerencia general, debe estar directamente relacionado con área de producción para mantener los stock y tiempos de entrega claros. El homólogo del equipo de fútbol, representa al delantero en búsqueda de goles.

Se puede identificar que este bloque creativo y ventas cumplen un rol de soporte estratégico, se conecta con el resto de la organización y responde directamente a gerencia general para que la marca sea atractiva y posicione en el mercado según lo establecido.

Sociedad

Este actor define la visión, establece los objetivos estratégicos y toma decisiones importantes para la empresa. En una jerarquización de actores, representa un actor con nivel de decisión de alta dirección.

Gerente General

Es el actor responsable de la estrategia global de la empresa, toma decisiones tácticas para implementarla y se encarga de la supervisión de las áreas claves de la organización. Por otro lado coordina y supervisa la operación diaria, asegura el correcto funcionamiento de los procesos para asegurar la eficiencia y cumplimiento de estándares establecidos. En la jerarquización, es un actor de nivel de decisión de alta dirección. Se puede considerar clave el liderazgo estratégico de este actor, debe tener una visión amplia de la industria y mercados involucrados y tomar decisiones bajo presión. También es clave la habilidad de coordinación y gestionar procesos y recursos asociados.

Jefe de Administración y Finanzas

Es el actor en cargo de manejar los presupuestos, controlar los costos y trabajar en los estados financieros. Trabaja con el apoyo de un *Analista Contable* para cumplir con estas responsabilidades. En la jerarquización, representa un nivel de decisión de dirección media. Se puede considerar clave el conocimiento financiero, capacidad de control de presupuestos y capacidad de análisis.

Jefe de Producción

El actor encargado de supervisar la producción constantemente, asegurar la calidad y cumplimiento de tiempos de entrega establecidos. En la jerarquización, se considera un nivel de decisión de supervisión operativa. Es el encargado de la gestión de calidad, la planificación y control de producción.

Director Creativo

Es el actor encargado de diseñar las campañas de marketing, trabajar en branding y trabajar en las líneas de innovación establecidas. En la jerarquización, representa un nivel de decisión de dirección media.

Coordinador de Ventas

Es el actor encargado de gestionar y coordinar las ventas de Playmaker, relacionarse con el cliente y coordinar las operaciones relacionadas en conjunto de un equipo de vendedores. En la jerarquización, se considera un nivel de decisión de dirección media. Se

considera clave su conocimiento y habilidades comerciales, la capacidad de negociación y gestión de clientes.

Jefes de Áreas Productivas

Estos actores corresponden a los líderes de cada área de operación. Existe un *Jefe de estampados*, un *Jefe de confección*, un *Jefe de corte* y *Jefe de sublimación* ya que para operar dichos procesos existen más operadores.

Coordinador de Materiales y Logística

Es el actor encargado de coordinar la logística, el abastecimiento y trabajo con proveedores para un correcto funcionamiento de los procesos. En la jerarquización, se considera un nivel de decisión de supervisión operativa.

Respecto a la herramienta que se propone en esta memoria y la identificación de los roles y responsabilidades de Playmaker, se puede considerar lo siguiente:

- El organigrama muestra con claridad los niveles de decisión, el *Dashboard* a desarrollar refleja esta jerarquía, permitirá que cada actor acceda a la información relevante según su nivel de responsabilidad y toma de decisión.
- Dada a la dependencia del gerente general como eje estratégico y operativo, el *Dashboard* debe incluir indicadores estratégicos como ventas y operativos como producción, finanzas o logística, para facilitar la toma de decisiones rápidas.
- Dado las funciones críticas en administración y finanzas sobre el control de presupuesto, costos y estados financieros, el *Dashboard* aborda indicadores financieros clave sobre liquidez, endeudamiento y rentabilidad, en reportes que apoyen su gestión.
- Respecto a la producción como núcleo operativo, los jefes de las áreas productivas, de corte, estampado, confección y sublimación son responsables del cumplimiento de calidad y tiempos asociados. El *Dashboard* a desarrollar debe involucrar métricas sobre cumplimiento de metas de producción, tasas de error y *leadtime* por proceso.
- A medida que se pueda desarrollar y profundizar la herramienta a futuro, un camino es integrar el control logístico y de inventario, con alertas de stock críticos y tiempos de reposición para evitar interrumpir la cadena productiva.
- Las ventas como una conexión con el mercado es parte de la responsabilidad del área comercial y ventas, es responsable de cerrar negocios y mantener coordinación con producción en los procesos que involucra. El panel a desarrollar debe incorporar indicadores de cumplimiento de metas de ventas, tasa de concreción de ventas y

satisfacción del cliente, asociados a tiempos de entrega y otros como lealtad del cliente.

7.2.4. Métricas relevantes

A partir del levantamiento del proceso productivo en el diagrama BPMN presentado anteriormente, se identifican instancias donde el panel de control a desarrollar puede influir a partir de métricas establecidas. Si se observa el diagrama BPMN de la Figura 7.7 expuesto anteriormente, se puede identificar las instancias en que se puede medir los indicadores para el área de venta, homologados del modelo de oferta médica de centros médicos.

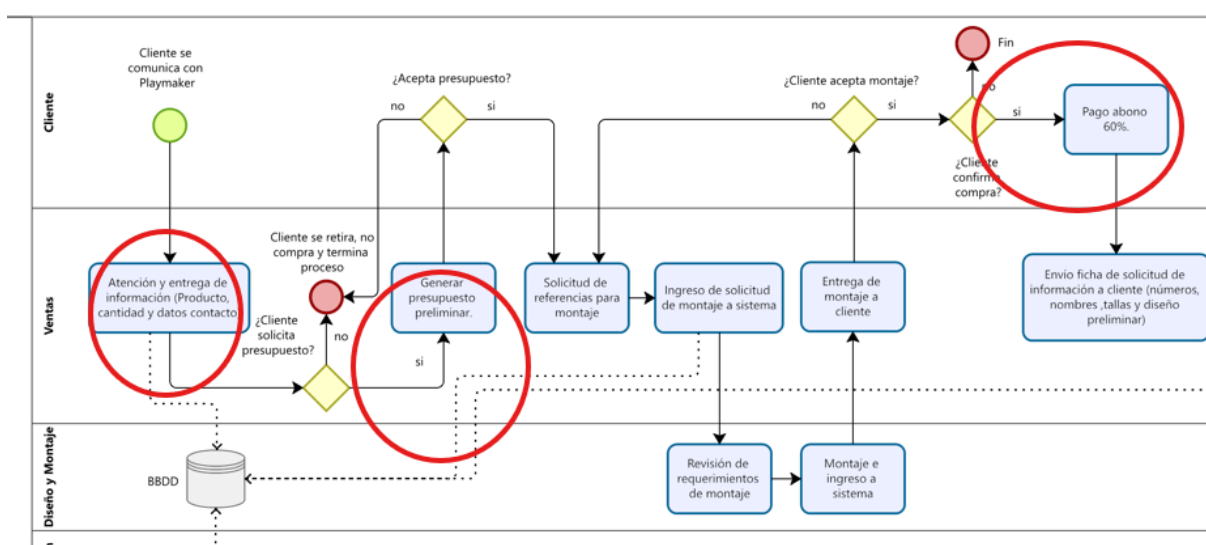


Figura 7.8: Instancias identificadas para indicadores área de ventas.

La Figura 7.8 muestra las instancias en que se puede medir y evaluar rendimientos de indicadores homologados. El primer círculo rojo de izquierda a derecha, representa la instancia en que se genera el primer contacto con el cliente, representando un cliente potencial. El segundo círculo rojo, el del medio, representa la instancia en que se genera un presupuesto, un paso importante porque el cliente maneja un valor de lo que está buscando y puede tomar decisión. El tercer círculo rojo al costado derecho de la figura, representa el cliente que concreta una venta.

Por otro lado, se identifica una instancia que es posible gestionar por parte de Playmaker para mejorar la experiencia del cliente en su compra. En la realidad, al comprar indumentaria deportiva eligiendo un color específico, se toman pruebas a color y puede ser asertiva o fallar las veces necesarias para lograr un resultado aceptable. En la práctica entre menor tiempo tome esta prueba y más asertiva sera, mejor.

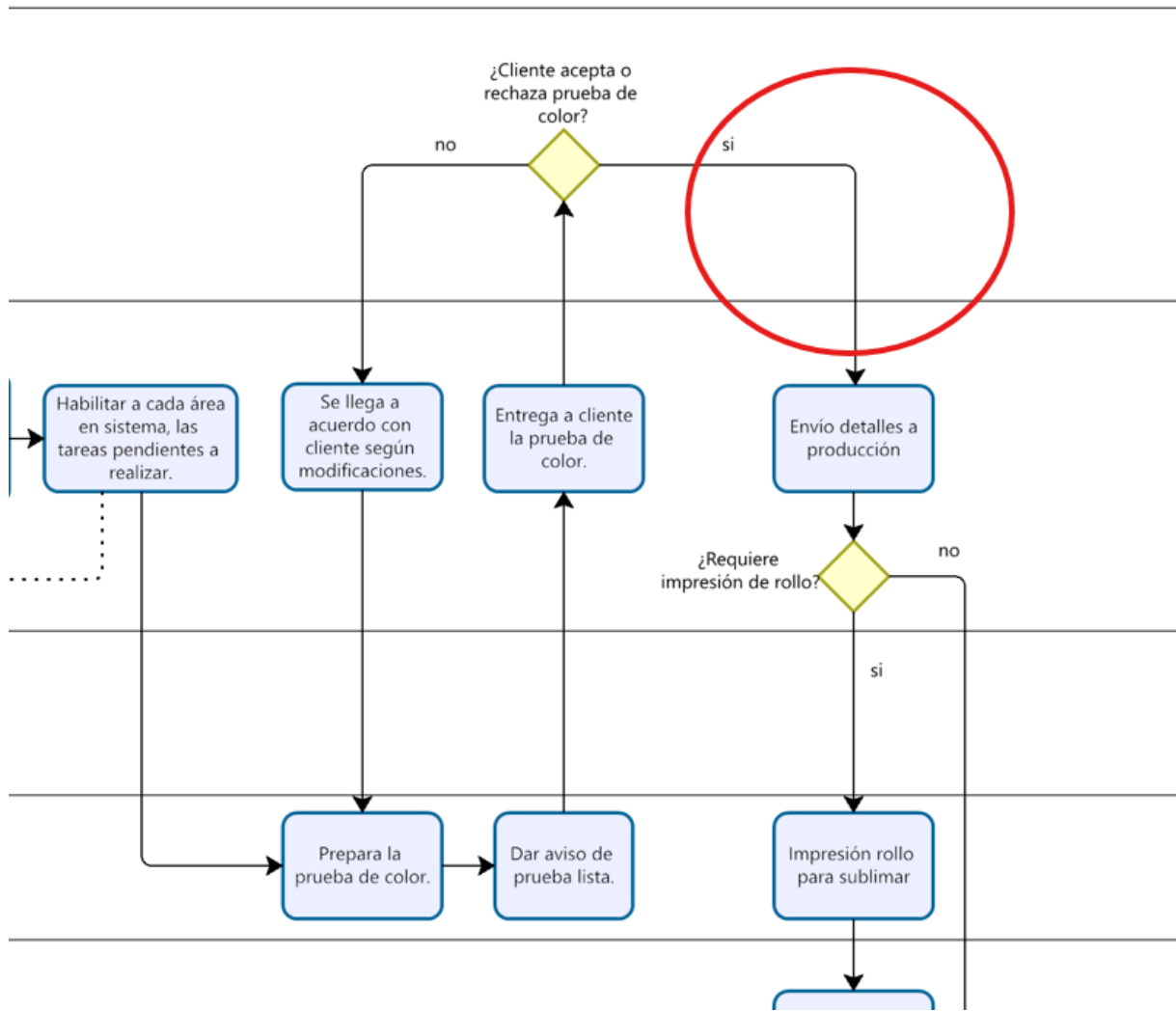


Figura 7.9: Instancia identificada para indicador de *Leadtime*.

En la Figura 7.9 , el círculo rojo representa la instancia en que se debe medir el *Leadtime* sobre la prueba de color.

Respecto al desarrollo de la herramienta propuesta, se destaca lo siguiente:

- El panel de control debe homologar el modelo de oferta médica, así trabajar un embudo comercial. Sobre potenciales clientes, presupuestos generados y ventas concretadas, establecer tasas de captura, concreción y recurrencia.
- Se puede establecer indicadores de *Leadtime* de prueba de color y a futuro una tasa de aceptación de esta etapa , con el fin de mejorar experiencia del cliente y reducir tiempos de espera..
- A futuro, incluir mediciones del ciclo de ventas completo, como casos especiales que desertan a mitad de camino, pedidos a medias y otros sin pagar el último porcentaje. Permite tomar acciones si representa un problema interno.

7.3. Identificar fuentes de datos y toma de decisiones

En esta sección se analiza y se determinan las fuentes de información que deben estar disponibles para la herramienta propuesta. Además de identificar las instancias en que se deben tomar decisiones y dar uso de la herramienta propuesta en esta memoria.

7.3.1. Fuentes actuales

Respecto al funcionamiento de Playmaker, trabajan la gestión, coordinación y manejo de gran parte de la información desde un sistema interno propio creado por un desarrollador conectado a un ERP⁷ llamado Softland, complementada con plataformas como Prestashop y herramienta de gestión Trello. Este sistema está conectado a una base de datos en una nube, donde se almacena toda la información relacionada a sus movimientos y procesos. Si bien no está desarrollado un sistema de información para la gestión específicamente, por medio de diversas acciones de los actores involucrados, alimentan el sistema y coordinan con el equipo lo necesario para avanzar en sus tareas.

Lo importante es que la información debe estar alojada en una base de datos, idealmente en una nube por su fácil acceso y almacenamiento, que pueda integrarse a otros *software*, establecer los medios de interacción de dicha dinámica para lograr fácil carga y descarga de información. Lo importante es identificar la existencia de fuente de datos que puedan alimentar un panel de control a través del rendimiento de indicadores establecidos.

