



# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA  
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES  
Y ADMINISTRATIVAS**

**“HANDBALLBUS LA TIENDA MÓVIL  
PROYECTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
ARTÍCULOS DEPORTIVOS EN UNA  
MICROEMPRESA ALEMANA”**

**INFORME DE MEMORIA DE  
EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A  
ADRIANA FLORES LÓPEZ**

## ÍNDICE

Resumen . . . . .	i
Introducción . . . . .	iii
Capítulo I Antecedentes de la Empresa . . . . .	1
1.1 El Handball . . . . .	1
1.2 Ole Siegel Sports . . . . .	4
1.3 Organigrama de la Empresa . . . . .	9
1.3.1 Funciones de los Niveles Estratégicos . . . . .	9
1.4 Organigrama del Área del presente Informe . . . . .	11
1.4.1 Funciones de los Niveles Tácticos . . . . .	11
1.5 Políticas . . . . .	14
Capítulo II Descripción de las Actividades para la Comercialización de Artículos Deportivos en Eventos de Handball . . . . .	15
2.1 Proceso para la realización de un evento . . . . .	17
Capítulo III Desarrollo del Proyecto Handballbus la Tienda Móvil . . . . .	23
3.1 El Concepto . . . . .	23
3.1.1 Las Necesidades . . . . .	24
3.2 Descripción de los elementos involucrados en el desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil . . . . .	26
3.2.1 Objetivos de Calidad . . . . .	26
3.2.2 Funcionamiento del sistema organizacional para el desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil . . . . .	28

3.3	Desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil . . . . .	29
3.3.1	Adquisición y remodelación de Handballbus . . . . .	30
<b>Capítulo IV Estrategias y Metodología aplicadas en el proyecto Handballbus la Tienda Móvil . . . . .</b>		<b>45</b>
4.1	Clasificación y ubicación del proceso de desarrollo . . . . .	45
4.1.1	Definición de productos y clientes . . . . .	48
4.1.2	Definición de proveedores e insumos . . . . .	51
4.1.3	Infraestructura . . . . .	52
4.1.4	Métodos . . . . .	53
4.1.5	Materiales . . . . .	55
4.1.6	Gente y Competencias . . . . .	56
4.1.7	Medio Ambiente . . . . .	57
4.1.8	Manejo de la Información . . . . .	58
4.2	Establecimiento de Indicadores de Resultados . . . . .	60
4.3	Definición de Roles y Responsabilidades . . . . .	61
4.4	Recorrido del Proceso . . . . .	63
4.5	Resultados . . . . .	67
<b>Conclusiones . . . . .</b>		<b>73</b>
<b>Bibliografía. . . . .</b>		<b>74</b>
<b>Anexos . . . . .</b>		<b>75</b>

## RESUMEN

Yo, Adriana Flores López, Pasante de la Carrera de Ingeniería Industrial, me permito por medio de éstas páginas, dar a conocer al lector, mi desempeño profesional a lo largo de más de tres años como miembro del departamento Handballbus, que forma parte de la microempresa alemana Ole Siegel Sports, localizada en la región de Baja Sajonia, al norte de Alemania.

De igual forma describo mi colaboración en el desarrollo e implementación de un proyecto novedoso y peculiar, que consiste en emplear un autobús articulado remodelado internamente a forma de tienda, donde se exhiben y ponen a la venta artículos deportivos, transportándolos a eventos de Handball en las distintas localidades de la región.

Este concepto tuvo origen a finales del año 2005 y se logró concretar su aplicación a mediados del año 2007. Al día de hoy, debido al gran éxito y aceptación, este concepto ha logrado proyectar a la empresa como una de las principales comercializadoras de prendas y accesorios deportivos para la especialidad de handball de las renombradas marcas danesas hummel y Select en el mercado alemán.

El proyecto *Handballbus la Tienda Móvil* se ha consolidado como una marca que representa sinónimo de Handball y con la cual se identifican los aficionados a este atractivo deporte, no sólo en el mercado físico alemán, sino también a través de la introducción del servicio de ventas en Internet ([handballbus.de](http://handballbus.de)). La popularidad de este nuevo concepto, se ha extendido a varios países de Europa y hemos logrado introducirnos en el mercado ibérico; hoy en día, se evalúan las posibilidades para el inicio de actividades en el mercado mexicano.

La idea de realizar este proyecto inició en el año 2005 haciendo caso a la creciente popularidad de este deporte en Europa central y países del norte, la empresa decidió adecuarse y dirigirse a la satisfacción de este mercado, además de responder a la demanda de artículos deportivos para la especialidad de Handball en el mercado alemán, que en estos años mostraba un crecimiento constante.

Después de evaluar diferentes propuestas, es en el año 2006 cuando se tomó la decisión de desarrollar el proyecto, Handballbus la Tienda Móvil, con las expectativas de expansión más ambiciosas que la empresa pudiera concebir desde sus inicios.

En las siguientes páginas, el lector podrá conocer el origen y la evolución de la empresa, así como parte de las actividades necesarias para la concepción, desarrollo e implantación del proyecto *Handballbus la Tienda Móvil*, el cual puede ser contratado para eventos de la especialidad en todas sus modalidades; como Handball de playa, Handball de pasto, o en gimnasio, así como en torneos de categorías infantiles hasta adultos, en locaciones a lo largo y ancho de la región; ya sea para torneos amistosos o cuadrangulares entre equipos profesional, por ejemplo, de la primera división alemana de Handball o incluso para partidos de exhibición o de competición de las selecciones nacionales.



Handballbus la Tienda Móvil, se ha consolidado a lo largo de estos 4 años como un distintivo de la empresa Ole Siegel Sports, no sólo en Alemania, también a través del propio portal en Internet, seguimos introduciéndonos a los mercados de habla hispana como un importante comercializador de artículos y accesorios para Handball de reconocidas marcas como Adidas, hummel, Select, Kempa, Asics, Erima, entre otros.

Handballbus pretende llegar directamente al cliente ofreciéndole una nueva divertida e inusual atmósfera para realizar compras por medio de la utilización de un método y equipo nunca antes destinados a esta actividad.

Con la implementación de este concepto, le brindamos al consumidor los artículos deportivos en un establecimiento inusual, un autobús, que realiza simultáneamente las funciones de tienda, almacén y transporte.

El lector conocerá las actividades y los elementos necesarios empleados para el desarrollo del proyecto, los resultados de la aplicación, así como las modificaciones y mejoras que fueron aplicadas al proceso, al igual que la proyección del concepto Handballbus al paso del tiempo. Así mismo, conocerá los resultados y beneficios que la implantación de esta propuesta han generado a la microempresa alemana Ole Siegel Sports.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a grandes retos, día a día se escucha más el término optimización de recursos, de administración y reducción de costos, de espacios, de logística de materiales, entre otros, todos estos términos están relacionados, ya que su objetivo primordial es eliminar los gastos innecesarios de los procesos o de las actividades que se desarrollen en una empresa.

En Ole Siegel Sports, no es la excepción, aun siendo ésta, una microempresa, la organización establece como una de sus metas principales, el logro de la adecuada optimización de los niveles de inventarios para todos los procesos.

De igual forma la empresa persigue a diario el aumento de la productividad, específicamente, en los procesos de ventas, en las diferentes variantes que se realizan dentro de la organización, llámese a través del Establecimiento, la Estampadora, la Tienda Virtual o a través de Handballbus la Tienda Móvil.

El presente informe se divide en tres capítulos, los cuales describen la realización de un proyecto que ha impulsado a la empresa a establecerse en un sitio privilegiado dentro del mercado de comercialización de artículos deportivos para la especialidad de Handball a lo largo y ancho de Alemania.

A continuación, dirijo estas primeras páginas a una descripción general de la especialidad del Handball, relatando su origen e historia, definiendo la forma en la que se practica, así como su desarrollo y evolución al paso del tiempo, comentando el rol tan importante que juega dentro de la sociedad europea, en este caso, la alemana, además de la interrelación de la economía con la práctica del deporte y como éstas pueden influir en el desempeño económico del individuo y una organización como Ole Siegel Sports.