Desde el **área de operaciones**, se requiere información del estado de las órdenes, tiempo efectivo de producción, tiempo de entrega de pedidos, número de unidades defectuosas en producción entregada, el estado operativo de la infraestructura y personal al inicio de cada jornada laboral. Esta información está disponible en los *software* utilizados por la organización en ese periodo y posible de exportar por la nueva administración si cambian la forma de trabajar. Respecto al estado operativo de infraestructura, se debe establecer un registro de información en la base de datos al inicio de cada jornada.

Desde el **área de administración y finanzas**, se requiere información de ventas periódicas y de información financiera en general. Esta información está disponible en *software* utilizado por la anterior administración y seguramente en el sistema utilizado por la nueva.

Desde el **área creativa**, es necesario entender la agilidad que tiene para desarrollar lo planeado e interacción con el resto del equipo Playmaker, por lo que se requiere registrar los tiempos de respuesta de solicitudes internas y acceder a información financiera sobre iniciativas creativas desarrolladas. Se puede extraer información por estos registros, para dar inicio a un seguimiento y análisis.

⁷Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales

Desde el **área de ventas**, se necesita tener acceso y registro de los tiempos de entrega de cada pedido, registro del nivel de ventas por canales digitales, registro a través de estrategias y herramientas el nivel de lealtad y satisfacción de los clientes. Se debe registrar el número de contactos, cotizaciones y pedidos efectivos para establecer una estrategia comercial.

A partir de la identificación de las fuentes de información para cada área respecto a la herramienta propuesta en este proyecto, se comenta lo siguiente:

- La existencia de múltiples sistemas y plataformas, como Softland, Prestashop, Trello y una herramienta propia conectada a la nube. El *Dashboard* debe actuar como una plataforma integradora, consolidando datos en un solo panel, evita posibles duplicidades y debe mejorar la coordinación del equipo involucrado.
- La base de datos debe alojarse en una nube como fuente central. La información ya se almacena en una nube, esto facilita los accesos y exportación de datos. El *Dashboard* debe aprovechar esta infraestructura para alimentarse automáticamente con la base de datos, así garantizar acceso en tiempo real y otros derivados.
- El área de producción debe establecer indicadores operativos, se requiere información de los pedidos, tiempos, entregas, defectos y estado de fábrica entre otros. El *Dashboard* debe incluir indicadores de eficiencia operativa, disponibilidad de infraestructura y a medida que se desarrolle en el tiempo, la herramienta gestione recursos involucrados.
- Existen ventas periódicas y su registro en conjunto con los estados financieros permitirán al *Dashboard* integrar indicadores de rendimiento financiero sobre ventas, liquidez y rentabilidad, esto permitirá reportes automáticos a gerencia y áreas relacionadas.
- El área creativa y sus tiempos de respuesta deben ser medibles, se debe medir la agilidad en las iniciativas creativas y sus impactos. El *Dashboard* puede involucrar indicadores de tiempos de respuesta e inversión en cada campaña o iniciativa, vinculando la creatividad con los resultados.
- Respecto al área de ventas, se requiere registrar los tiempos de entrega, las ventas por sus distintos medios e contacto, recurrencias y satisfacción del cliente. El *Dashboard* puede mostrar indicadores de tiempos de entrega de pedidos, desempeño de los canales de venta y la satisfacción al cliente, esto puede ayudar a fortalecer la estrategia comercial.

7.3.2. Identificar instancias de gestión y decisión

En este punto del desarrollo de la herramienta, considerando la información y análisis previos involucrados, se determinan las instancias para cada área identificada, en que la herramienta propuesta toma un rol importante en la toma de decisiones que se involucran en sus particulares circunstancias de gestión.

Por cada área, se establecen seguimientos diarios, semanales y mensuales según corresponda, con el fin de tener un control apropiado de la dinámica del negocio y sus necesidades. Algunas son reuniones formales, otras son presenciales, otros procedimientos de revisión y de seguimiento. Dependiendo de las necesidades y de quiénes involucre la instancia propuesta, se establecen protocolos y medios de comunicación oficial.

Por área, se identifica cada instancia, se define su periodicidad con metas claras por área. Se establecen las instancias, algunas son reuniones de seguimiento, otras reuniones semanales de revisión de *KPI's* y otros avances establecidos por área, también son instancias de coordinación. En general se pueden resumir en instancias diarias asociadas a revisiones, reuniones semanales para revisión de trabajo y reuniones mensuales para evaluación de resultados y planificación de etapas próximas.

Para que el *Dashboard* pueda tomar forma, se especifican a continuación las instancias de planificación, coordinación y comunicación interna aplicada a las cuatro áreas definidas para gestionar la organización; el área operacional representado en el Cuadro 7.2, el área de administración y finanzas representado en el Cuadro 7.3, el área creativa representada en el Cuadro 7.4 y el área de ventas representado en el Cuadro 7.5. Para cada área, se especifica la instancia, la periodicidad con la que se realiza, el objetivo de su realización y qué actores de la organización se ven involucrados.

Área Operacional

Para esta área se establecen seis instancias de gestión, instancias diarias, semanales y mensuales para establecer el control de la infraestructura operativa y de la operación en si. Las instancias definidas en esta área corresponden al control y preparación de la infraestructura al inicio de cada jornada, de la operación durante la totalidad del día hábil de producción, de las metas e iniciativas del proceso productivo.

A continuación, se exponen las instancias según el formato establecido en la metodología y los parámetros indicados. Se puede observar en el Cuadro 7.2 las instancias de gestión claves del área operacional establecida para el *Dashbord*.

Cuadro 7.2: Instancias claves de gestión del área Operacional.

Instancia	Tiempo	Objetivo	Participantes
Revisión pre operación	15 min Diaria	Confirmar que estén las condiciones para iniciar la operación, accionar planes de acción predefinidos ante contingencias.	Jefe Producción Operadores
Inicio de operación	10 min Diaria	Instancia para revisar las condiciones laborales para iniciar la jornada, objetivos del día y abordar contingencias.	Jefe Producción Coordinador M. y Log.
Reunión coordinación operación	20 min Diaria	Instancia para revisar la producción del día, revisar contingencias que surgieron en la jornada y planificación siguiente jornada.	Coordinador Ventas Jefe Producción Coordinador M. y Log. Gerente General
Reunión revisión resultados	60 min Semanal	Instancia para revisar avances y resultados de la operación, revisión indicadores, contingencias y planes de acción.	Coordinador Ventas Jefe Producción Encargado Operación Gerente General
Reunión avance mensual	60 min Mensual	Reunión entre equipo operación y ventas, revisión de indicadores, seguimiento a acuerdos/decisiones, revisar las iniciativas del área.	Director Creativo Gerente General Jefe Producción Coordinador Ventas Coordinador M. y Log.
Reunión mejora continua	60 min Mensual	Reunión entre equipo administrativo, operacional y ventas, revisión de tendencias, propuestas de mejora de procesos, evaluar alternativas de inversión operativas.	Director Creativo Gerente General Jefe Producción Coordinador Ventas Coordinador M. y Log.

Área Administración y Finanzas

Para esta área se establecen tres instancias de gestión. Instancias diarias, semanales y mensuales para tener control de los movimientos financieros de la empresa, tener control del flujo de caja en tiempo real, revisión de cumplimiento de gastos y presupuestos, sobre rentabilidad e inversiones.

A continuación, se exponen las instancias según el formato establecido y los parámetros indicados. Se puede observar en el Cuadro 7.3 las instancias de gestión claves del área administración y finanzas establecida para el *Dashbord*.

Cuadro 7.3: Instancias claves de gestión del área Administración y Finanzas.

Instancia	Tiempo	Objetivo	Participantes
Reunión control flujo caja	15 min	Asegurar la revisión de los saldos pendientes, pagos	E. Adm. y Finanzas
	Diaria	de urgencia, cobros que estén pendientes y otras contingencias.	Gerente General
Reunión presupuesto y gastos operativos	45 min	Revisión de cumplimiento de gastos según proyecciones y	Gerente General
	Semanal	presupuesto, realizar ajustes y atender contingencias.	E. Adm. y Finanzas
Reunión financiera mensual	60 min	Instancia para revisar la situación financiera del periodo,	Coordinador Ventas
	Mensual	rentabilidad y toma de decisiones sobre inversiones.	Gerente General E. Adm. y Finanzas

Área Creativa

Para esta área se establecen tres instancias de gestión. Instancias diarias, semanales y mensuales para tener control de avance de nuevas iniciativas, resolver contingencias y evaluar impactos de iniciativas.

A continuación, se exponen las instancias según el formato establecido y los parámetros indicados. Se puede observar en el Cuadro 7.4 las instancias de gestión claves del área creativa establecida para el *Dashbord*.

Cuadro 7.4: Instancias claves de gestión del área Creativa.

Instancia	Tiempo	Objetivo	Participantes
Daily	15 min	Revisión avances, resolución de dudas,	Director Creativo
	Diario	contingencias para optimizar avances.	Equipo Creativo
Reunión prototipos y brainstorming	60 min	Revisión progreso iniciativas,	Coordinador Ventas
	Semanal	campañas. Trabajar en nuevas ideas sobre diseño y branding.	Director Creativo Equipo Creativo
Comité creativo	60 min	Evaluar impacto de campañas e	Gerente General
	Mensual	iniciativas. Definir nuevas líneas de avance.	Director Creativo E. Adm. y Finanzas

Área Ventas

Para esta área se establecen cuatro instancias de gestión. Instancias diarias, semanales y mensuales para tener control y revisión de las ventas, stock de producción, tendencias

de mercado y satisfacción al cliente con sus comentarios.

A continuación, se exponen las instancias según el formato establecido y los parámetros indicados. Se puede observar en el Cuadro 7.5 las instancias de gestión claves del área ventas establecida para el *Dashboard*.

Cuadro 7.5: Instancias claves de gestión del área de Ventas.

Instancia	Tiempo	Objetivo	Participantes
Daily ventas	20 min Diaria	Revisión de metas,ventas y contingencias por resolver.	Coordinador Ventas Equipo Ventas
Reunión revisión stock	15 min Semanal	Verificar stock de productos para asegurar ventas.	Coordinador Ventas Coordinador de M. y Log.
Reunión demanda	60 min Mensual	Revisión ventas promedio, tendencias y clientes recurrentes.	Gerente General Coordinador Ventas
Comité ventas demanda	60 min Mensual	Revisión de estrategia de ventas y satisfacción al cliente, evaluar metas del mes, NPS y feedback.	Coordinador Ventas Gerente General

Al establecer las instancias de gestión para cada área establecida para el uso de la herramienta *Dashboard* propuesta, se plantea lo siguiente:

- Existe una necesidad de seguimiento periódico de algunos procesos. El *Dashboard* debe permitir tener una mirada de distintos periodos de tiempo. Esto debe facilitar la planificación y continua evaluación de las variables.
- El área operacional requiere control de la infraestructura y su operación. El *Dashboard* puede mostrar el cumplimiento de ventas y otras variables propuestas en tiempo real, así asegurar visibilidad de la operación y el cumplimiento de las metas establecidas.
- El área de administración y finanzas requiere un control del flujo de caja de la organización. El *Dashboard* puede integrar indicadores financieros dinámicos, generar reportes, revisión de gastos y análisis mensuales.
- El área creativa requiere medir los avances de sus iniciativas y evaluar sus impactos. El *Dashboard* puede incluir indicadores de avances de proyectos y evaluación de impacto. Esto permite vincular la creatividad con los resultados de la organización.
- Parte del negocio es observar el mercado y sus tendencias, además de considerar la importancia de la satisfacción al cliente. El *Dashboard* en esta área y otras puede incluir indicadores de venta, tiempos y cumplimientos de entregas y métricas de satisfacción.

- Se establecen reuniones e instancias formales para cada área, el *Dashboard* debe ser también una herramienta de coordinación, facilitar acuerdos y avances al proceso en general.

7.4. Diseño

7.4.1. Selección de métricas

Ya se han definido e identificado las instancias de gestión, en donde puede ser usada la herramienta propuesta. A continuación se definen las métricas a medir para cada área en el panel de control. Posteriormente, se establecen las visualizaciones que debe establecer el panel de control, los elementos a utilizar y significado de lo expuesto. Finalmente, se establece el alcance del desarrollo de la herramienta utilizando otras herramientas o plataformas digitales.

Ya definidas las instancias establecidas, entendiendo que son instancias para abordar el contexto y tomar decisiones importantes, se expone una serie de indicadores de rendimiento *KPI's*, donde los estándares están establecidos por homologación, otros establecidos como propuesta basada en análisis en conjunto con miembros de Playmaker, otros por *benchmark*, otros propuestas fundadas por teoría u otros casos.

Para medir de manera objetiva el desempeño y evolución de la empresa, se establece esta herramienta de gestión y de control que transforma la estrategia en resultados cuantificables.

La información constituida se expone a través de una visualización por área. Un *Dashboard* que cumple la función de integrar ordenadamente los *KPI's* de manera visual y accesible, permite centrar datos importantes, dar mayor visibilidad de manera intuitiva y mayor capacidad de seguimiento de las respectivas áreas. El panel de control debe alimentarse de la base de datos de la organización, considerando que debe actualizarse periódicamente. Para integrar las distintas aplicaciones, el seguimiento del estado operativo de las áreas de producción se realiza con un cuestionario físico o digital que registre automáticamente los datos en la base de datos, o se actualice en ficha y posteriormente sea cargado a la base de datos por algún tercero.

El alcance de esta herramienta traspasa el control operativo, puede ser parte de una herramienta de gestión estratégica, vinculando decisiones diarias con los objetivos a largo plazo de la organización. El buen trabajo puede llevar a una buena integración de los indicadores; alinear las actividades organizacionales con la estrategia de Playmaker.

En el contexto actual de Playmaker, esta herramienta además de permitir entender la crisis de 2025, proyecta cómo la nueva administración puede anticipar el riesgo, fortalecer la cartera de clientes, diversificar sus clientes y fortalecer el concepto de sustentable en la marca. Esta herramienta permite a los actores involucrados, tener a disposición información sobre lecturas periódicas a través de ciertos indicadores. El objetivo es que permitan a los actores correspondientes tomar decisiones según se planifica y desarrolla la producción. Para asegurar que cada área pueda contar con información relevante se establecen indicadores por área.