A nivel mundial el estudio del deporte desde la perspectiva económica ha venido adquiriendo importancia en el ámbito académico, especialmente por su reconocimiento cada vez mayor, como un sector económico con características similares al de los sectores tradicionales.

Ello está justificado en la gran cantidad de actividades desarrolladas alrededor de las prácticas y los eventos deportivos, que se pueden relacionar directamente con la oferta y la demanda en un país. En este sentido, actividades como el consumo, la inversión, el nivel de ingresos, la producción, el empleo, etcétera; son influenciadas en gran medida por el deporte en cualquiera de sus manifestaciones.

De igual forma, alrededor del sector deporte, se generan relaciones de interdependencia con otros sectores de la economía, por ejemplo la industria, mediante la cual se obtiene la producción de artículos y equipamiento deportivos.

Estos aspectos han permitido generar interpretaciones que dan lugar a que la disciplina económica se extienda al campo del deporte. Esta relación se hace cuando se analizan dos aspectos clave en el deporte, la formación y la consolidación de mercados organizados, y su potencial como generador de empleo.

En el primer caso se pueden identificar los siguientes elementos; el de oferta y demanda deportiva lucrativa, el de oferta para la práctica de un deporte, por ejemplo, la oferta de ropa y accesorios deportivos, la prensa especializada y la organización y explotación comercial de las competiciones.

En cuanto a su potencial como generador de empleo, se podría dar en las áreas de la gestión y la práctica deportiva, la instrucción o el entrenamiento y la producción y la transmisión de eventos deportivos.

El estudio económico del deporte debe partir de la definición que de él se tenga en cada país, pues de acuerdo con ella se asumen los diferentes bienes y servicios que a él pertenecen, así como las relaciones que se dan al interior del sector deportivo nacional y debe considerarse como un sector económico más, por ser a la vez productor y consumidor de bienes y servicios, generador de empleo y riqueza.

## **CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Antes de comenzar con la descripción de la empresa y sus orígenes, considero interesante, brindarle al lector un panorama general acerca de la especialidad de Handball, un deporte que en México aún no es muy popular, sin embargo, en Alemania, país donde se encuentra la empresa, es uno de los dos deportes más populares entre la población y por ello se consideró viable el desarrollo del proyecto en estudio.

Debido a la infraestructura y las políticas educativas establecidas en los países europeos, la educación física es impartida de manera obligatoria hasta nivel medio superior. La cultura para la práctica del deporte es muy común entre los alemanes y esto genera que la población se encuentre más en contacto con las actividades deportivas desde temprana edad. En nuestro país, la educación física aún no logra consolidarse como una materia obligatoria más allá del nivel básico y por ello, la formación de atletas es más complicada.

En términos concretos, este deporte tiene gran popularidad en los países europeos y en México aún se encuentra en vías de desarrollo, sin embargo, día a día existen en nuestro país más personas que se interesan en esta especialidad.

A continuación, de forma general, se describe el origen de este deporte, así como sus características y forma de juego para un mejor entendimiento del presente informe.

### **1.1 EL HANDBALL**

El Handball es un deporte de origen europeo, específicamente danés, de gran popularidad en esta región del continente, las mayores potencias actualmente son Francia en Varones y Rusia en Damas. En Alemania este deporte ha tomado mucha fuerza desde hace ya varios años y logró consagrarse como el segundo deporte nacional más popular, detrás del Fútbol, cuando el país anfitrión se coronó con el primer lugar en el Campeonato Mundial Varonil de la especialidad en el año 2007. En el continente americano, esta especialidad, es un deporte relativamente joven y el Handball de mejor nivel del continente se practica en Brasil, Cuba y Argentina. En México este deporte comenzó a practicarse hace no más de 6 décadas y actualmente las Instituciones como el Centro Deportivo Olímpico Mexicano y la Comisión Nacional del Deporte a través de la Federación Mexicana de Handball, que junto con las distintas Asociaciones Estatales repartidas por todo del país; se encargan de promover y desarrollar este deporte que despierta por su dinamismo cada vez mas curiosidad entre los mexicanos. Sin embargo en la actualidad, el

Handball mexicano se encuentra ubicado en el 5º lugar en Damas y el 6º lugar en Varones a nivel Panamericano<sup>1</sup>.

Todo el mundo está de acuerdo en que el Handball o en español Balonmano, tal y como se entiende ahora, es un deporte realmente joven, que se ha desarrollado a partir de una serie de juegos similares, que estuvieron en vigor al comienzo del siglo XX. Este tipo de juegos empezaron a ser practicados en el centro y norte de Europa, en 1926 se estableció el Reglamento Internacional de Balonmano.

En 1928 se fundó la Federación Amateur de Balonmano, por once países, durante los Juegos Olímpicos de Verano. Este organismo más tarde se convirtió en la actual Federación Internacional de Balonmano (IHF), que es el organismo rector de este deporte a nivel mundial. Debido a su constante crecimiento, se han creado a lo largo de la historia otras cinco Federaciones regionales, cuyos objetivos son similares a los de la IHF y las cuales están encargadas de coordinar todos los aspectos del deporte en cada continente del planeta.

En la primera parte del siglo XX, el Handball fue jugado en el estilo de once jugadores contra once, que se practicaba al aire libre en campos de fútbol, cabe señalar que esta versión del juego sigue practicándose actualmente por veteranos en países como Austria y Alemania pero ya no a nivel competitivo.

A medida que la popularidad del Handball comienza a crecer en toda Europa, empiezan a estudiarse nuevas modificaciones en países del norte debido al clima frío. La necesidad de practicar el Handball en interiores se hizo evidente. En su modalidad de interior, el Handball se transformó en un juego más rápido y vistoso.

En 1954 la IHF organiza los primeros Campeonatos Mundiales, los países escandinavos, junto con Alemania y la antigua Unión Soviética, fueron las primeras potencias en el mundo del Handball. Esto ha ido cambiando notablemente durante la última década, ya que el deporte se ha expandido al sur y occidente de Europa, al igual que al Lejano Oriente.

En 1965 el Comité Olímpico Internacional aprobó la modalidad de interior para que se practicase en los Juegos Olímpicos de Verano y con el nombre actual, realiza su primera participación en categoría Masculina en los Juegos Olímpicos de München 1972 y en la categoría Femenina en los Juegos Olímpicos de Montreal 1976.

El Handball aún no ha conseguido ganar popularidad en el mundo de habla inglesa, pero aun así se practica en zonas de América, Canadá, Australia, Gran Bretaña e Irlanda. Los equipos de estos países compiten regularmente en los Campeonatos Mundiales y en los Campeonatos Olímpicos, pero aún no consiguen entrar en el ranking de las mejores naciones del mundo.

El Handball es un deporte de pelota en el que se enfrentan dos equipos. Cada equipo se compone de 12 jugadores. De cada equipo salen al terreno de juego 7

jugadores de campo (6 jugadores y 1 portero). El objetivo del juego es marcar más goles que el rival en la portería contraria durante los 60 minutos, divididos en dos tiempos más una pausa intermedia, que dura el encuentro. El balón puede ser jugado con cualquier parte del cuerpo menos con los pies y piernas por debajo de las rodillas, con la excepción del portero, dentro de su propia área. Fuera de ella, el portero es un jugador más sujeto a las reglas del juego. El equipo que después del partido, haya logrado el mayor número de anotaciones resulta ganador, pudiendo darse también el empate.

Además del Handball en interior existen otras dos variantes. Una de ellas es el Handball de playa, muy común en las zonas de costa y otra es el Handball orientado a niños, conocido también con el nombre de mini-Handball.

El Handball en Alemania se comienza a practicar a temprana edad, generalmente a partir de los 5 años. En las primarias y secundarias se incluye esta disciplina como materia reglamentaria dentro del plan de estudios de las actividades de Educación Física, además existen materias optativas o extracurriculares donde se fomenta diariamente la práctica de éste deporte de conjunto entre otros.

En este país, el Handball, lo reglamenta y dirige la Federación Alemana de Handball (Deutsche Handball Bund) con la ayuda de 5 cinco Asociaciones Regionales localizadas al Norte, Noroeste, Este, Sur y Sureste del país; divididas a su vez en pequeñas Asociaciones Estatales que administran a las Asociaciones de las diferentes entidades alrededor del país. Las Asociaciones locales tienen la función de promover la práctica del deporte y fomentarlo a través de la realización de campeonatos locales y torneos de liga por temporadas de aproximadamente 8 meses de duración para todas las categorías. Existen 10 divisiones, las primeras 3 divisiones son controladas directamente por la Federación Alemana de Handball, las dos primeras: Bundesliga y 2. Bundesliga se practican a nivel profesional y la 3ª: Regionalliga se practica a nivel semi-profesional. El resto de las divisiones se practican a nivel amateur y son controladas en su totalidad, por cada una por las Asociaciones Regionales de acuerdo a la entidad federativa en la que se localicen. En Alemania la población activa que practica Handball es aproximadamente de 1.000.000 de personas, inscritas en alrededor de 4600 Asociaciones Deportivas a lo largo del territorio. En la región de Baja Sajonia (Niedersachsen), nuestro mercado potencial se encuentra repartido entre las regiones de Hannover y Braunschweig, donde según datos estadísticos existen alrededor de 2066 equipos de todas las categorías<sup>3</sup>. En el año 2000 se encontraban inscritos en la Asociación Noroeste, que corresponde a la región donde se encuentra la empresa, 4987 equipos cifra que aumento al año siguiente a 5080 equipos y para el año 2007 ya eran 5114. El mercado potencial en esta zona es un factor que influyó para la aceptación del desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil.

*1 Datos extraídos del Ranking Oficial de la Federación Internacional de Handball de acuerdo a los resultados del pasado Campeonato Mundial Varonil de Handball Croacia 2009. 2 Datos extraídos del Ranking Oficial de la Federación Panamericana de Handball de acuerdo a los resultados de los últimos Juegos Panamericanos de Rio 2007. 3 [www.ihf.com/info](http://www.ihf.com/info).*

## 1.2 OLE SIEGEL SPORTS

Ole Siegel Sports es una microempresa alemana fundada hace dos décadas y en ella laboramos 8 individuos.

Esta microempresa está dedicada a la comercialización de prendas, artículos y accesorios deportivos de diversas marcas danesas y alemanas por nombrar algunas; especializadas en la fabricación de artículos, accesorios, equipo, así como prendas deportivas y casuales para la especialidad de Handball y deportes en general.

La empresa se encuentra ubicada en la región de Baja Sajonia (Niedersachsen), al noroeste de Alemania, en el Distrito de Peine.

Actualmente Ole Siegel Sports ocupa una superficie de 250m<sup>2</sup> distribuida en un edificio de dos pisos, donde están situados todos los departamentos que conforman la organización; cada uno con sus respectivos equipos de trabajo, ofreciendo una amplia gama de artículos de calidad de marcas en su mayoría danesas y alemanas para la práctica de Handball y varios deportes.

La clasificación de los artículos dentro de la organización, se realiza en base a dos criterios: el tipo de deporte practicado y la necesidad del consumidor. Dentro de la clasificación del calzado, se ofrece también, gran variedad en tenis, en su mayoría, para handball, pero también para otros deportes como futbol, voleibol, bádminton y para correr; así como sandalias deportivas y casuales de diversas marcas.

*4 Datos extraídos del Reporte Anual de Estadísticas de la Asociación Noroeste de Handball de Baja Sajonia.*

*Tabla 1 Listado de productos de Ole Siegel Sports*

<b>ARTICULOS PRIMARIOS</b>	<b>ARTICULOS SECUNDARIOS</b>
<b>Uniformes</b>	Maletas
<b>Shorts</b>	Toallas
<b>Playeras</b>	Sandalias
<b>Pants</b>	Muñequeras
<b>Balones</b>	Prendas para el calentamiento
<b>Raquetas</b>	Prendas promocionales y casuales
<b>Guantes</b>	
<b>Tenis</b>	
<b>Calcetas</b>	
<b>Artículos de adherencia (resina, cinta)</b>	
<b>Artículos de protección (rodilleras, coderas, musleras, tobilleras)</b>	

Los equipos y accesorios deportivos son clasificados de acuerdo a la necesidad del consumidor y se definen dentro de dos grupos: los primarios y los secundarios. En el primero nos referimos a los artículos de necesidad básica para la práctica del deporte. Los segundos se refieren a los artículos de necesidad secundaria que no son utilizados primordialmente en el desempeño del deporte pero son elementos complementarios.

A continuación se muestran los nombres de nuestros principales Proveedores, en su mayoría, marcas alemanas y danesas.







Nuestros clientes son en su mayoría Clubes Deportivos a lo largo y ancho de Alemania, las Asociaciones Regionales en especial las del Norte del país, y el público en general como consumidor individual o por equipos.

Uno de los objetivos más importantes en Ole Siegel Sports es brindar al consumidor un excelente servicio con las mejores estrategias de ventas para lograr su satisfacción, ofreciéndole productos de calidad, adquiridos de proveedores seleccionados para poder permanecer como su distribuidor de preferencia y a la vez consolidar a la empresa en el mercado alemán como el distribuidor más importante de artículos deportivos para Handball.

Ole Siegel Sports inició sus actividades productivas a principios de la década de los 90's, de forma individual y dedicándose únicamente a la comercialización de accesorios y equipo para Bádminton, con el servicio de ventas desde su domicilio. Al paso de los años y debido a la creciente popularidad del Handball no sólo en Alemania sino en ciertas regiones del centro y norte de Europa, Ole Siegel (propietario) decide adentrarse en este otro mercado e invierte en la renta de un local de pequeñas dimensiones para iniciar con la venta solamente de calzado de la marca hummel. Esta marca ha sido su primer y más importante colaborador y al día de hoy es uno de los proveedores más importantes de la empresa. Años más tarde y ya disponiendo de más capital, realiza la compra del local actual y es así como nace el primer Establecimiento de la empresa.

Siempre con una actitud emprendedora, caracterizada por una gran capacidad de generar ideas frescas y novedosas Ole Siegel decide añadir una actividad más a su empresa, la de estampado de prendas y artículos varios al menudeo, es así como nace el departamento de la Estampadora (*b-druckstelle*). Definiéndola como un elemento interdependiente del Establecimiento pero con organización propia. Esto con la finalidad de ofrecer al consumidor no sólo la oportunidad de adquirir prendas deportivas exhibidas dentro del Establecimiento, sino también la posibilidad de personalizarla y lograr estas dos actividades en un mismo lugar.

Analizando los cambios mundiales, las tendencias globales y los avances tecnológicos, comienza la búsqueda de nuevos mercados, la empresa decide modernizarse y emprende actividades comerciales en el mercado virtual a través del servidor e-bay. Con el fin de reducir costos, mejorar la calidad del servicio, aumentar

la productividad y lograr atraer a más consumidores es imprescindible la creación de un sitio propio de internet para las ventas virtuales y así expandir su mercado. La respuesta del consumidor es tan positiva que genera un aumento radical en la productividad de la empresa.

Con base en el principio de ventas a través de entregas al consumidor, Ole Siegel Sports, emprende una idea revolucionaria que cambiará la forma de vender: hacer llegar los productos a los consumidores específicos estando estos reunidos en un mismo sitio, por ejemplo en un evento de handball de cualquier categoría.

Colocar un Stand con artículos seleccionados en un evento de Handball fuera o dentro de una arena o gimnasio fueron nuestros primeros pasos para la creación de Handballbus, la Tienda Móvil. Como su nombre lo indica Handballbus es un autobús de pasajeros tipo articulado retirado del servicio público; adquirido, remodelado y acondicionado a manera de tienda, abastecido con los artículos deportivos del Establecimiento, el cual se contrata para eventos de Handball a cambio de colocarlo en un lugar exclusivo fuera del lugar del evento.