Área de Operaciones

Los indicadores expuestos en el área de operaciones se establecen con el fin de tener conocimiento periódico e idealmente actualizado del estado de la fábrica, para llevar a cabo la operación, entender el nivel de fallas presentadas en las entregas a clientes, conocer el nivel de eficiencia en la producción de la fábrica y el proceso productivo en general en los periodos planificados. Los estándares establecidos en cada indicador, son parte de una propuesta inicial, establecida como parte del relato del equipo de producción de la fábrica durante el periodo 2025 y es parte de un posterior proceso de implementación, establecer ajustes técnicos más precisos, por actualización de datos por parte de la nueva administración.

1. **Cumplimiento de órdenes.** Este indicador es establecido para poder tener un control del nivel de cumplimiento de las órdenes o pedidos planificados, un entendimiento de qué tan al día está la organización con sus responsabilidades comerciales con clientes. Es parte de un indicador que la organización ya manejaba, pero no estaba integrado en una herramienta, menos utilizado con exigencia. Se calcula a través de la razón porcentual entre el número de órdenes completadas y el número de órdenes planificadas. Esto permitirá entender el nivel de cumplimiento en distintos periodos, diarios, semanales y mensuales. No solo entrega información a la organización en cuanto a su capacidad de cumplir con sus pedidos comprometidos, sino el nivel de cumplimiento con sus clientes, parte de la experiencia y viaje del cliente.

$$\text{Cumplimiento de Órdenes} = \frac{\text{Órdenes Completadas}}{\text{Órdenes Planificadas}} * 100(\%)$$

No hay referencias ni estándares pre-establecidos para este indicador, por lo que se propone un nivel en base a lo validado con la anterior administración. Generalmente los pedidos tienden al retraso en producción, en caso de los antecedentes Playmaker, lograr tener al menos un cumplimiento de un 95 % sería un nivel aceptable. Bajo ese nivel, hasta un 70 % es un rango en el cual se debe prestar atención y revisar

los procesos, con el fin de reducir las ordenes pendientes. Bajo un cumplimiento del 70 % ya es una alerta sobre el proceso productivo en si, significa que hay un problema en el proceso productivo.

2. **Eficiencia tiempos de producción.** Los activos productivos permiten mantener la operación y lograr el cumplimiento de metas y pedidos. Para entender la eficiencia del uso de estos activos en la producción, en sus etapas respectivas o en general, se puede medir la eficiencia a través del tiempo efectivo de producción en razón del tiempo que fue planificado usarse. Para poder entender el uso real del tiempo productivo a disposición, se calcula una razón proporcional entre las horas efectivas de producción sobre las horas planificadas de la organización en general. Para mantener una proporción de horas y periodo, que muestre valores más representativos, se realiza un seguimiento semanal y mensual de este indicador.

$$\text{Eficiencia Tiempos de Producción} = \frac{\text{Horas Efectivas}}{\text{Horas Planificadas}} * 100(\%)$$

No hay referencias específicas respecto al uso de este indicador hasta entonces en la organización, tampoco hay referencias sobre la aplicación de este indicador en otros lugares, sin embargo, representa realmente los tiempos efectivos de producción. Al igual que el indicador anterior, no hay estándares pre-establecidos, por lo que el nivel se propone en base a lo validado con la anterior administración. Se espera que se obtenga al menos un 85 % de eficiencia de tiempos de producción. Bajo ese nivel y al menos hasta un 65 % de uso efectivo del tiempo, se debe hacer revisión de los procesos. Ya inferior al cumplimiento de al menos un 65 %, es una alerta de que algo está sucediendo en el proceso productivo y genera problemas en el proceso productivo en general.

3. **Leadtime prueba color.** Esta etapa del proceso productivo se transforma en una etapa clave en la experiencia del cliente. Si se realiza un trabajo con tiempos acotados y efectivos, puede dar paso a una experiencia expedita y quizás muy buena en la compra, o por el contrario, dar paso a una experiencia desagradable en cuanto a retrasos en la producción y entrega final. Para esto se toma en cuenta este proceso, mientras se considere a realizar y se calcula el promedio del tiempo de entrega de la prueba a color. Para analizar estos datos se establecen periodos de visualización semanales y mensuales.

$$\text{Leadtime prueba Color} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Leadtime}_i}{n} (\text{días})$$

Dado a que representa un proceso interno propio y característico de la organización,

se establecen los estándares en base a la validación con el equipo administrativo anterior. Se considera un tiempo ideal y prudente como máximo 3 días. Superado ese nivel y considerando un máximo de 8 días, se considera una normalidad con miras a optimizar el proceso. Se considera una alerta si supera los 8 días, algo sucede en el proceso.

4. **Devolución por fallas.** Con el fin de abordar los resultados de producción entregados a los clientes, se evalúan los niveles de desperfecto en productos ya entregados a cliente. Para medir el nivel de defectos en producción ya entregada a clientes, se calcula una razón proporcional entre el número de unidades defectuosas sobre el número de unidades vendidas.

$$\text{Devolución por fallas} = \frac{\text{Unidades Defectuosas}}{\text{Unidades Vendidas}} * 100(\%)$$

No existen referencias ni estándares pre-establecidos para este indicador. Por lo tanto, según validación con la anterior administración, se establece que un nivel de fallas de hasta un 2 % es ideal. Por sobre este valor y como nivel máximo de un 8 % se considera realizar revisiones y acciones con objetivo de disminuir el nivel. Superior al 8 % se considera estado de alerta y puede estar ocurriendo un problema a nivel de producción. Este camino permite identificar casos que no son identificados por el proceso interno y son manifestados por el cliente final, entregando información para la parte de producción como experiencia del cliente.

5. **Disponibilidad de áreas de producción.** Como se expresó en la sección de antecedentes y análisis secundarios, en referencia al *Coex*, indicador utilizado en establecimientos como el Hospital del Trabajador ACHS y Clínica Red Dávila, se establece una homologación para establecer la disponibilidad de áreas y su infraestructura ligada al proceso productivo. Se establece para cada área de producción, indicadores de disponibilidad. Su objetivo es establecer el estado inicial de cada jornada, de las distintas áreas de producción, para activar protocolos de emergencia si es necesario, buscando mantener operativa la fábrica y mejorar los tiempos efectivos de producción. Las periodicidades permiten analizar el comportamiento y rendimiento de la disponibilidad en producción hasta periodos mensuales. Se puede observar como ejemplo en la Figura 5.3 un prototipo de *COEX* aplicable al inicio de la operación en Hospital del Trabajador de la ACHS y la Figura 5.4 de un ejemplo de este indicador utilizado en el área de corte. La información recolectada permite canalizar de mejor manera lo ocurrido a ser discutido por los correspondientes en la instancia correcta. El *COEX* cumple una función de registro, por lo que puede ser desde un papel para anotar, declarar en reunión y posteriormente registrar, hasta una interfaz parte de una herramienta de registro en línea. Esto dependerá del nivel

de desarrollo acordado en la implementación de la herramienta.

$$Disponibilidad\ Área\ Producción = \frac{Jornadas\ Operativas}{Jornadas\ Totales\ del\ Periodo} * 100(\%)$$

Solo están establecidas las referencias del indicador utilizado pero no un estándar pre-establecido para un área de producción como esta. Dado lo esencial de cada área en el proceso productivo y el punto crítico que representa su no operatividad, con la validación de la anterior administración, se establece que un nivel de disponibilidad desde el 95% una situación ideal. Inferior a ese valor, se considera una zona de revisión si el nivel de disponibilidad es al menos 90%. Inferior a dicho valor, se considera estado de alerta y puede estar sucediendo un problema en el proceso productivo.

Esto es aplicable al área de diseño y montaje, sublimación, corte, confección, estampado y packing y finalmente zona oficinas. Este último se menciona como una zona no crítica operacionalmente ya que sus herramientas de trabajo son portátiles y pueden desempeñarse en otros lugares en caso de no estar disponible. De todos modos se considera dentro del análisis ya que se espera siempre esté operativo y disponible para el mejor desempeño de la organización.

COEX Área Corte

- Planilla para seguimiento del estado del área de corte, en el cumplimiento de estado óptimo para operar en el inicio de una jornada laboral.

Fecha:

Hora:

¿Área de corte cumple con los estándares definidos?	Si	No
Limpia		
Mobiliarios en buen estado (mesones y sillas)		
Máquinas operativas		
Personal confirmado para jornada		

Responsable

Figura 7.10: Ejemplo *Coex* aplicado en área de corte.

La Figura 7.10 muestra el ejemplo de *Coex* aplicado en el área de corte. Ahi se

aprecia la simplicidad y claro objetivo de un registro rápido y sencillo del estado de infraestructura productiva y disponibilidad para operar.

A continuación se presenta en el Cuadro 7.6 una síntesis de los indicadores establecidos para el área de operaciones en el panel de control a desarrollar.

Cuadro 7.6: KPI's establecidos área de Operaciones.

Indicador	Descripción	Variable	Estándar	Periodicidad
Nivel cumplimiento órdenes	Grado ejecución órdenes planificadas	$\frac{Ord.Completas}{Ord.Planificadas} * 100$	95 % < positivo 95 % ≥ revisar 70 % > alerta	Diaria/ Semanal/ Mensual
Eficiencia tiempos de producción	Uso real del tiempo productivo	$\frac{Horas\ efectivas}{Horas\ planificadas} * 100$	85 % ≤ positivo 85 % > revisar 65 % ≥ alerta	Semanal/ Mensual
Leadtime prueba de color	Grado eficiencia proceso	$\frac{\sum_{i=1}^n Leadtime_i}{n}$	3 días ≥ ideal 3 días < revisar 8 días < alerta	Semanal/ Mensual
Devolución por fallas	Nivel defectos en producción entregada	$\frac{Und.Defectuosas}{Und.Vendidas} * 100$	2 % ≥ ideal 2 % < revisar 8 % ≤ alerta	Semanal/ Mensual
Disponibilidad diseño y montaje	% Jornadas operativo para iniciar operación	$\frac{Jornadas.Op.}{Jornadas\ totales} * 100$	95 % ≤ ideal 90 % ≤ revisar 90 % > alerta	Semanal/ Mensual
Disponibilidad sublimación	% Jornadas operativo para iniciar operación	$\frac{Jornadas.Op.}{Jornadas\ totales} * 100$	95 % ≤ ideal 90 % ≤ revisar 90 % > alerta	Semanal/ Mensual
Disponibilidad corte	% Jornadas operativo para iniciar operación	$\frac{Jornadas.Op.}{Jornadas\ totales} * 100$	95 % ≤ ideal 90 % ≤ ideal 90 % > alerta	Semanal/ Mensual
Disponibilidad confección	% Jornadas operativo para iniciar operación	$\frac{Jornadas.Op.}{Jornadas\ totales} * 100$	95 % ≤ ideal 90 % ≤ ideal 90 % > alerta	Semanal/ Mensual
Disponibilidad estampado y packing	% Jornadas operativo para iniciar operación	$\frac{Jornadas.Op.}{Jornadas\ totales} * 100$	95 % ≤ ideal 90 % ≤ ideal 90 % > alerta	Semanal/ Mensual
Disponibilidad oficina	% Jornadas operativo para iniciar operación	$\frac{Jornadas.Op.}{Jornadas\ totales} * 100$	95 % ≤ ideal 90 % ≤ ideal 90 % > alerta	Semanal/ Mensual

Área de Administración y Finanzas

Los indicadores expuestos en el área de administración y finanzas se establecen con el fin de tener conocimiento periódico de los movimientos financieros de la organización, su rentabilidad y estabilidad en los niveles de deuda. Se plantean indicadores que den seguimiento al nivel de venta respecto lo presupuestado a inicio del periodo⁸. Se establecen indicadores de rentabilidad e indicadores financieros sobre el nivel de liquidez y nivel de deuda por el que atraviesa la organización. En el caso de esta área, los estándares están definidos por la organización y otros por la teoría y naturaleza de los indicadores.

1. **Venta.** Este indicador mide los niveles de venta de la organización, visualizando según periodicidad, diaria, semanal y mensual⁹ sobre lo presupuestado. Se calcula con la razón proporcional entre las ventas registradas sobre el nivel de ventas presupuestado.

$$Venta = \frac{\sum_{i=1}^n Venta_i}{Venta_p} * 100(\%)$$

El estándar de este indicador esta establecido el nivel de ventas presupuestada por la organización para el periodo en análisis. Si las ventas superan lo presupuestado, se considera un escenario positivo. Si el nivel de ventas se si corresponde a menos del 90 % de las ventas presupuestadas, se considera una alerta.

La información que proporciona este indicador, es clave por el negocio que tiene Playmaker. El negocio depende del nivel de ventas, por lo que es clave establecer seguimiento continuo y detallado en el tiempo.

2. **EBITDA.** A contexto de la gestión operacional de la organización por medio de herramientas de gestión como la propuesta en este proyecto de título, se establece el uso este indicador muy utilizado en el mundo de la economía y negocios. Para tener entendimiento del rendimiento operacional se plantea medir el EBITDA¹⁰ de manera mensual. Como se mencionó en la sección de antecedentes y análisis secundarios su utilización como indicador de esta área, este corresponde a un indicador que mide la rentabilidad operativa, se obtiene restando a los ingresos los gastos operacionales, sin considerar el efecto financiero, tributario ni contable. Esto permite evaluar la capacidad del negocio de generar flujo de caja a partir del negocio de la empresa.

$$EBITDA = Ingresos - Gastos Operativos(\$)$$

⁸En caso de no tener una proyección o presupuesto, el primer año la nueva administración puede referenciarse con el último periodo ejercido por la administración anterior.