En el año 2007 coordinando las actividades del autobús y las ventas virtuales, con el fin de promover el concepto Handballbus la Tienda Móvil a través de este mercado, se nombra al sitio: *handballbus.de* que contiene el portal exclusivo para compras en línea *handballbus-shop*. Ole Siegel define a su empresa como un “combo”, donde todos los departamentos funcionan de manera interdependiente en una inteligente integración de ideas innovadoras, que permite la combinación de diferentes actividades correlacionadas, como la venta de prendas deportivas, las cuales pueden ser adquiridas de forma directa en el establecimiento; donde él tiene la posibilidad de que sus prendas sean estampadas y personalizadas al momento o en caso de que el consumidor no tenga la posibilidad de acudir al establecimiento o no disponga de internet, se ha creado también otra oportunidad de compra donde el cliente tiene la facilidad de adquirir los artículos, a través de Handballbus la Tienda Móvil, en eventos de la especialidad de Handball en diversas regiones de Alemania.

Actualmente la empresa está conformada por 4 departamentos donde se realizan las siguientes actividades:

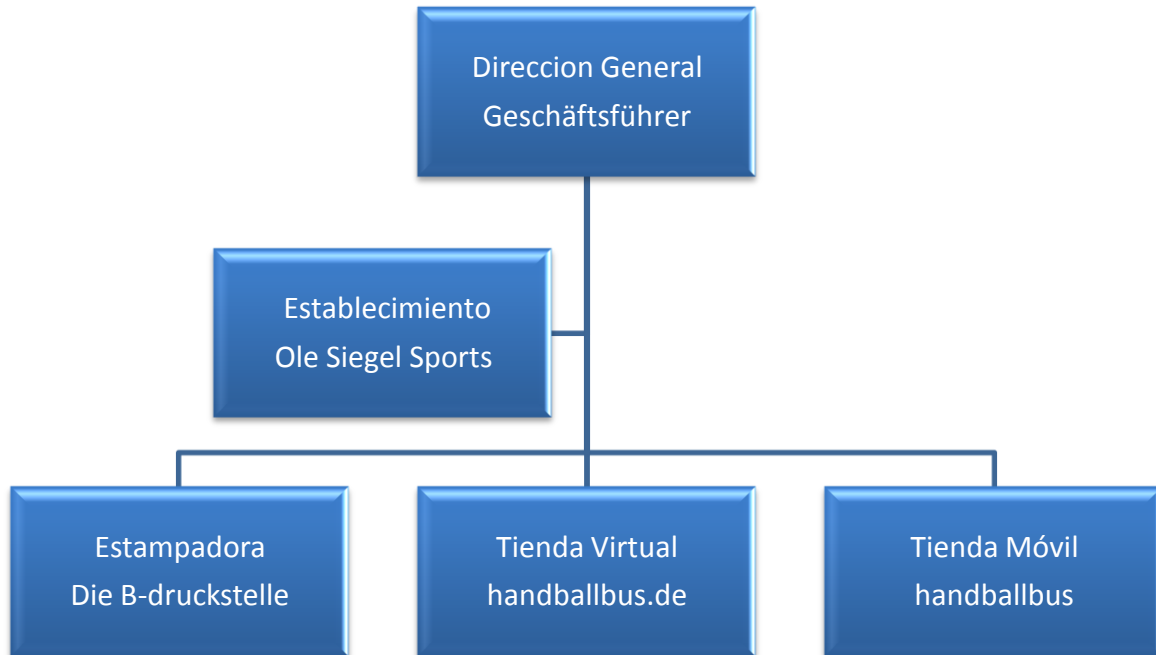
- El Establecimiento *Ole Siegel Sports*: donde se exhiben los artículos deportivos de las marcas mencionadas y se encuentran a disposición del cliente de Lunes a Viernes con horario de atención al cliente de 9 a 18horas y los Sábados de 9 a 14horas.
- La Estampadora o *die B-druckstelle*: Con horario de atención de Lunes a Viernes de 14 a 18hrs, ofreciendo el servicio de estampado y personalizado de prendas por medio de la aplicación de diversas técnicas y materiales al mayoreo y menudeo, encargándose también de la producción de la colección de la marca propia handballbus, que se refiere al estampado de prendas,

artículos promocionales y de colección que están disponibles tanto en el establecimiento, como en el sitio en internet y en el mismo autobús.

- La Tienda Virtual o *das Internet-Shop*: en funcionamiento las 24 horas del día todos los días del año con servicio de atención a clientes de Lunes a Viernes de 8 a 18horas, donde se ofrecen prendas y accesorios deportivos de las marcas proveedoras a través de internet, contando con un sitio exclusivo que lleva por nombre *handballbus.de*
- La Tienda Móvil o *handballbus*: con servicio de acuerdo a contrataciones durante todo el año, ofrece el servicio de ventas a través de un autobús tipo articulado remodelado y adaptado a forma de tienda donde se exhiben, almacenan y transportan los artículos deportivos seleccionados para esto. Handballbus puede encontrarse en eventos de handball en cualquiera de sus variantes, y en él, el consumidor tiene la facilidad de adquirir los artículos especializados de la mejor calidad a los mejores precios sin necesidad de desplazarse hasta el establecimiento.

Hoy en día la empresa se ha expandido a tal grado que ha logrado colocarse en el mercado alemán como el principal distribuidor de toda la gama de artículos deportivos de la marca danesa hummel y como el principal distribuidor nacional de balones para handball de la marca Select.

## 1.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



### 1.3.1 FUNCIONES DE LOS NIVELES ESTRATÉGICOS

Considero importante señalar que en Ole Siegel Sports todos los integrantes realizamos simultáneamente las funciones estratégicas, tácticas y operativas ya que cada integrante es dueño de su proceso y a la vez es el encargado de plantear las estrategias y llevarlas a cabo.

Por ello es común que el rol y desempeño de cada uno de los miembros de la empresa, incluyendo al propietario sea, por ejemplo, la realización de los planes de acción y a la vez la ejecución de actividades requeridas en cada uno de los departamentos.

Ole Siegel es el encargado de la administración de la Dirección General, él es quien representa y promueve la imagen de la empresa; mantiene el contacto con clientes, proveedores y patrocinadores y se encuentra siempre en la búsqueda de nuevas propuestas.

Él establece las estrategias y planes de funcionamiento para cada departamento y puede tomar o cambiar decisiones en última instancia pero toma en cuenta la opinión de todos integrantes, que es muy valorada. En Ole Siegel Sports el consenso es nuestro método habitual para la toma de decisiones.

En *el Establecimiento* se realizan diferentes tareas, por ejemplo la Planeación del Mantenimiento Administrativo, Estructural y Físico de la superficie de ventas, además del Control de Inventarios y la Planeación Estratégica de Ofertas y Ventas.

Uno de los objetivos principales en este departamento es mantener una buena comunicación con nuestros Clientes y Proveedores. Otro objetivo primordial, consiste en el establecimiento mensual de Planes y Estrategias Promocionales para cumplir con las metas y las cifras establecidas por la Dirección General, siendo algunas de ellas:

- Ventas exclusivas por invitación.
- Descuentos mensuales en marcas seleccionadas.
- Descuentos generales por cierre de temporada.

*La Estampadora* procesa órdenes de trabajo generadas en parte por clientes independientes y otras son direccionadas a través del Establecimiento, que por lo general se requieren para clubes o asociaciones deportivas. También se encarga de la producción de la colección de artículos promocionales de la marca handballbus (Handball Collection). (Anexo 1 Tríptico Promocional de handball Collection). Otra de sus funciones es la producción de artículos promocionales para diversos clubes, por ejemplo; (tazas, llaveros, playeras, sudaderas, entre otros), así como el diseño de sus portales en internet para la venta de estos y otros artículos y prendas de colección. (Anexo 2 Tríptico Promocional de Fan-Shop).

*La Tienda Virtual* ofrece la misma variedad de artículos que se exhiben en el Establecimiento pero a través de internet y a precios especiales, por medio de un programa de inventarios que involucra el almacén de los dos departamentos. En *handballbus.de* se actúa en base a un Plan Mensual de Estrategias y Promociones aprobado por la Dirección General. La política perseguida es lograr maximizar las ventas, optimizando las devoluciones por medio de la reducción del tiempo de entrega. El objetivo principal es lograr la optimización máxima del nivel de inventarios.

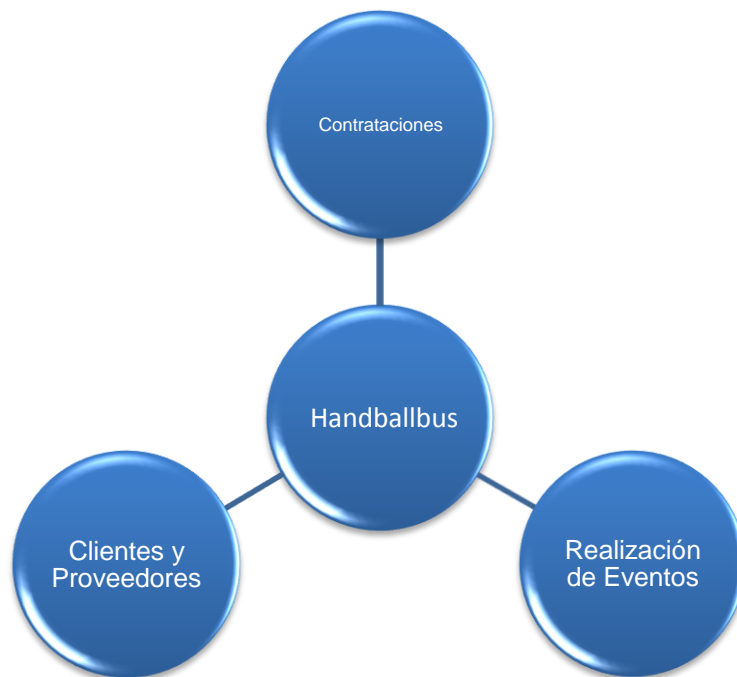
El departamento *handballbus*, creado a partir del desarrollo del proyecto para brindar una nueva forma de ventas; tiene como objetivo principal ofrecer al consumidor productos especializados de las marcas seleccionadas a los mejores precios colocando al autobús afuera de los gimnasios de algún evento de handball donde se realice.

De igual forma se busca brindar al consumidor una novedosa y peculiar locación para realizar compras, con el fin de que el individuo relacione el nombre de la marca como sinónimo del deporte y a la vez lo promueva y hablando de él por la inusual forma del servicio ofrecido.

Nuestro enfoque de innovación de la calidad es nuestro principal activo en un mercado competitivo y cambiante. Nuestra meta es ser los mejores en servicio y atención. Lograr estas metas significa:

- Enfocar el servicio al Consumidor.
- Reducir de todo lo que no agregue valor.
- Monitorear procesos y reducir las devoluciones.
- Desarrollar responsabilidades involucrando a las personas del equipo.
- Mejora continua, todo el tiempo, en toda la organización.

#### 1.4 ORGANIGRAMA DEL ÁREA DEL PRESENTE INFORME



##### 1.4.1 FUNCIONES DE LOS NIVELES TÁCTICOS

El departamento Handballbus está coordinado por la Dirección General y se relaciona con los otros departamentos de manera interdependiente. Yo desempeño mis actividades laborales en este departamento, colaborando con dos miembros del equipo encargados también de la administración del Establecimiento, apoyados por el propietario de la empresa.

En este departamento coordinamos todo lo relacionado a la planeación y administración de los eventos de Handballbus, es decir, de las contrataciones, la administración de fechas; y la realización de los eventos.

En la etapa de desarrollo del proyecto nos encargamos de crear estrategias publicitarias y de marketing, definimos el plan de acción para el proceso de Remodelación del autobús y coordinamos el diseño del mobiliario para la distribución de los espacios dentro del autobús.

Para lograr un control satisfactorio del Plan de Contrataciones y un buen desarrollo del Calendario de Fechas recurrimos a la programación anticipada, controlada por medio de un Pre-registro de Contratación a través de internet, que consiste en el llenado de un formato, donde el cliente especifica sus requerimientos y las características del evento; después de la evaluación pertinente, concretamos una cita con él, para afinar los detalles y las condiciones para la contratación y posteriormente proceder a la realización del evento.

Uno de los objetivos principales en este departamento es lograr la optimización de los inventarios y mejorar la ocupación de los espacios. Es por ello que uno de los beneficios de contar con Handballbus, la Tienda Móvil, es que además de contar con una superficie de Ventas, el autobús es también utilizado como almacén y con ello se reducen los costos por este rubro.

Además de emplear el autobús como almacén, se cuenta con una bodega central que abastece al Establecimiento y a la Tienda Virtual, las dos, coordinadas por un programa computarizado controlado desde la Dirección General.

En el departamento Handballbus se define a los clientes de dos formas: los clientes simples y los mixtos. El primero se refiere a los clientes que satisfacemos de forma directa en el evento realizado y donde la acción de compra-venta significa simplemente al intercambio directo de productos deportivos por una cantidad determinada de dinero. El segundo tipo de clientes se define como aquellos consumidores, en este caso, las empresas proveedoras, que destinan una cantidad determinada de capital, en la mayoría de los casos, representada a través de los artículos deportivos a precios especiales a cambio de que su marca sea plasmada en la carrocería del autobús, realizando la función de patrocinadores.

Nuestros proveedores, son como se mostraron en las páginas anteriores, todas las marcas deportivas que abastecen simultáneamente a la empresa, además de las empresas comercializadoras de prendas, artículos promocionales y materiales para la creación de las colecciones internas de la marca, como: Falk und Ross Europe, Stahls, IVM, entre otras.

El mantenimiento de los componentes y las instalaciones del autobús es tipo predictivo proactivo y se realiza de acuerdo a un Plan de Mantenimiento desarrollado en el año 2007, en el cual se indican las fechas de las inspecciones controladas, en colaboración con un taller mecánico de confianza. Para el mantenimiento de las instalaciones, fue necesario realizar órdenes de inspección mensuales

indispensables antes del inicio y durante la temporada de eventos. Las inspecciones generales se realizan de manera mensual y el control de las instalaciones semanalmente, de igual forma las inspecciones y pruebas son controladas antes de los eventos. Anteriormente disponíamos solamente de un mantenimiento tipo correctivo que se realizaba después de la aparición de una falla y esto mermaba el funcionamiento del equipo y la calidad del servicio ofrecido.

La publicidad de este concepto es generada en gran parte por el consumidor cuando habla de nosotros, además el equipo por sí mismo despierta curiosidad entre los espectadores de un evento de handball que no pierden oportunidad en echar un vistazo dentro del autobús sin imaginar que se trata de una tienda móvil. Las estrategias publicitarias son además del consumidor, nuestras promociones a través del portal en internet y los trípticos informativos enviados a los clubes o asociaciones vía electrónica o por correo tradicional. (Anexo 3 Tríptico Informativo de handballbus). También contamos con artículos de cortesía como: pulseras, muñequeras, cerillos y balones promocionales; grabados con el nombre de la marca.



## 1.5 POLÍTICAS

### *Política de Calidad*

Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro compromiso de excelencia en las relaciones con los clientes para satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas basándonos en la práctica de los siguientes principios:

- Creatividad al servicio del cliente.
- Genuino espíritu de servicio como factor cultural.
- Coherencia absoluta ante los clientes internos y externos, entre lo que se ofrece y lo que se practica.
- Conocimiento pleno de las responsabilidades que el puesto implica.

### *Lema*

Para lograr algo hay que intentar, si nos equivocamos, intentemos de nuevo a través de otro método hasta conseguirlo. Si dejamos de intentar fracasamos como individuos y como organización.

### *Visión*

Hacer de las marcas, productos y servicios que Ole Siegel Sports ofrece, la empresa de referencia para todos aquellos que requieran artículos deportivos de handball y otros deportes.