⁹Los periodos semanales y mensuales son calculados considerando DHE, días hábiles equivalentes

¹⁰Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

En caso de ser positivo puede dar indicios claros de un buen rendimiento operativo como base de los márgenes financieros. El EBITDA es en pesos chilenos. Revisar procesos en caso del indicador dar 0. Si el indicador da como resultado un valor negativo, se establece una alerta por el no rendimiento de la empresa.

3. **Rentabilidad de líneas de negocio.** Se establece un indicador que evalúa el rendimiento de las líneas de negocio de Playmaker. Si la marca establece líneas de negocio por alguna campaña, temporada o estrategia de ventas, es posible medir el rendimiento de dicha línea de negocio. El objetivo de este indicador, es establecer si es rentable dicha iniciativa.

$$\text{Rentabilidad Líneas de Negocio} = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{Venta}_i - \text{Costos Directos}_i)}{\sum_{i=1}^n \text{Venta}_i} * 100(\%)$$

No está preestablecido un estándar sobre la rentabilidad de las iniciativas pero si fueron acordadas y validadas con la anterior administración de Playmaker.

4. **Razón circulante.** Para establecer un conocimiento del nivel de liquidez de presenta la organización, se establece este indicador como primera instancia. Se calcula una razón entre el activo corriente y el pasivo corriente en un periodo de análisis. La unidad de medida de las razón es en *veces*.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} (\text{veces})$$

El estándar de este indicador se establece positivo cuando alcanza un valor previamente acordado según expectativas de liquidez de la organización. Se establece un estado de revisión del proceso productivo cuando esta razón es cero. En caso de ser inferior a cero se considera una alerta por no tener capacidad de solvencia a las responsabilidades de corto plazo.

5. **Razón de tesorería.** Este indicador complementa el análisis de liquidez de la empresa ya que analiza a partir de los activos más líquidos de la organización. Esta razón permite un análisis más profundo de la liquidez de la empresa, se calcula la razón entre el *Disponible* y el *Pasivo corriente*. El disponible hace referencia al *Efectivo y Equivalente al Efectivo y Otros Activos Financieros Corrientes*. La unidad de medida de las razones es en *veces*.

$$\text{Razón de Tesorería} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} (\text{veces})$$

El estándar establecido para este indicador se define como positivo según el nivel de exigencia que se defina la nueva administración, sin embargo, se plantea que el indicador entregue una razón de 1. Si establece un rango de revisión de los procesos si se encuentra entre el rango de 0,8 y 1 como razón. Si el indicador establece un nivel inferior a una razón de 0,8, se establece una alerta.

6. **Razón de deuda.** Parte del crecimiento de este negocio será establecer deuda con entidades financieras. Permite medir el porcentaje de fondos proveniente de otras fuentes que no sea del aporte de los accionistas. La deuda total hace referencia al pasivo exigible, este refiere a la deuda de corto y largo plazo. La unidad de medida de las razones es en *porcentaje*.

$$\text{Razón de Deuda} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}} (\%)$$

Este indicador por definición tiene establecido como estándar, un escenario positivo cuando la razón es igual o menor a 100 %, que es cuando no todos los activos están financiados con deuda. Si la razón es mayor a 100 %, indica una alarma por el alto nivel de endeudamiento.

A continuación se presenta en el Cuadro 7.7 una síntesis de los indicadores establecidos para el área de administración y finanzas en el panel de control a desarrollar.

Cuadro 7.7: KPI's establecidos área de Administración y Finanzas.

Indicador	Descripción	Variable	Estándar	Periodicidad
Venta	Venta total	$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Venta}_i}{\text{Venta}_p}$	Ppto < positivo	Diaria/
	en periodo		90 % Ppto $\leq$ revisar	Semanal/
	equivalente		90 % Ppto > alerta	Mensual
EBITDA	Nivel	<i>Ingresos</i>	0 < positivo	Mensual
	Rendimiento	$-G.\text{Operativos}$	0 = revisar	
	operacional		0 > alerta	
Rentabilidad	Rentabilidad	$\frac{\sum_{i=1}^n (\text{Venta}_i - C.\text{Directos}_i)}{\sum_{i=1}^n \text{Venta}_i}$	30 % $\leq$ ideal	Mensual
líneas de	económica de cada		0 $\leq$ revisar	
negocio	línea de negocio		0 > alerta	
Razón	Nivel de	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,5 $\leq$ ideal	Mensual
circulante	liquidez al		1 $\leq$ revisar	
	corto plazo		1 > alerta	
Razón	Capacidad cobertura	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1 $\leq$ ideal	Mensual
de	de costos operativos		0,8 $\leq$ revisar	
tesorería	inmediatos		0,8 > alerta	
Razón	Alerta	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo total}}$	100 % > ideal	Mensual
de	de posible		100 % = revisar	
deuda	insolvencia		100 % < alerta	

Área Creativa

El área creativa toma parte del brazo generador de oportunidades en las distintas aristas de la organización, dado los limitados tiempos e instancias de gestión, se deben aplicar indicadores para optimizar el flujo de información, para monitorear los tiempos de respuesta internos para resolver solicitudes internas, planteando la búsqueda de la agilidad del proceso con el impacto generado en el entorno. Los indicadores expuestos en el área creativa, se establecen con el fin de exigir y evaluar la rentabilidad de cada iniciativa y agilidad del área.

1. **Tiempo de respuesta a solicitudes internas.** Para medir la agilidad de esta área de atravesar los procesos internos para avanzar y desarrollarse, se calcula el promedio del tiempo de respuesta en periodos diarios, semanales y mensuales. Se mide en horas.

$$\text{Tiempo Respuesta Solicitudes Internas} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo Proceso}_i}{n} (\text{Horas})$$

El estándar de esta propuesta de indicador, está establecido bajo acuerdo y validación de la anterior administración. Se establece un escenario positivo cuando los

resultados son igual o menor a 24 horas. Hasta 72 horas se considera un tiempo prudente pero por revisar para mejorar y alcanzar el ideal. Si el valor supera las 72 horas se considera una alerta y es necesario revisar el proceso.

2. **Retorno sobre iniciativas.** Para analizar el impacto real que generan las iniciativas desarrolladas por el área, se calcula la razón entre los ingresos generados y la inversión en campaña. El retorno sobre las iniciativas se mide en *veces*.

$$\text{Retorno sobre Iniciativas} = \frac{\text{Ingresos Generados por Campaña}}{\text{Inversión Campaña}} (\text{Veces})$$

El estándar de este de este indicador es parte de la naturaleza del indicador, se considera ideal si el retorno es igual o menor a 1,5 veces su inversión. Si los ingresos generados se encuentran entre 0,8 y 1,5 veces la inversión en campaña, se debe revisar los procesos con el fin de alcanzar el ideal. Si el retorno no supera 0,8 veces la inversión en campaña, se genera una alerta, un problema existe con esta iniciativa.

A continuación se presenta en el Cuadro 7.8 una síntesis de los indicadores establecidos para el área creativa en el panel de control a desarrollar.

Cuadro 7.8: KPI's establecidos área de Creativa.

Indicador	Descripción	Variable	Estándar	Periodicidad
Tiempo respuesta solicitudes internas	Agilidad del área creativa	$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo proceso}_i}{n}$	24 hrs $\geq$ positivo	Diaria/
			24 hrs $<$ revisar	Semanal/
			72 hrs $\leq$ alerta	Mensual
Retornos sobre iniciativas	Retorno inversión a iniciativas creativas	$\frac{\text{Ing. Generados}}{\text{Inv. Campaña}}$	1,5 $\leq$ positivo 0,8 $\leq$ revisar 0,8 $>$ alerta	Mensual

Área de Ventas

Los indicadores propuestos en el área de ventas, se establecen con el fin de entender el dominio del negocio y las oportunidades que se presentan en el entorno. Para esta área se establecen indicadores que den seguimiento a los tiempos de entrega de pedidos, efectividad de los canales de venta digital para establecer y aprovecha oportunidades con que llegar y conectar bien con el cliente, dimensionamiento del nivel de lealtad de clientes por medio de su recurrencia y la homologación de indicadores de captura de demanda para dar mayor exigencia a las ventas.

Para medir la efectividad de las herramientas digitales en venta, se evalúa la efectividad de e-commerce como canal de ventas.

En el mundo de los centros médicos, se busca capturar la mayor cantidad de demanda desde el área comercial; es por medio de indicadores conocidos como tasa de asignación y tasa de concreción para captar gradualmente la demanda potencial. Se propone homologar la dinámica de captura y establecer tasas de captura y concreción según el número de contactos, cotizaciones y concreciones efectuadas. El fin es establecer y visualizar oportunidades para aumentar las tasas de captura de demanda y aumentar ventas. Ver la Figura 5.2 en la sección de análisis secundarios para observar la homologación de esta propuesta de captación de demanda.

1. **Leadtime promedio de entrega.** La experiencia de un cliente en una compra de indumentaria depende mucho del tiempo que tome adquirir los productos, el tiempo es fundamental en la experiencia del cliente y durante una compra. Desde ese punto se establece este indicador y se calcula el promedio de tiempos de entrega de pedidos, con una periodicidad semanal y mensual.

$$LeadTime\ Promedio\ de\ Entregas = \frac{\sum_{i=1}^n Tiempo\ Entrega_i}{n} \text{ (Días)}$$

El estandar establecido para este indicador se basa en la exigencia que solicitaba la anterior administración, validado con ellos se define que un tiempo de entrega según previos acuerdo en venta es de no más de 30 días. Si el periodo demora hasta 35 dias se debe revisar los procesos con el fin de disminuir los tiempos de entrega. Si el nivel es por sobre los 35 días se genera una alerta, debe haber un problema en el proceso.

2. **Tasa de conversión E-commerce.** Se define este indicador para medir la efectividad de las herramientas digitales, se evalúa el e-commerce con el cálculo de la razón porcentual de las compras digitales sobre el total de visitas.

$$Tasa\ de\ Conversión\ E\ commerce = \frac{Compras\ Digitales}{Total\ Visitas} * 100 \text{ (\%)}$$

No hay estándares pre establecidos, pero previo acuerdo y validación de la administración anterior, se considera un logro positivo si la tasa de conversión alcanza al menos un nivel de 3 %. Sobre el 1 % se considera revisar los procesos con el fin de aumentar este nivel. Un valor del 1 % o menos genera una alerta, hay un problema en el proceso.

3. **NPS Lealtad y satisfacción del cliente.** La fidelización y recomendación del cliente se establece por medio de un indicador muy utilizado en experiencia de

servicio¹¹ llamado NPS¹² Reichheld, 2003.

Para dimensionar el nivel de lealtad de los clientes a la marca y su recomendación, se calcula el porcentaje entre la diferencia de los clientes promotores y detractores. se mide en porcentaje.

$$NPS \text{ Lealtad y Satisfacción del Cliente} = \%Promotores - \%Detractores (\%)$$

Se establecen los estándares asociados al indicador en el mercado. Si la diferencia entre porcentaje de promotores y detractores es superior a 50 % se considera un buen escenario. Si el valor supera el cero, se debe revisar el proceso con el fin de alcanzar un mejor nivel. Si el valor es negativo, se genera una alerta, hay un problema en el proceso.

4. **Tasa de captura.** Para homologar la estrategia de captura de demanda en los centros médicos, se establece el cálculo de la tasa de captura, calculado entre la razón porcentual de las cotizaciones efectivas sobre los contactos establecidos. Se mide en porcentaje.

$$Tasa \text{ de Captura} = \frac{Número \text{ Cotizaciones}}{Número \text{ Contactos}} * 100 (\%)$$

No existe un estándar pre establecido por lo que se llegó a acuerdo y validó con la anterior administración que se considera un valor ideal cuando es igual o superior al 90 %. Superior al 50 % se debe revisar el proceso para lograr el valor ideal. Si el valor solo alcanza un 50 % se genera una alerta, hay un problema en el proceso.

5. **Tasa de concreción.** Siguiendo la homologación de la estrategia, se calcula una tasa de concreción con la razón porcentual entre la venta concretada sobre las cotizaciones efectivas. Se mide en porcentaje.

$$Tasa \text{ de Concreción} = \frac{Demanda \text{ Concretada}}{Cotizaciones} * 100 (\%)$$

No existe un estándar pre establecido por lo que se llegó a acuerdo y validó con la anterior administración que se considera un valor ideal cuando es igual o superior al 80 %. Superior al 50 % se debe revisar el proceso para lograr el valor ideal. Si el valor solo alcanza un 50 % se genera una alerta, hay un problema en el proceso.

¹¹En Chile los centros médicos y hospitalarios relacionados a salud laboral buscan optimizar sus procesos y desarrollan mucho respecto a la experiencia de servicio, utilizando este tipo de indicador. Organizaciones como ACHS Asociación Chilena de Seguridad y en salud privada centros médicos RedSalud.

¹²Net Promoter Score.

6. **Tasa recurrente.** Para poder analizar el porcentaje de ventas que proviene de clientes recurrentes se calcula la razón porcentual entre número de clientes recurrentes sobre número de ventas concretadas. Se mide en porcentaje.

$$Tasa\ Recurrente = \frac{Demanda\ Recurrente}{Demanda\ Concretada} * 100 (\%)$$

No existe un estándar pre establecido por lo que se llegó a acuerdo y validó con la anterior administración que se considera un valor ideal cuando es igual o superior al 40 %. Superior al 15 % se debe revisar el proceso para lograr el valor ideal. Si el valor solo alcanza un 15 % se genera una alerta, hay un problema en el proceso.

A continuación se presenta en el Cuadro 7.9 una síntesis de los indicadores establecidos para el área comercial en el panel de control a desarrollar.

Cuadro 7.9: KPI's establecidos área de Comercial y Ventas.