### *Misión*

- Comercializar artículos deportivos de calidad, ofreciendo un servicio que nos distinga en el mercado para la satisfacción de nuestros clientes.
- Mantenernos como una empresa estable y en crecimiento.
- El Cliente es el centro de todo.

## **CAPÍTULO II DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS EN EVENTOS DE HANDBALL**

En Ole Siegel Sports, ha destacado la espontaneidad para la generación y desarrollo de ideas y conceptos, que para diferentes opiniones son considerados como poco convencionales, ya que muchas personas los han tachado en ocasiones de no realizables, pero pese a las condiciones y las especulaciones se ha logrado su materialización y asegurado su buen funcionamiento.

Es cierto que varios de los proyectos programados aún no se han concretado, sin embargo, esto no quiere decir que no se continúe en la búsqueda del mejor método y el medio más adecuado para su realización.

Esta empresa había trabajado en base a la espontaneidad, la toma de riesgos, las corazonadas y la “buena espina” para la toma de decisiones en proyectos importantes o para la implantación de planes de acción y la generación del concepto Handballbus la Tienda Móvil no fue la excepción.

La oportunidad de pensar en una idea de esta magnitud y llevarla a la capitalización es lo que caracteriza a Ole Siegel como una persona exitosa en los negocios, además de contar con el apoyo otorgado por las empresas proveedoras para la realización de éste y muchos otros proyectos.

A principios del año 2006 en un consenso realizado en la empresa tras el análisis de los bajos niveles de ingresos en el establecimiento se resolvió que era necesaria una nueva estrategia de ventas y fue el propietario quien planteó lo siguiente: si los consumidores no acuden al establecimiento en busca de los artículos como lo esperamos, entonces es necesario diseñar un método para que los artículos salgan a la búsqueda de los clientes.

Así se generó la primera propuesta de cambio que consistía en acudir a los torneos o encuentros locales de Handball haciendo uso de un pequeño Stand para la venta de artículos y accesorios deportivos que se exhibían también en el establecimiento de la empresa con el fin de promover el nombre y el servicio que se ofrece en Ole Siegel Sports.

El procedimiento requería de convenios verbales con los dirigentes de los clubes para el permiso de ventas e intercambiábamos premios especiales para el equipo ganador o simplemente cubríamos la cuota de estancia establecida previamente.

Continuamente nos hacíamos a la búsqueda de torneos más concurridos y de mayor nivel donde acudieran más espectadores.

La idea de esta nueva forma de ventas tuvo una gran aceptación en el mercado y al paso del tiempo ya eran los clubes, quienes buscaban el contacto con la empresa y comenzaron a solicitar nuestros servicios. En cierta forma lográbamos cubrir las necesidades básicas de los consumidores pero no lográbamos su satisfacción total ni cumplíamos con las metas fijadas en los Planes Estratégicos de Ventas.

Requeríamos como en todo proceso ideas frescas y novedosas que nos permitieran seguir creciendo, generar propuestas efectivas para lograr que el público continuara eligiéndonos, es decir, era necesario introducirnos en un mercado regional y a largo plazo en el mercado nacional para tener la oportunidad de ofrecer nuestros servicios y productos a más localidades en el país.

En el año 2006, año de mi ingreso a Ole Siegel Sports, existía ya la propuesta de crear y adquirir un vehículo que realizara las funciones de almacenaje y transporte de los artículos para la venta en los eventos de Handball. Ya se había aceptado el desarrollo del nuevo proyecto, sin embargo, la empresa no contaba con información que documentara su desempeño actual ni con un plan de acción para el desarrollo del mismo.

Es así como comencé a documentar las actividades realizadas y a diseñar la Planeación de los procedimientos y las actividades requeridas en el proceso de desarrollo, para ello, fue necesario la recolección y análisis de datos, requerimos un análisis de mercado para la evaluación de las oportunidades de éxito de la implantación de la propuesta.

Algunas de mis funciones para el desarrollo de este proyecto consistieron en el análisis de los elementos necesarios que influyeron en el desarrollo del mismo, la recopilación, manejo, análisis y el resguardo adecuado de la información, además del diseño de la distribución de los espacios dentro del autobús; ya aplicado el proyecto se realizó la evaluación de los resultados y se detectaron oportunidades de mejora, todo esto con ayuda del propietario y los integrantes a cargo del Establecimiento. Para el desarrollo del proyecto propuse en coordinación con la Dirección General, el establecimiento de una guía metodológica para la identificación y el mejor entendimiento de los elementos implicados en el desarrollo del mismo.

En las siguientes páginas se describe el proceso de realización de eventos que se efectuaron en los años anteriores a la generación de Handballbus la Tienda Móvil, así como los criterios necesarios para la aceptación de la propuesta y las actividades indispensables para la implantación de este proyecto que necesitó de un año para ser puesto en marcha.

Para la venta de artículos deportivos en eventos de Handball, realizábamos un procedimiento que no satisfacía completamente a la empresa ya que carecía de coherencia con las metas y objetivos establecidos por la organización y en distintas ocasiones nuestro servicio de atención no satisfacía al cliente. Esto se debía a que desde la preparación del evento no se planeaba de la mejor forma, realizábamos actividades espontáneas e improvisábamos algunos de los procedimientos como el de la contratación donde no existía un sistema para el registro de fechas y en ocasiones debíamos cancelar un compromiso porque incurriamos en errores de traslape de fechas.

Inicialmente no existía una adecuada planeación de actividades ni delegación de operaciones y de responsabilidades, el plan de acción se definía el mismo día del evento y el equipo de trabajo carecía de información suficiente para la realización continua del evento.

El proceso que llevábamos a cabo para la realización de un evento antes de la propuesta de handballbus la tienda móvil se realizaba de la siguiente forma:

## **2.1 PROCESO PARA LA REALIZACIÓN DE UN EVENTO**

La confirmación del evento se concretaba vía telefónica, la mayoría de las ocasiones, con sólo una semana antes a la fecha de realización. El autobús estaba exento de pruebas de manejo previas y la verificación al funcionamiento de las instalaciones se realizaba durante la selección de la mercancía, que comúnmente era el mismo día del evento.

Por lo general, se decidía asistir a eventos con gran número de asistentes, por ejemplo torneos nacionales y para ello era necesario invertir en la renta del espacio y se destinaban fuertes sumas de dinero que no eran coherentes en comparación con las utilidades obtenidas al final del día, sin embargo, se tomaba el riesgo y se acudía a estos eventos para comenzar a abrirnos puertas a oportunidades de desarrollo más importantes.

En primer lugar era necesario calcular la distancia y el tiempo de recorrido del Establecimiento al lugar del evento y el inicio de la jornada de trabajo dependía generalmente de esta distancia. Todos los colaboradores nos reuníamos en el establecimiento y ahí mismo se realizaba el reparto de actividades.

1. Se comenzaba con la selección de los artículos que consistía en retirarlos de las estanterías, doblarlos y acomodarlos en depósitos de plástico tratando de optimizar el mayor espacio posible.

2. Ya colocada la mercancía en estos depósitos era necesario transportarla del Establecimiento al vehículo para el transporte y de ahí se trasladaban al lugar del evento.

En ocasiones era necesario realizar más de un viaje para el traslado de la mercancía, además de los elementos necesarios para el armado del Stand (mesa, depósitos de plástico, caja manual, bancos, lonas, maniqués, promocionales, señalizaciones, mantas, artículos de papelería, empaques) y los utensilios de limpieza, además del traslado del personal.

3. Ya en el lugar del evento se procedía a la descarga de los artículos del vehículo, después al armado del stand y por último al acomodo de la mercancía y las señalizaciones necesarias.
4. Se daba comienzo al proceso de ventas con la apertura del Stand, aproximadamente dos horas antes del inicio de los partidos. Debido a la gran afluencia de consumidores era necesario el reacomodo continuo de la mercancía, debido a esto no existía un control adecuado sobre la cantidad y no se disponía de elementos de seguridad y por ello sólo podíamos confiar en la honestidad de los consumidores.

La forma de pago era posible solamente en efectivo, se empleaba una caja de seguridad portátil. No contábamos con dispositivos confiables de seguridad para evitar el robo de la mercancía.

5. Al término del evento se procedía de la misma forma para el acomodo de la mercancía, colocándola en los depósitos de plástico, se desarmaba el stand y realizábamos la limpieza del lugar ocupado. Después de la carga del vehículo se transportaba la mercancía de nueva cuenta al Establecimiento en uno o dos viajes según fuera necesario.
6. En el Establecimiento era indispensable el reacomodo inmediato de la mercancía, ya que por lo general al siguiente día se reanudaban las ventas al público en el Establecimiento.

Este proceso debía realizarse en un mismo día y por consecuencia requería de excesivas jornadas de trabajo y esfuerzo físico que repercutía en el desempeño de los integrantes del equipo en los días siguientes disminuyendo la calidad de su trabajo, lo cual repercutía a su vez en la disminución del nivel de productividad establecido.

Durante el evento se repartían hojas de sugerencias a los consumidores, que nos permitieran conocer sus necesidades, deseos y/o quejas. Después de analizarlas, descubrimos que la tendencia general se dirigía claramente a la carencia de variabilidad en la mercancía, en especial a la falta de modelos y tallas.

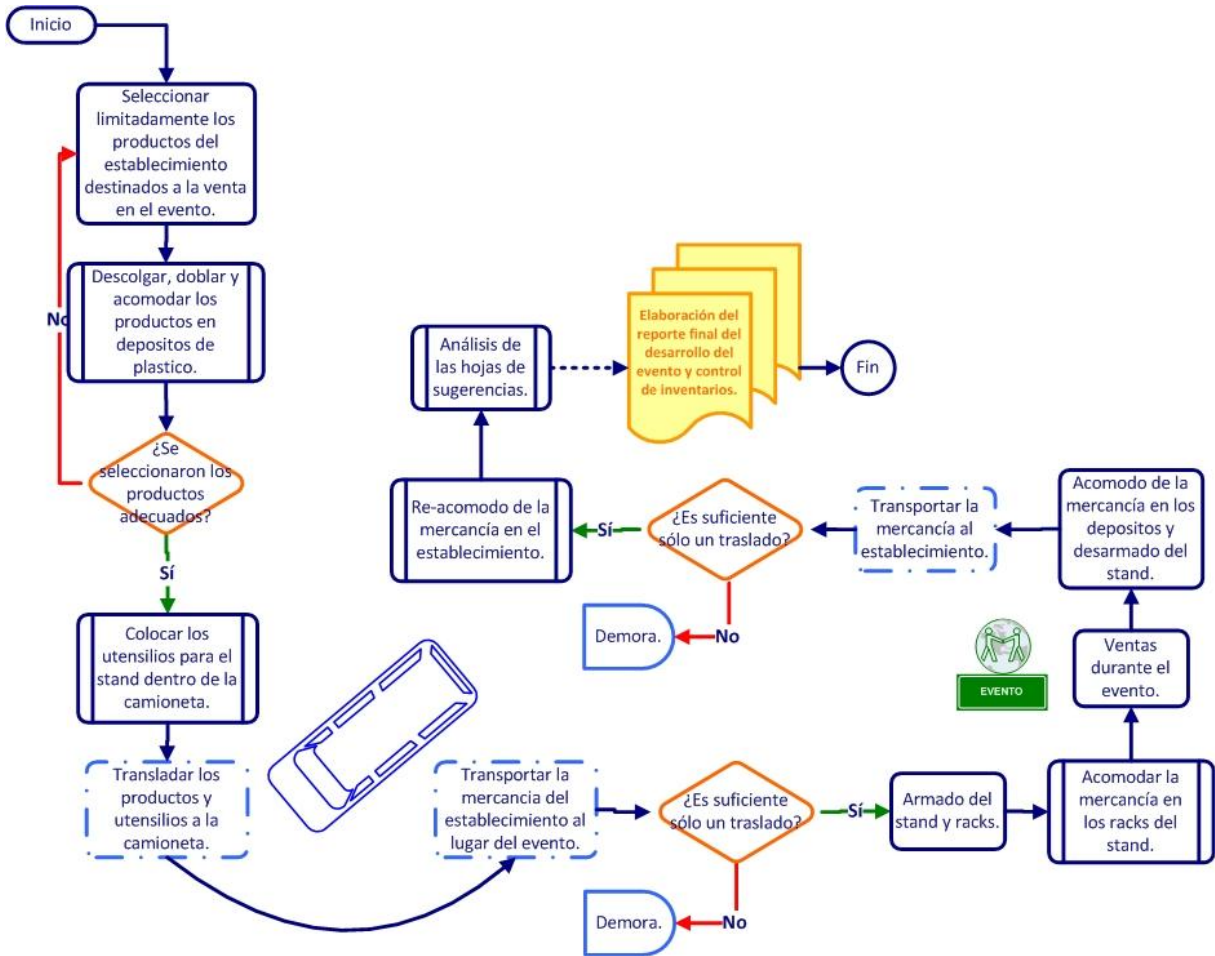
Con respecto al servicio, pudo observarse, que debido a las constantes aglomeraciones y el desacomodo de la mercancía no era posible brindar un servicio de calidad y no se respondía de manera adecuada a los requerimientos del cliente.

Gracias a este análisis detectamos los puntos clave que necesitábamos mejorar en el proceso de realización de un evento:

- Mejorar el Sistema de Contrataciones.
- Agilizar el proceso de acomodo de artículos y armado del stand.
- Disminuir el número de transportes.
- Mejorar el servicio de atención y quejas al consumidor.
- Implementar un sistema de seguridad.
- Eliminar actividades innecesarias y demoras.
- Optimizar el espacio y hacer uso de un almacén.

Para una mejor visualización del proceso fue necesaria la creación de un Diagrama de Flujo que representara gráficamente la secuencia de actividades dentro del proceso de realización de eventos a fin de identificar las operaciones que disminuían valor a la cadena y generaban demoras o trabajos innecesarios.

Diagrama 1 Proceso para la Realización de un Evento.



Desde el inicio del proceso no se disponía de un control adecuado en el sistema de contrataciones, se realizaban actividades innecesarias y las demoras mermaban el buen funcionamiento del proceso.

En las siguientes fotografías se ejemplifica el Stand en un evento de Handball en el año 2005.



*Foto 1 Vista del Stand*



*Foto 2 La Distribución del Stand y Señalizaciones*





*Foto 3 Los artículos seleccionados para la venta*

Haciendo uso de las Técnicas de registro y análisis para la solución de problemas y después de consensos entre los integrantes del equipo se concluyó que el proceso de realización de eventos no era el más adecuado y que no satisfacía los requerimientos del cliente ni las expectativas de la empresa.

Con base en las revisiones físicas de las actividades y el empleo de técnicas de lluvia de ideas, encuestas, análisis de costos; de tiempos y movimientos, se concluyó que era necesario realizar un cambio en el procedimiento para la realización de eventos, se decidió emprender la búsqueda de un nuevo método que redujera el tiempo de transportación, agilizará las actividades de construcción del stand, mejorara el sistema de almacenamiento de productos, optimizara el espacio y condujera a la eliminación de actividades innecesarias. Ya que en caso de seguir realizando el proceso de esta forma, se desperdiciaría excesivamente el tiempo y el capital dispuesto para estas actividades, y a su vez perjudicarían el nivel de productividad, así como el servicio que brindamos al cliente. Estas fueron las razones principales por las que se aceptó el desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil.

## **CAPÍTULO III DESARROLLO DEL PROYECTO HANDBALLBUS LA TIENDA MÓVIL**

### **3.1 EL CONCEPTO**

Handballbus la tienda móvil tiene origen a partir de la necesidad de expansión y actualización de la empresa Ole Siegel Sports en respuesta a las tendencias globales de mercado actual.