Indicador	Descripción	Variable	Estándar	Periodicidad
Leadtime	Tiempo		30 días $\geq$ positivo	Semanal
promedio	promedio entrega	$\frac{\sum_{i=1}^n Tiempo\ entrega_i}{n}$	30 días < revisar	/
entrega	de pedidos		35 días $\leq$ alerta	Mensual
Tasa	Efectividad de		3 % $\leq$ positivo	Diaria/
conversión	canal de venta	$\frac{Compras\ digitales}{Total\ visitas} * 100$	1 % $\leq$ revisar	Semanal/
e-commerce	digital		1 % $\geq$ alerta	Mensual
NPS Lealtad	Dimensionar nivel de	% <i>Promotores</i> –	50 $\leq$ positivo	
y satisfacción	de lealtad con índice	% <i>Detractores</i>	0 < revisar	Mensual
cliente	satisfacción cliente		0 $\geq$ alerta	
Tasa	% Contactos		90 % $\leq$ positivo	
de	que realizan	$\frac{Cotizaciones}{Contactos} * 100$	50 % < revisar	Mensual
captura	cotización		50 % $\geq$ alerta	
Tasa	% Cotizaciones		80 % $\leq$ positivo	
de	transformadas	$\frac{Demanda\ concretada}{Cotizaciones} * 100$	50 % < revisar	Mensual
concreción	en venta concretada		50 % $\geq$ alerta	
Tasa	% Venta que		40 % $\leq$ positivo	
de	proviene de	$\frac{Demanda\ recurrente}{Demanda\ concretada} * 100$	15 % < revisar	Mensual
recurrencia	clientes recurrentes		15 % $\geq$ alerta	

Considerando la exposición de las métricas a utilizar para cada área dentro del panel de control propuesto, se considera lo siguiente:

- Existe una definición clara de las métricas inicialmente propuestas por área. Se establecen indicadores específicos para el área de operaciones, de administración y

finanzas, de creatividad y ventas, con estándares basados en homologación, *benchmark* y otros de acuerdo y validación de Playmaker. El *Dashboard* se estructura en módulos por área, con indicadores diferenciados que permitan medir desempeño de manera clara y objetiva.

- Se propone una visualización integrada y accesible. El panel de control debe centralizar los indicadores de rendimiento en una interfaz de usuario visual, intuitiva y actualizable. Se propone exponer los indicadores con gráficos de tendencia e indicadores tipo semáforo.
- La información que alimenta estos indicadores de rendimiento dentro del panel propuesto, debe provenir de la base de datos que tiene la organización, información alojada en la Nube y otros registros físicos o digitales ingresado por terceros. El panel de control propuesto debe alcanzar una integración automática con la base de datos e incorporar mecanismo de carga manual para los caso de la propuesta de *Coex*, para asegurar una actualización periódica.
- La herramienta que se propone representa un instrumento de gestión que incorpora el eje estratégico. El *Dashboard* debe poder convertir las decisiones estratégicas que proponga la organización en métricas cuantificables.
- Considerando todo lo anterior, el *Dashboard* puede transformarse en el núcleo de gestión estratégica y operativa de Playmaker. El uso de estas métricas permitirá transformar decisiones en resultados medibles, anticiparse a riesgos y alinear las áreas con la estrategia de la nueva administración.

7.4.2. Visualizaciones

Esta sección define cómo se representa visualmente el rendimiento de los indicadores ya definidos por área. Se determinan qué herramienta o elemento visualizará las métricas e indicadores dentro del panel de control. A continuación se explica claramente los tipos de gráficos o elementos a utilizar y qué indicador utiliza dicho formato.

Semáforo triangular

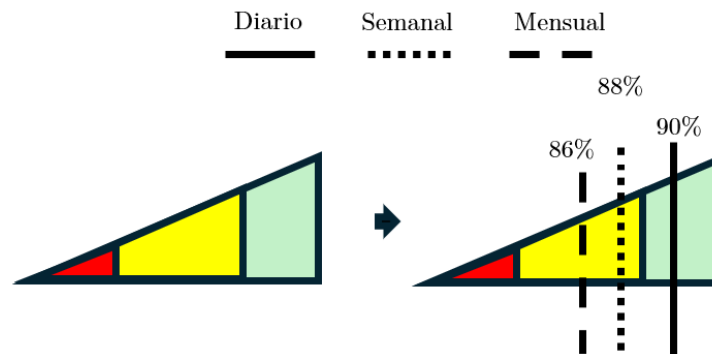


Figura 7.11: Visualización tipo semáforo triangular.

Se establece este tipo de visualización en forma triangular y adaptado a las características de un semáforo, por los colores. Se representa en la Figura 7.11 con la forma triangular y colores establecidos, en el lado izquierdo se representa la forma y al lado derecho su representación al ser usado y alimentado con información, cómo debe verse.

Este formato es utilizado por dos indicadores, el *Cumplimiento de Órdenes* del área de operaciones, los *Tiempos de Respuesta a Solicitudes Internas* del área creativa y finalmente el *Leadtime Promedio de Entrega* y *NPS* del área comercial y ventas.

Cada una de las líneas establecidas representan una periodicidad distinta asociada a un valor de rendimiento. El color rojo se relaciona al estado de alerta, el color amarillo al estado de revisión o neutro y finalmente el color verde representa un estado ideal o positivo. Los valores son representativos.

Semáforo barra vertical

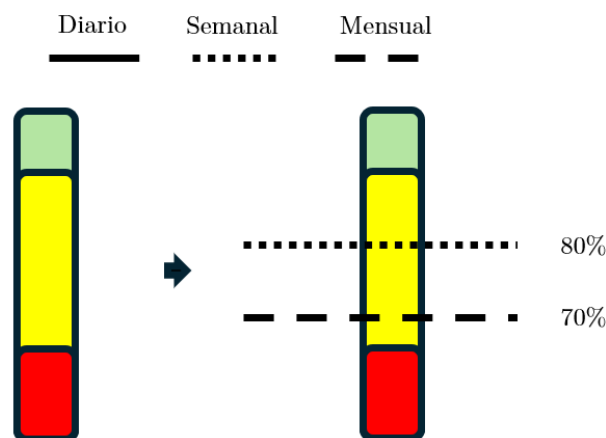


Figura 7.12: Visualización tipo semáforo barra vertical.

Se establece este tipo de visualización en forma de barra vertical y adaptado a las características de un semáforo, por los colores. Se representa en la Figura 7.12 con la forma de barra y colores establecidos, en el lado izquierdo se representa la forma y al lado derecho su representación al ser usado y alimentado con información, cómo debe verse. Cada una de las líneas establecidas representan una periodicidad distinta asociada a un valor de rendimiento.

Este formato es el más utilizado por los indicadores, el *Eficiencia de Producción*, *Lead-time Prueba Color* y *Devolución por Fallas* parte del área de operaciones. La *Rentabilidad Líneas de Negocio*, *Razón Circulante* y *Razón de Tesorería* del área de administración y finanzas. El *Retorno sobre Iniciativas* del área creativa. Finalmente se utiliza este formato en la *Tasa de Conversión E-Commerce*, *Tasa de Captura*, *Tasa de Concreción* y *Tasa Recurrente* del área comercial y ventas.

El color rojo se relaciona al estado de alerta, el color amarillo al estado de revisión o neutro y finalmente el color verde representa un estado ideal o positivo. Los valores son representativos.

Barra vertical

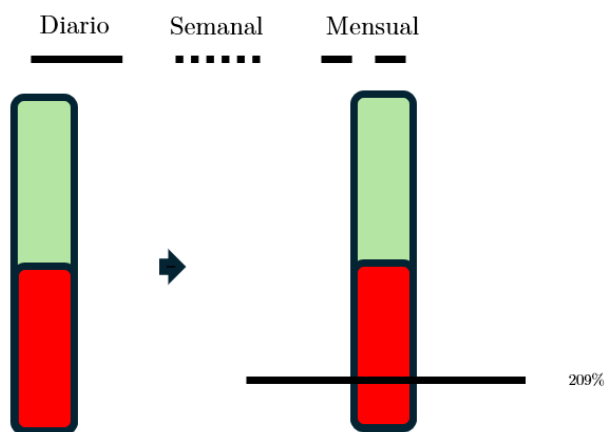


Figura 7.13: Visualización tipo barra vertical.

Se establece este tipo de visualización en forma de barra vertical y esta vez adaptado a las características de un semáforo, pero en este caso la zona de revisión o neutralidad se representa por un solo valor, omitiendo el color amarillo. Se representa en la Figura 7.13 con la forma de barra y colores establecidos, en el lado izquierdo se representa la forma y al lado derecho su representación al ser usado y alimentado con información, cómo debe verse.

Este formato es utilizado solo por el indicador de *Razón de Deuda*, del área de administración y finanzas.

Cada una de las líneas establecidas representan una periodicidad distinta asociada a un valor de rendimiento. El color rojo se relaciona al estado de alerta, el color amarillo al estado de revisión o neutro y finalmente el color verde representa un estado ideal o positivo. Los valores son representativos.

Barras verticales disponibilidad

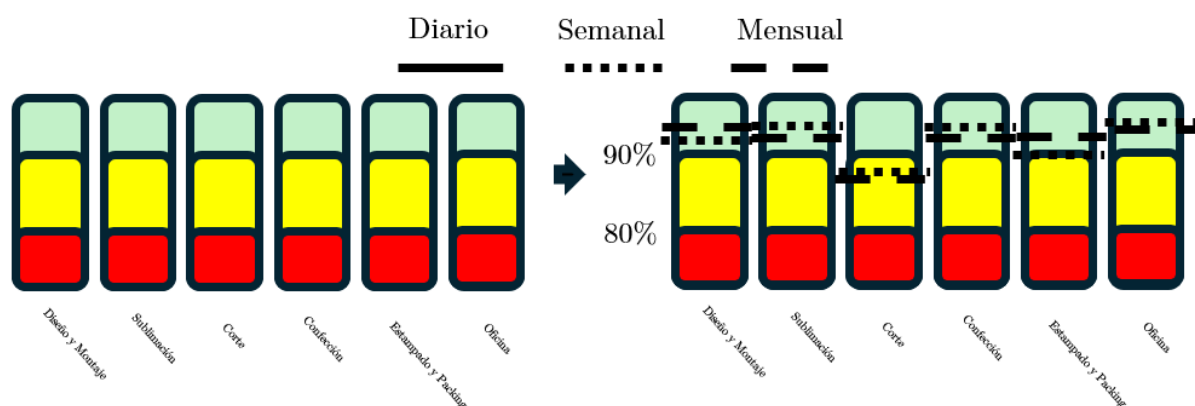


Figura 7.14: Visualización tipo semáforo barras verticales.

Se establece este tipo de visualización en forma de barra vertical para disponibilidad de espacios productivos y adaptado a las características de un semáforo. Se representa en la Figura 7.14 con la forma de barras para cada área y colores establecidos, en el lado izquierdo se representa la forma y al lado derecho su representación al ser usado y alimentado con información, cómo debe verse. Cada una de las líneas establecidas representan una periodicidad distinta asociada a un valor de rendimiento.

El único indicador que utiliza este formato corresponde a todos los indicadores de *Disponibilidad* en el área de operaciones.

El color rojo se relaciona al estado de alerta, el color amarillo al estado de revisión o neutro y finalmente el color verde representa un estado ideal o positivo. Los valores son representativos.

Barras verticales disponibilidad inicio jornada

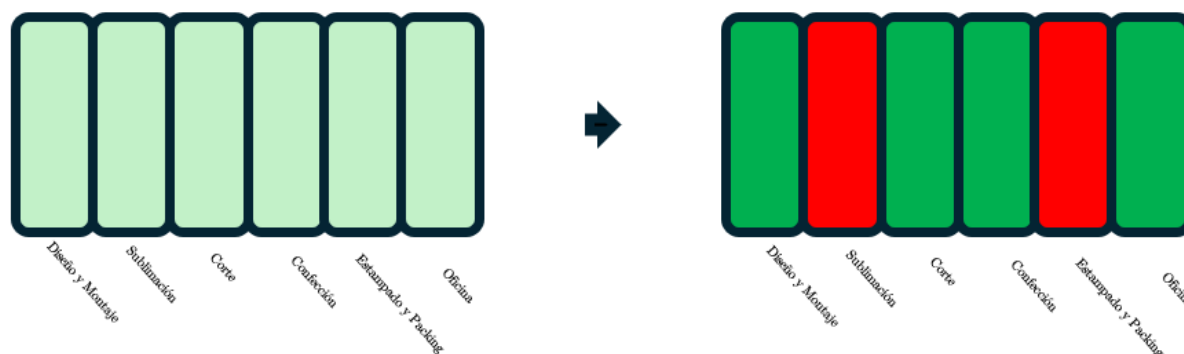


Figura 7.15: Visualización tipo barras verticales.

Se establece este tipo de visualización en forma de barra vertical para disponibilidad de espacios productivos y adaptado a las características de un semáforo, pero solo con uso de color verde y color rojo. Se representa en la Figura 7.15 con la forma de barras para cada área, en el lado izquierdo se representa la forma y al lado derecho su representación al ser usado y alimentado con información, cómo debe verse. El registro diario de este indicador, representa la situación al momento de revisar las áreas de producción, previo al inicio de cada jornada.

El único indicador que utiliza este formato corresponde a todos los indicadores de *Disponibilidad* en el área de operaciones.

Para registrar el estado de cada área de producción al iniciar la jornada, un actor registra el estado en color verde si el área está disponible al inicio de la jornada, por el contrario, de color rojo si no se encuentra disponible al inicio de la jornada. Los valores son representativos.

Gráfico líneas

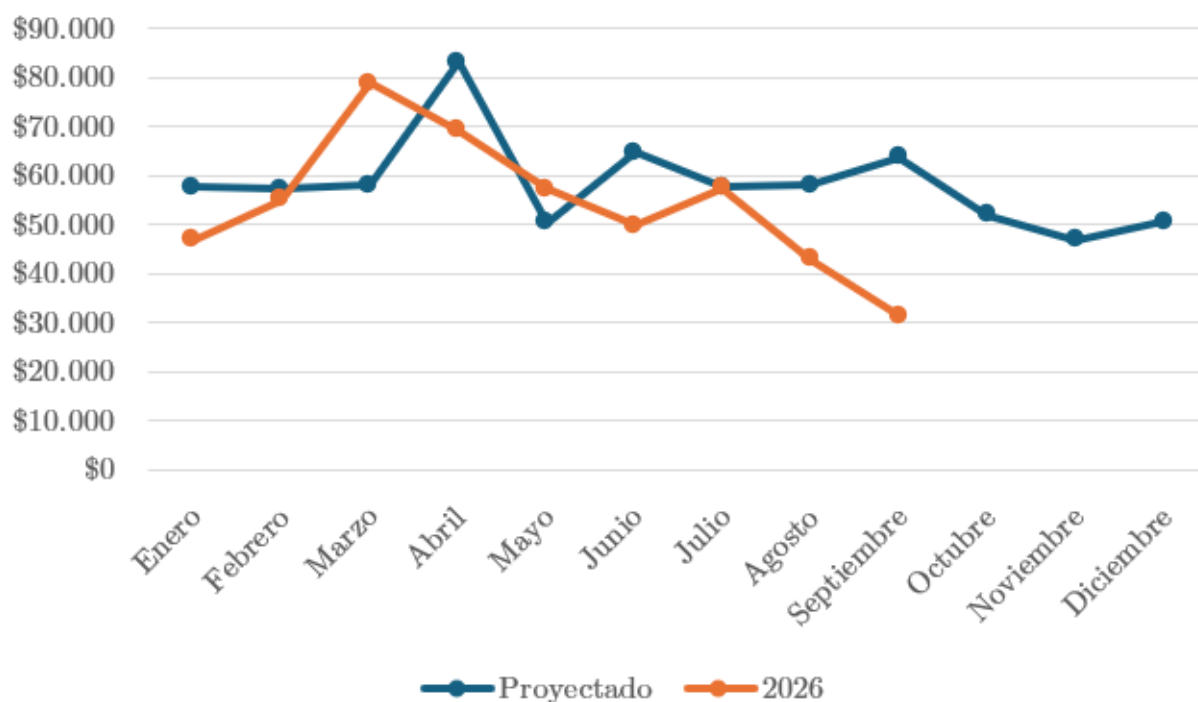


Figura 7.16: Visualización tipo gráficos de líneas.

Se establece este tipo de visualización en forma de gráfico de líneas, representando registros periódicos. Se representa en la Figura 7.16 con la forma de gráfico de líneas, la imagen representa su uso y alimentado con información, cómo debe verse. Al menos en este ejemplo se representa un valor proyectado referenciado con los registros reales del único indicador que utiliza este formato, *Ventas* del área de administración y finanzas. Los valores son representativos.

Semicírculo tipo semáforo.

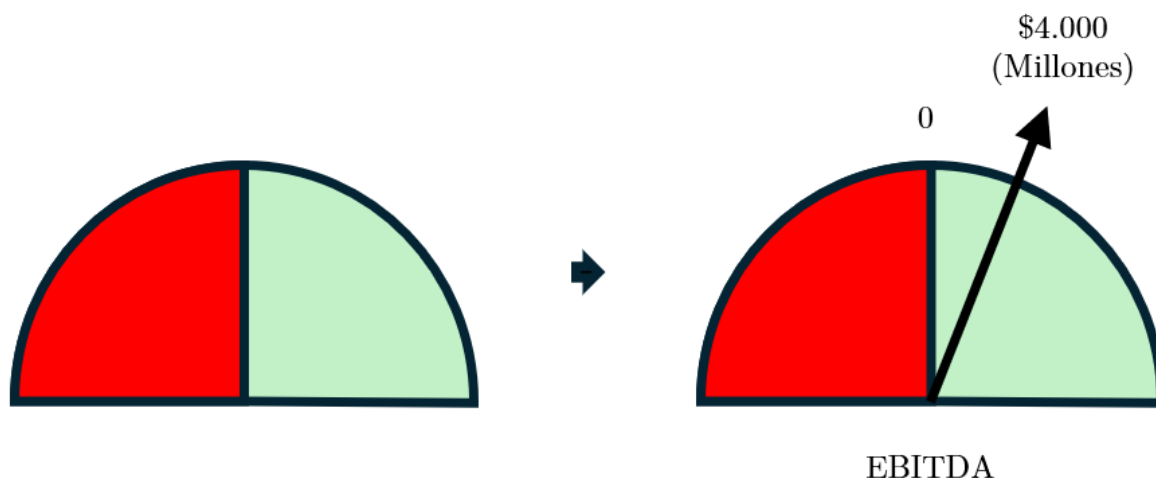


Figura 7.17: Visualización tipo semicírculo.

Se establece este tipo de visualización en forma semi-circunferencia, y una representación similar a un semáforo, por los colores. Se representa en la Figura 7.17 con la forma de semi-circunferencia, la imagen en el lado izquierdo representa la forma y al lado derecho su representación al ser usado y alimentado con información, cómo debe verse. Al menos en este ejemplo se representa por el único indicador que utiliza este formato, que es el *EBITDA* del área de administración y finanzas. Los valores son representativos.

Formato planilla instancia de gestión

Se establece este tipo de visualización para detalle de una instancia de gestión, una representación similar. Se representa en la Figura 7.18 el detalle de una instancia de gestión, representa la forma y cómo debe verse una planilla que la defina. Se define el líder de la instancia, los participantes, los indicadores involucrados en la instancia y los minutos destinados a cada etapa y tema de la reunión.

OBJETIVOS - Revisar indicadores clave del área - Hacer seguimiento a acuerdos/ decisiones - Presentar principales iniciativas del área - Revisar aprendizajes clave de contingencias		FRECUENCIA: Mensual	LÍDER: Gerente Gestión Operacional
		DURACIÓN: 60 minutos	
PARTICIPANTES: Gerente Gestión Operacional, Director Creativo, Gerente General,			INDICADORES - Área operacional - Grado ejecución de ordenes planificadas - Eficiencia de producción - Leadtime prueba color - Fallas - Disponibilidad maquinaria y procesos
AGENDA Y DURACIÓN POR ETAPAS			
Iniciar reunión dando la bienvenida y explicar agenda de la reunión		10 min	
- Revisar acuerdos previos (iniciativas, responsables, plazos y status) - Profundizar en los indicadores de mayor interés (ej.: con mayores desviaciones o cambios entre una semana y otra) a través de una presentación estructurada sobre las etapas de producción y operativas relacionadas a ventas.		25 min	
- Presentar en detalle iniciativas/ proyectos que requieran la alineación del equipo y/o la toma de decisiones - Revisar los impactos de contingencias y los aprendizajes clave emergentes		20 min	
Cerrar reunión clarificando los próximos pasos, definiendo acuerdos, responsables y plazos		5 min	
DINÁMICA - Preparar reunión con el input de los responsables de cada iniciativa (Líder). - Compartir agenda y panel de indicadores previamente (24 horas) para preparación de temas por parte de todos los participantes. - Considerar un encargado de la minuta (enviar máximo 24 horas post-reunión) y seguimiento de decisiones/ acuerdos. - Líder dirige reunión de acuerdo a agenda preparada. - Participantes vinculados a la operación, deben participar activamente y aportar con la visión de su área.			

Figura 7.18: Formato propuesto de instancia mensual.

A este tipo de visualización, se menciona y agrega a esta etapa, el caso del formulario tipo *Coex* representado en la Figura 5.4 en sección de antecedentes y análisis secundarios.

Respecto a la representación y visualización de los indicadores establecidos para cada área:

- Respecto a la estandarización de visualización por semáforo, se utilizan distintos formatos que por medio de los colores rojo, amarillo y verde representan alerta, revisión y rango ideal respectivamente. El *Dashboard* propuesto aplica esta estandarización visual clara y uniforme, de fácil y rápida interpretación de indicadores de todas las áreas.
- Se establecen formatos de visualización según las necesidades del indicador propuesto para cada área. La herramienta de gestión propuesta debe asignar formatos visuales adecuados según cada indicador, se busca una representación intuitiva y que refleje correctamente el comportamiento de los datos relacionados.
- Independiente del formato, la mayoría de las visualizaciones mantiene una lógica de colores. Verde asociado a un cumplimiento, amarillo a una revisión y rojo a una alerta. Esto contribuye a las necesidades del *Dashboard*, este requiere garantizar una consistencia en la interpretación de los indicadores expuestos, así se evitan confusiones y se asegura que los actores relacionados comprendan correctamente los resultados.

7.4.3. Herramienta digitales

En esta sección se definen las distintas herramientas digitales que permiten materializar y dar una herramienta funcional al panel de control propuesto. Para efectos del desarrollo de este informe, el desarrollo del prototipo representa un boceto y representación visual de cómo debe sintetizarse y visualizarse el panel de control propuesto.

Existe variedad herramientas que alimentadas de bases de datos, generar más información relevante para toma de decisiones. Una herramienta conocida y muy utilizada es el software Power BI de Microsoft. Esta herramienta por medio de distintos elementos de visualización, puede construir y generar un panel de control con los principales indicadores de rendimiento de una organización.

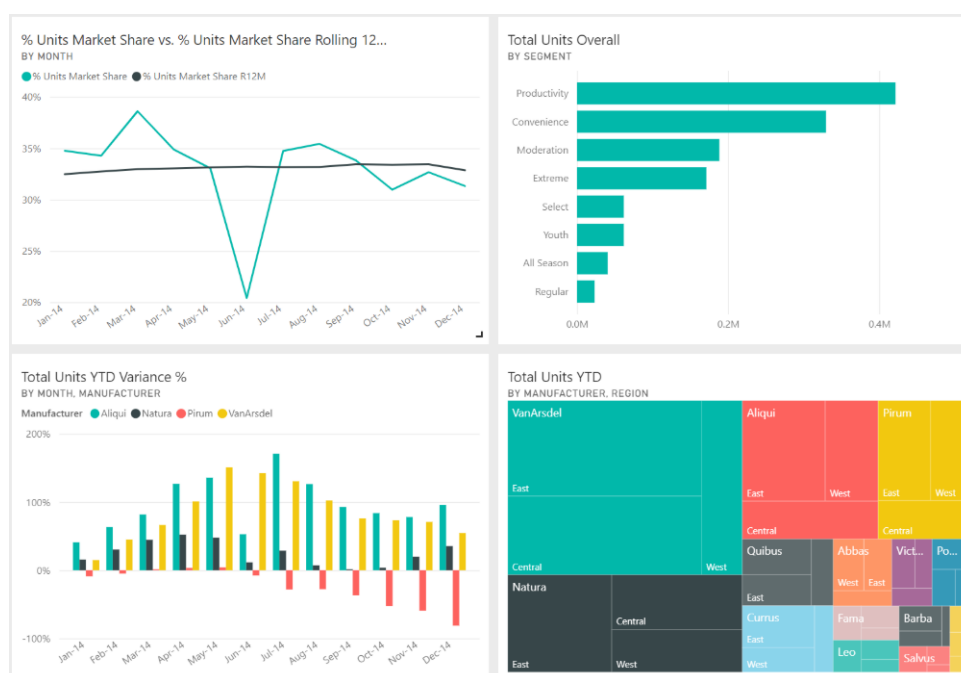


Figura 7.19: Ejemplo de panel de control utilizando Power BI. Fuente Microsoft.

La Figura 7.19 da ejemplo de la utilidad de esta herramienta de visualización de datos. Se observa que hay gráfico de líneas, gráficos de barra horizontales o otros gráficos de barra agrupados. Dado el nivel de desarrollo que alcanza el desarrollo de este proyecto, se establece como un alcance de este proyecto, el desarrollo de la herramienta utilizando este software de visualización. No es la única alternativa, sin embargo es la más fácil de integrar a bases de datos que trabajan con el ecosistema Microsoft 365.

7.5. Desarrollo prototipo

Esta sección establece cómo se procede a desarrollar la herramienta de gestión. Se expone cómo debe visualizarse el panel para cada área identificada. Tal como se definió

anteriormente, para efectos de este documento y desarrollo de la herramienta, el prototipo expuesto representa una propuesta visual y cómo debería visualizarse la información según los elementos ya definidos.

A continuación, se expone por área una representación visual de cómo debe verse el panel de control con los elementos definidos para cada indicador. Es aquí donde se definen los límites o al menos los requerimientos que la herramienta requiere para visualizarse de la manera que se expone a continuación.

Lo que se expone es al menos el resultado visual del desarrollo e implementación de esta herramienta, que será definida y ejecutada por la nueva administración de Playmaker.

7.5.1. Área de Operaciones

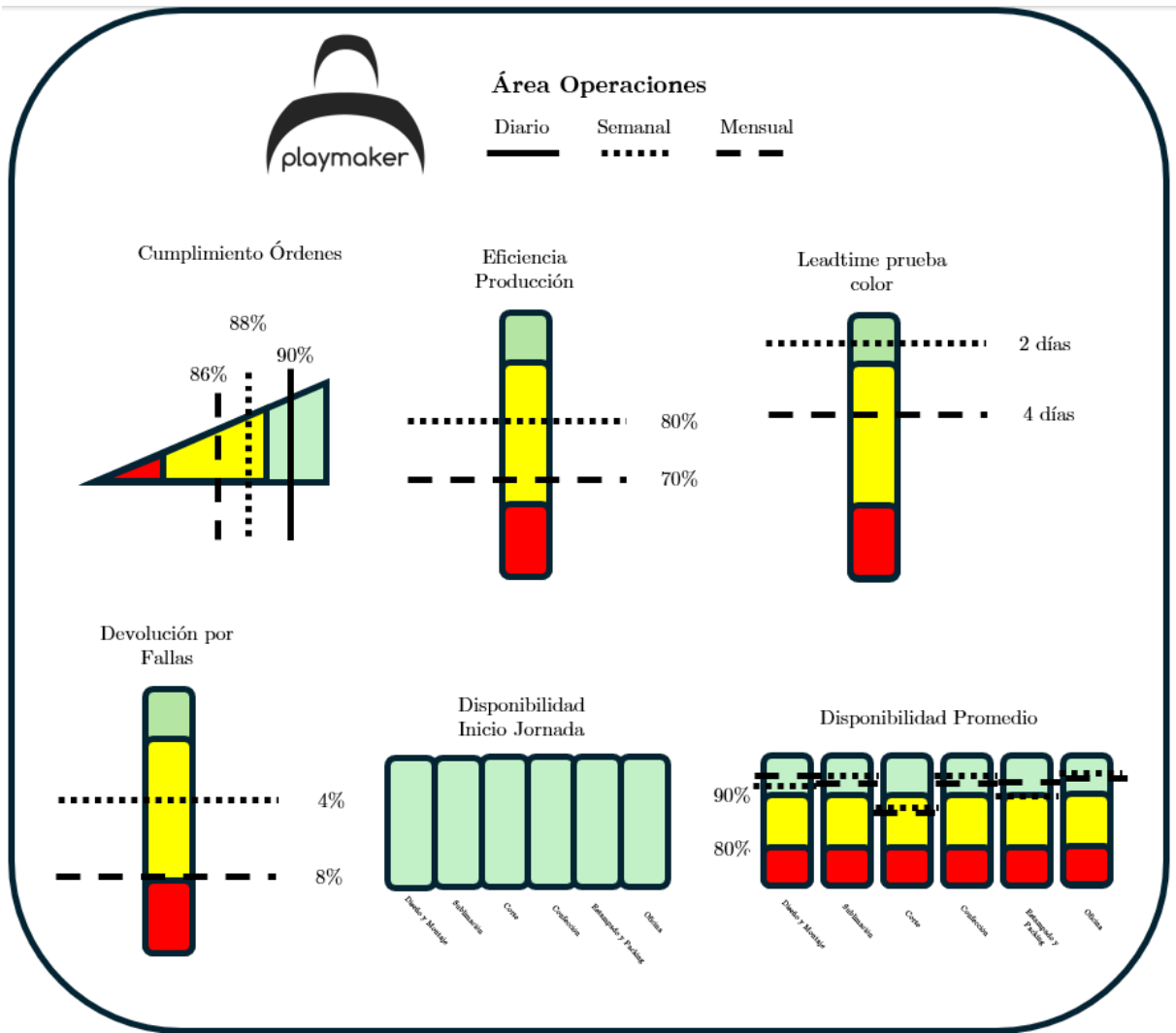


Figura 7.20: Formato propuesto Prototipo *Dashboard* Área Operaciones.

La Figura 7.20 representa la visualización del panel de control en ésta área de gestión. Se expresan 6 tipos de visualizaciones, cada una con sus estándares establecidos. el diseño

busca simplificar la visualización y solo representa una forma de cómo organizar dicha visualización.

7.5.2. Área de Administración y Finanzas

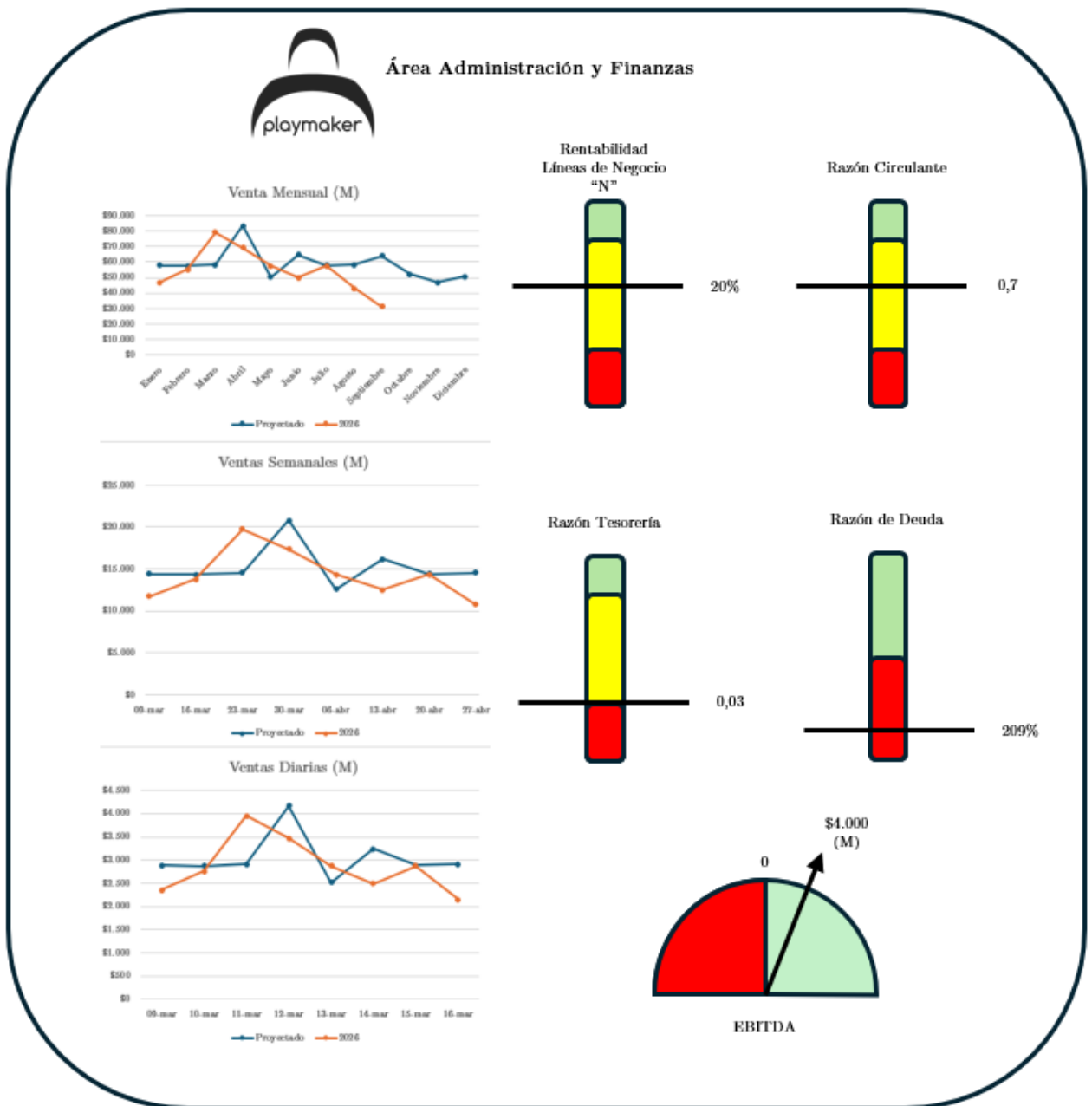


Figura 7.21: Formato propuesto Prototipo Dashboard Área Administración y Finanzas.

La Figura 7.21 representa la visualización del panel de control en ésta área de gestión. Se expresan 6 tipos de visualizaciones, cada una con sus estándares establecidos. el diseño busca simplificar la visualización y solo representa una forma de cómo organizar dicha visualización. En el caso de los gráficos de líneas, se expresan en tres periodicidades

distintas, para analizar el comportamiento.

7.5.3. Área Creativa

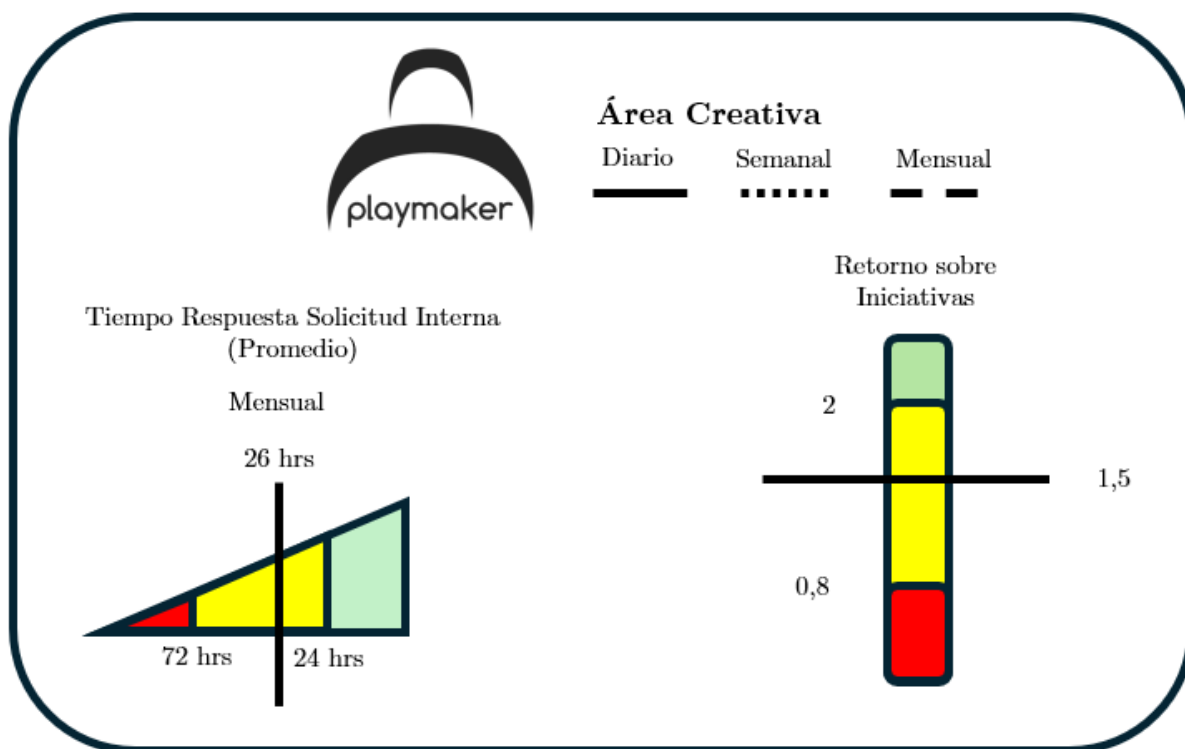


Figura 7.22: Formato propuesto Prototipo Dashboard Área Creativa.

La Figura 7.22 representa la visualización del panel de control en ésta área de gestión. Se expresan 2 tipos de visualizaciones, cada una con sus estándares establecidos. el diseño busca simplificar la visualización y solo representa una forma de cómo organizar dicha visualización.

7.5.4. Área Comercial y Ventas

La Figura 7.23 representa la visualización del panel de control en ésta área de gestión. Se expresan 2 tipos de visualizaciones, cada una con sus estándares establecidos. el diseño busca simplificar la visualización y solo representa una forma de cómo organizar dicha visualización.

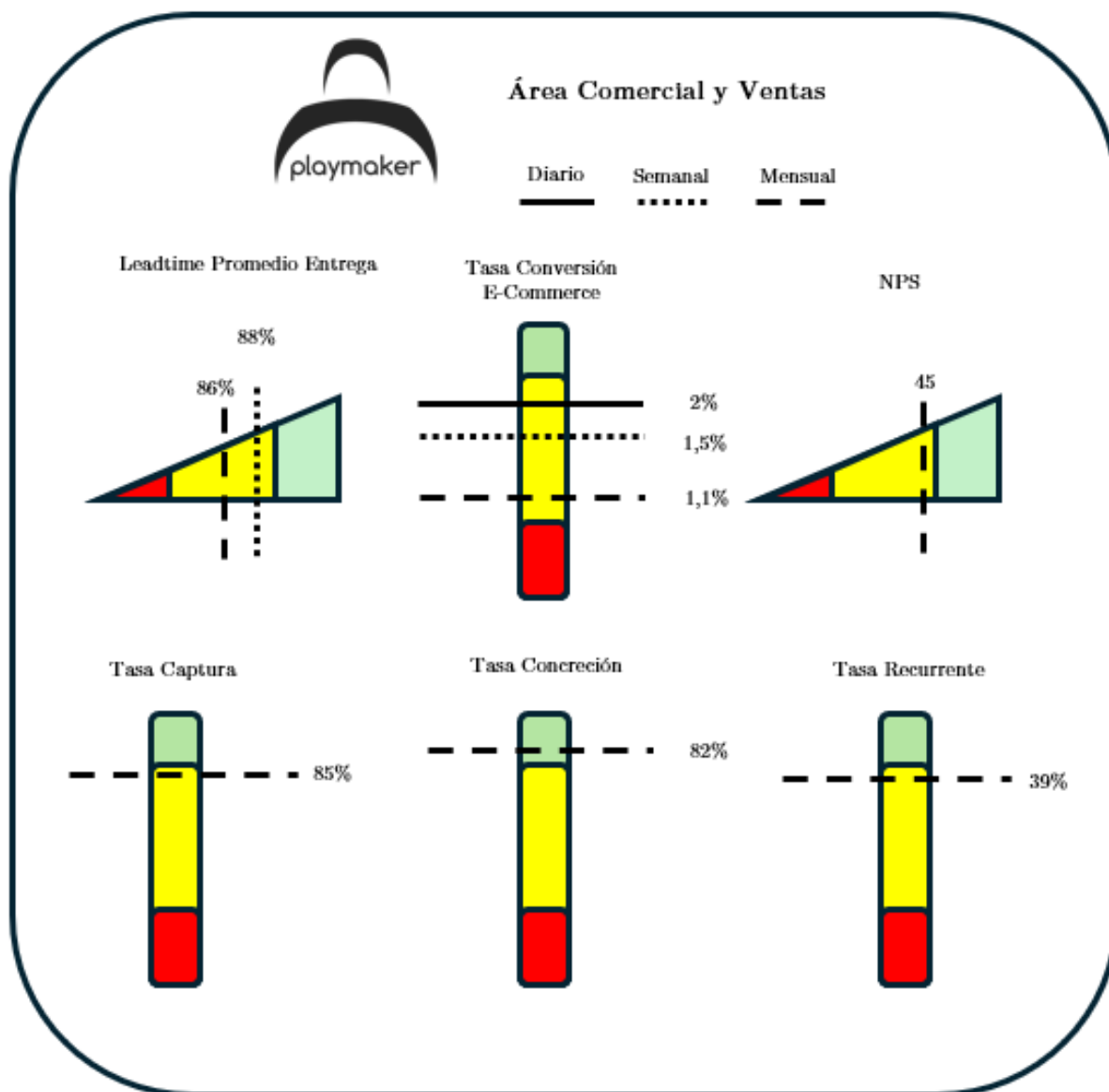


Figura 7.23: Formato propuesto Prototipo Dashboard Área Comercial y Ventas.

Según el área de gestión, se utilizará el panel de control en las distintas instancias periódicas, semanales y mensuales en que actores de la organización deben tomar decisiones para el desarrollo del negocio de Playmaker. En cada instancia el rendimiento de determinados indicadores permitirá entender comportamientos, tendencias, incluso anticiparse a problemas y catástrofes.

Es importante destacar que estas son las interfaces del panel de control que deben usarse en las distintas instancias determinadas por área y la periodicidad que está establecida. Los indicadores tendrán una interpretación según el foco de análisis que se quiera dar.

Según lo expuesto anteriormente, se realizan los siguientes comentarios:

- Se expone un prototipo visual como guía de implementación. Se definen las representaciones por áreas definidas. El *Dashboard* debe tomar este prototipo como

modelo de referencia, la nueva administración pueda implementarlo y terminar de desarrollar con consistencia y claridad.

- Los elementos de visualización se diseñan para ser usados en instancias periódicas, semanales y mensuales. Es parte de lo que requiere un panel de control, según el caso debe permitir una configuración temporal flexible. Esto permite ver distintas aristas de una situación, distintos horizontes para apoyar las decisiones operativas y estratégicas.
- Es importante destacar que los indicadores pueden tener distintas lecturas según el contexto de análisis. El panel de control debe permitir ofrecer una capacidad de filtro y segmentación que permita a cada actor analizar los datos según su rol y necesidad.
- El uso periódico del panel de control busca entender comportamientos y anticipar situaciones. El uso de *Dashboard* incluye alertas predictivas según información histórica, elementos complementarios y análisis de tendencias, esto permite transformar la información en un recurso, en un insumo para decisiones preventivas.
- El uso de este tipo de herramientas deben transformarse en una herramienta oficial y transversal de la organización, Debe consolidarse como herramienta institucional, para garantizar que todos los actores usen las mismas métricas y visualizaciones, en apoyo para la toma de decisiones.

8 Conclusiones

El proyecto desarrolló el diseño de un prototipo de *Dashboard* para el control de gestión de procesos operativos y estratégicos de la marca Playmaker. Se considera que el escenario y contexto en que se desarrolla el proyecto es favorable para su adopción, la marca atraviesa un cambio de propietario y de administración, pero mantiene las mismas capacidades operacionales. Mantiene la maquinaria de producción, el contrato de arriendo y la marca en si. Esto permite que la nueva administración tener una base ya constituida sobre la cual instalar la cultura de gestión orientada a los datos y no partir de cero.

8.1. Cumplimiento de objetivos

El objetivo general del proyecto indica "Diseñar y desarrollar un prototipo de *Dashboard* para el control y gestión de procesos operativos y estratégicos de Playmaker" se considera cumplido.

En relación a los objetivos específicos:

- Se identificaron y modelaron los procesos de cuatro áreas de gestión de la marca. Operaciones, Administración y Finanzas, Creativa y finalmente Comercial y Ventas.
- Se identificaron instancias de gestión, periódicas, semanales y mensuales (Cuadro 7.2 al 7.5), para cada una de las cuatro áreas definidas, definiendo en qué momento y quién usa el panel de control.
- Definición de *KPI's* por proceso. Se definió un conjunto de indicadores de rendimiento para cada área identificada (Cuadro 7.6 al 7.9), estableciendo un sistema de métricas que sustenta el *Dashboard*.
- Se desarrolló un prototipo visual del panel de control, para cada una de las cuatro áreas identificadas (Figura 7.20 al 7.23), modelo de referencia para su implementación.

8.2. Conclusiones generales

El *Dashboard* permite transformar la forma de trabajar de la organización Playmaker, desde un enfoque reactivo hacia uno proactivo, preventivo y estructurado, entregando una mayor visibilidad sobre información y datos relevantes, reduciendo la incertidumbre al momento de tomar decisiones.

La definición de *KPI's* vinculado a cada área identificada, asegura que la información se transforme en métricas medibles e interpretables y se establezca un lenguaje común entre áreas. Esto debe aportar en la alineación de la operación y la estrategia de la marca, facilita que las distintas áreas se comuniquen con indicadores compartidos, requiriendo una coordinación interna.

Sin considerar fallas técnicas, algo fuera del alcance de esta herramienta, incorporar indicadores dependientes del cliente permite evidenciar problemas a nivel operativo, como el ejemplo del pedido del club Deportivo All In, antes de escalar. Esto guía a una gestión y reducción de riesgos de forma más temprana.

Se genera una base para un cambio cultural. No solo es control operativo, implementar un panel de control impulsa una cultura organizacional orientada a la medición, transparentar información y aprendizaje continuo. Un cambio cultural que la marca hasta entonces nunca implementó y es muy relevante.

Se expuso a referente de Playmaker Chile una simulación visual reproducida por herramienta Claude de inteligencia artificial, para mostrar un *Mockup*¹ del panel de control de cada área, para mostrar la funcionalidad y alcance de la herramienta. Esta fue validada por la contraparte, identificando la herramienta como funcional y que responde a necesidades de la organización.

8.3. Alcances y limitaciones

Es importante mencionar y precisar el alcance real de lo desarrollado. El proyecto entrega un prototipo de *Dashboard*, referenciado como modelo y guía para su futura implementación, no un sistema en producción, con datos en tiempo real.

La materialización completa depende del desarrollo posterior, además de construir un sistema de información que alimente correctamente el panel, continua y automáticamente. El prototipo fue validado por el representante de la nueva administración de Playmaker mediante el relato y exposición de la maqueta del proyecto. Sin embargo, la adopción

¹Representación, boceto del *Dashboard*.

efectiva y los ajustes que de esta validación surjan , queda como una etapa posterior al presente proyecto.

8.4. Recomendaciones

Para que la herramienta propuesta se pueda implementar y sostener en el tiempo, se recomienda:

- Complementar con el desarrollo de un sistema de información que pueda integrar y alimentar en tiempo real la base de datos asociada al *Dashboard*. Esto se desarrolla construyendo un modelo relacional de datos como base de este sistema.
- Se debe diseñar e implementar un plan de integración y capacitación para cada área, posiblemente a través de talleres prácticos y líderes a cargo de procesos de implementación que promuevan el correcto uso de la herramienta.

8.5. Proyecciones

El uso sostenido en el tiempo del *Dashboard* propuesto, junto con un sistema de información integrado, le permitirá a la marca Playmaker:

- Mejorar la visibilidad operativa y reducir los tiempos de respuesta ante circunstancias o incidentes.
- Alinear de mejor manera los objetivos estratégicos de la organización con los objetivos operativos, mediante el continuo ajuste de indicadores.
- Dar atención a mantener y proteger las relaciones comerciales. Si se presentan y detectan oportunamente perturbaciones en las mediciones que pueda afectar la satisfacción de los clientes.
- Mejora de la planificación, con mayor precisión gracias a pronósticos, simulación de escenarios, sosteniendo un crecimiento con mayor control de la organización.

Cierre general

Implementar una herramienta como el *Dashboard* propuesto representa un instrumento de transformación que va más allá de solo una mejora en las capacidades tecnológicas de la organización. AL poder centralizar la información, transformar en métricas y facilitar su interpretación, la herramienta propuesta habilita una gestión proactiva y preventiva, menor incertidumbre, promueve la cultura del control, uso y manejo de datos y mejora continua.

Para materializar este potencial, es necesario complementar este panel de control con un sistema de información integrado. Con esta base, para Playmaker el uso de esta herramienta guiará a consolidar su operación, mitigar los riesgos asociados y proyectar un crecimiento sostenible en el tiempo.

9 Anexos

9.1. Principales contratos deportivos de Adidas en fútbol profesional.

Marca	Continente	Clubes	Selección
Adidas	América	River Plate - Boca Juniors	Chile - Argentina
		Colo Colo - Universidad de Chile	Colombia - Perú
		Flamengo - Cruzeiro - Millonarios	Venezuela - México
		Inter Porto Alegre - América	Costa Rica
	Europa	Real Madrid - Roma - Newcastle	Suecia
		Bayern Munich - Arsenal - Sevilla	Bélgica - España
		M.United - Aston Villa - Leeds	Alemania - Italia
		Juventus - Ajax - Liverpool - Besiktas	Gales - Grecia
		Benfica - O.Lyon - Celtic - Fenerbahçe	
	Otros	Al Nassr - Al Ahly	Japón - Argelia

Cuadro 9.1: Adidas al mes de Enero 2026. Fuente Adidas.

9.2. Principales contratos deportivos de Nike en fútbol profesional.

Nike	América	Atlético Nacional - Racing Alianza Lima - Corinthians Pumas - Atlético Mineiro	Brasil - EEUU Uruguay - Canada
	Europa	Chelsea - Tottenham - Brighton Barcelona - Atlético Madrid PSG - Inter Milan - Sporting Lisboa	Noruega Países Bajos - Francia Inglaterra - Turkia
	Otros	Al Ittihad FC	Australia Corea del Sur - Nigeria - A.Saudita

Cuadro 9.2: Nike al mes de Enero 2026. Fuente Nike.

9.3. Principales contratos deportivos de Puma en fútbol profesional.

Puma	América	Peñarol - Cerro Porteño	
		Monterrey - LDU Quito - Palmeiras	Paraguay
		Bolívar - Chivas - Sporting Cristal	
		Independiente - Universidad Católica	
	Europa	RB Leipzig - St. Pauli b	
		Milan - O.Marsella - Valencia	Suiza - Portugal
		M.City - PSV - Galatasaray	Austria - República Checa
		Juventus - Ajax - Dortmund - St. Pauli	Islandia
	Otros	Al Hilal	Costa de Marfil - Ghana - Egipto
		Kawasaki Frontale	Nueva Zelanda - Senegal - Marruecos

Cuadro 9.3: Puma al mes de Enero 2026. Fuente Puma.

9.4. Ventas desde año 2022 a 2025.

La Figura muestra los últimos cuatro periodos. Considerar que el periodo 2022 se atravesaba periodo de pandemia Covid-19 y existieron restricciones a nivel de gobierno, restricciones que redujeron los movimientos de los mercados de Playmaker ya que menos personas participaban de eventos masivos y de contacto. Las actividades físicas fueron muy debatidas en este contexto.

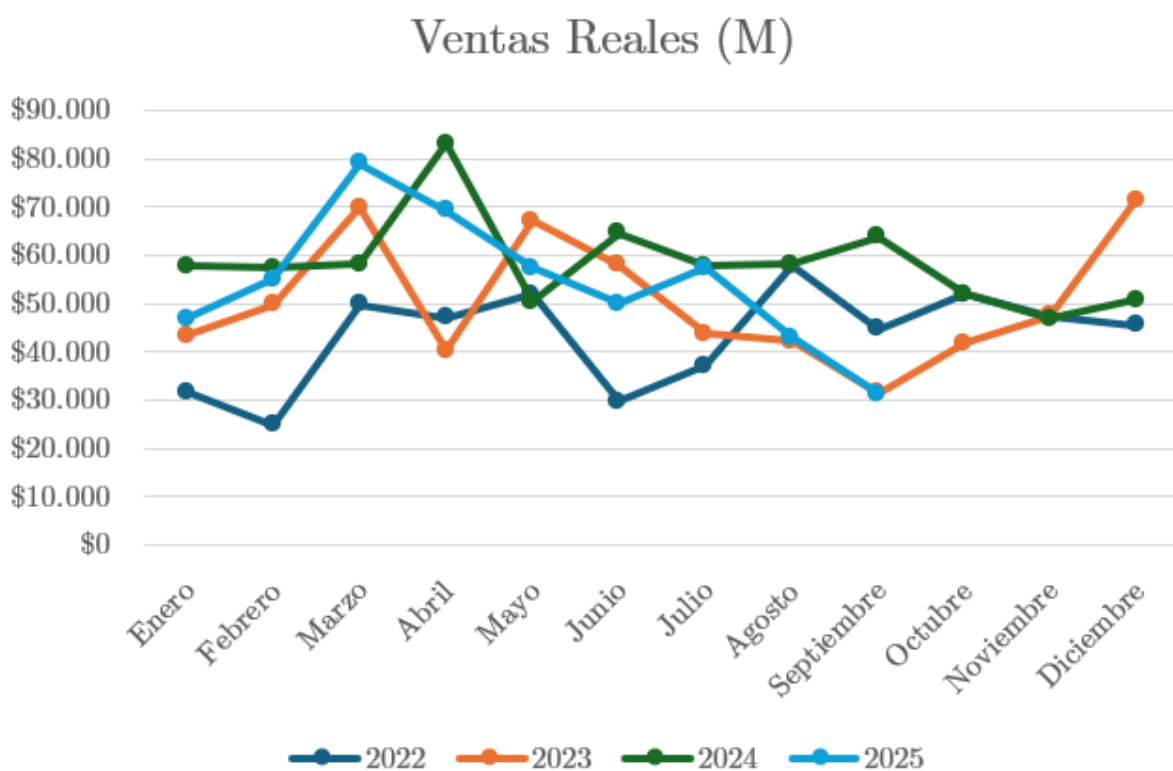


Figura 9.1: Ventas registradas por Playmaker desde 2022 a 2025. Fuente Playmaker.

Bibliografía

- Alvarado-Apodaca, J. (2023). *Gestión estratégica en organizaciones deportivas*. Editorial Académica Española.
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review.
- chilena, M. (2025). La industria textil en Chile. *Biblioteca Nacional de Chile*.
- Eckerson, W. W. (2010). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. John Wiley & Sons.
- Few, S. (2006). *Information Dashboard Design*. O'Reilly Media.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley.
- Hitpass, B. (2017). *Business Transformation Management Methodology*. Springer.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Quiroz González, E., Castano González, E. J., & Aguilar Bustamante, M. C. (2020). *Cultura organizacional y cambio: Reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad de Chile.
- Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th). Jossey-Bass.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum [Última actualización: noviembre 2020]. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2014). *Business Intelligence and Analytics: Systems for Decision Support*. Pearson.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*.
- Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1995). *Fundamentos de administración financiera*. McGraw-Hill.