Respecto a las actividades económicas, los nuevos avances están llegando a ser cada vez más accesibles a micro y pequeñas empresas. Ésta situación está creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, la utilización de los recursos productivos, de equipo, intercambio de productos y la presencia de los mecanismos monetarios virtuales. Desde una perspectiva cultural, los nuevos productos para la comunicación y las actividades económicas están desarrollando un patrón de intercambio e interconexión mundiales.

La idea básica de este proyecto es que los consumidores se decidan a comprar algo más que un conjunto de atributos físicos, es decir, que adquieran artículos deportivos por medio de un servicio novedoso y poco convencional para que su vez se familiaricen con esta nueva locación y reciban además un servicio de calidad en condiciones peculiares.

Con el concepto de handballbus la Tienda Móvil se ofrecen al cliente no sólo los artículos especializados sino también una nueva atmósfera para realizar compras, que busca que el nombre de la marca quede grabado en la mente del consumidor y él lo promueva en los círculos asociados en la práctica del deporte.

Este es un proyecto que se basa en la atracción de clientes y si los clientes no van a los productos, entonces es necesario llevar los productos a los clientes, la promoción y publicidad de la propuesta la realizará en gran parte el consumidor ya que hablará de nosotros por lo inverosímil de la idea y esto generará un efecto de ondas que nos permitirá estar vigentes en el gusto del público. Por ello, realizamos un análisis para determinar qué pretendemos lograr y qué elementos necesitamos para llegar a este fin, a partir de los puntos clave señalados anteriormente y la manera como lo vamos a lograr.

### 3.1.1 LAS NECESIDADES

**Agilizar el proceso para el acomodo de artículos y el armado/desarmado del stand** con el fin de optimizar el tiempo del procedimiento, es decir, se requiere de un sistema más eficaz que nos permita realizar las actividades involucradas en un menor tiempo y así eliminar las actividades innecesarias y demoras.

**Mayor superficie de Ventas:** Con el stand anterior disponíamos aproximadamente de 10m<sup>2</sup> de superficie de ventas, dependiendo del lugar del evento.

**Disminuir el número de trayectos:** Debido a la falta de un vehículo de dimensiones más grandes para el transporte de los productos y del personal se requiere en ocasiones más de un viaje y esto generaba demoras en el proceso.

**El Almacén:** El establecimiento y la tienda virtual dispone de un almacén para ambos departamentos. Con el autobús haciendo las funciones de almacén evitamos confusiones en la disposición de los artículos y se tiene un mejor control de los inventarios.

**Los inventarios:** Para el control de inventarios es necesaria la planificación de políticas de inventarios. En la mayoría de las empresas, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventario diferente y a menudo incongruente. Se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado. Las compras elevadas minimizan los costos por unidad y los gastos de compras en general. Los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión y disminuyen por gastos innecesarios. Para ello, es necesario planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios, manteniendo un control, a través de la adecuación de los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado<sup>5</sup>.

Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.

Después de largos consensos se determinó realizar la compra de un autobús usado tipo articulado, que se encontraba en oferta, éste funcionaba para el servicio de transporte público y ya se encontraba fuera de servicio.

El Plan Estratégico consistía en adquirir un crédito a través de instituciones bancarias, utilizar parte del capital de la empresa destinado al desarrollo de proyectos y negociar créditos o patrocinios con las empresas proveedoras para la adquisición y remodelación del autobús. Las tareas de Inspección y reparación estarían a cargo de los integrantes de la empresa, familiares del propietario y

amistades cercanas. De esta forma se evitan gastos por la contratación de empresas de remodelación y talleres mecánicos.

La gran parte del trabajo en el proceso de remodelación fue desempeñado por los integrantes de la empresa, desde el desmantelamiento de los elementos internos, como los acabados del mobiliario hasta las tareas de pintura para la carrocería del autobús. Se promovió la reutilización de los elementos internos del autobús para la construcción del mobiliario con el fin de fomentar el aprovechamiento de recursos.

El concepto de realizar compras dentro de un autobús no existía anteriormente y este tipo de publicidad habla por sí misma y no genera gastos en este rubro para la empresa.

Con la implantación de este proyecto, se pretende colocar a la empresa en un lugar privilegiado en el mercado de distribución de artículos deportivos, por medio de la aplicación de un método único y novedoso.

Para que la planeación y organización del proyecto funcionaran de manera eficiente, fue necesario identificar y gestionar las actividades relacionadas entre cada departamento, es decir, fue indispensable la comprensión y participación consciente de los integrantes para la realización de las actividades, que generarán la transformación de los elementos de entrada en salida para obtener resultados favorables, buscando el cumplimiento de los estándares establecidos para lograr lo más importante, la satisfacción y el regreso del cliente.

Tomando en cuenta diversos aspectos que influyeron en el desarrollo del proyecto, se hizo uso de diversos conceptos que ayudaron a describir la función y el empleo de los elementos esenciales en los procesos, tanto de planeación y organización del proyecto, como para el subproceso de remodelación del autobús, entre ellos definimos el manejo de los materiales, la infraestructura requerida, los métodos utilizados en los procesos, la información y el manejo adecuado de la misma, el impacto al medio ambiente, el rol que jugaron los integrantes de la empresa y las responsabilidades adquiridas para el desarrollo del proyecto.

Por último ya después de la puesta en marcha del proyecto comenzamos con el análisis para la detección de oportunidades de mejora, así como la identificación de posibles cambios en el proceso.

5 Cordera Martin José *Gestión de Contabilidad*. Ediciones Pirámides, Madrid, 1994 *Administración financiera*. Robert W. Johnson. *Capítulo. Administración de inventarios* p 177

## **3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE HANDBALLBUS LA TIENDA MÓVIL**

Para comenzar el desarrollo del proyecto fue necesario como primer paso la jerarquización del proceso, es decir, clasificar el desarrollo de este nuevo concepto dentro de la organización de acuerdo a su grado de importancia.

Se consideró que esta propuesta tenía el nivel de primordial dentro de la empresa ya que todas las actividades se encaminaron a la materialización de la misma y de acuerdo a los criterios del plan de funcionamiento de la organización, se decidió la aceptación para su desarrollo.

El desarrollo de Handballbus la Tienda Móvil, se ubica dentro del sistema organizacional como un proceso para el lanzamiento de un nuevo producto, por lo que se hizo inminente la creación de un departamento que se encargara totalmente del desarrollo del proyecto, éste se nombró con el mismo nombre del proyecto: Handballbus.

Después de la revisión del diagrama organizacional de Ole Siegel Sports mostrado en el apartado 1.1, es posible reconocer la interrelación de este nuevo departamento con los otros que integran la organización y también se muestra el eje de funcionamiento regido por los mismos objetivos organizacionales.

### **3.2.1 OBJETIVOS DE CALIDAD**

Los objetivos de calidad son la base sobre la cual se da seguimiento al cumplimiento de las actividades de los diferentes niveles organizacionales, orientando a la empresa hacia los tópicos prioritarios para ser congruentes con lo definido en la Política de calidad, actividades que encaminan a la organización hacia la excelencia.

La estructura organizacional tiene un papel fundamental en la implantación de objetivos ya que su medición depende de cómo estén estructurados, en este caso, los objetivos que juegan un papel fundamental para la Dirección General ya que la medición se realiza generalmente en función de los costos.

Por lo tanto, podemos definir un objetivo como una meta y una meta como un reto, siendo esto lo que no se ha podido lograr, sin embargo, es a su vez algo que se puede y se quiere lograr como empresa. Todo objetivo de calidad debe de contar con tres características para poder decir que está bien planteado. El objetivo debe ser claro, es decir, debe estar claramente definido, para saber exactamente que se quiere medir. La segunda característica es que sea medible, el objetivo debe de

contener información numérica y en términos de tiempo para que pueda ser medible y determinar si al cierre del periodo se logró lo que se indicó. Por último se dice que el objetivo debe ser alcanzable.

Para la buena implantación de un sistema de calidad en toda la empresa se debe contar con objetivos de calidad muy bien estructurados y claramente definidos.

*Tabla 2 Objetivos de Calidad*

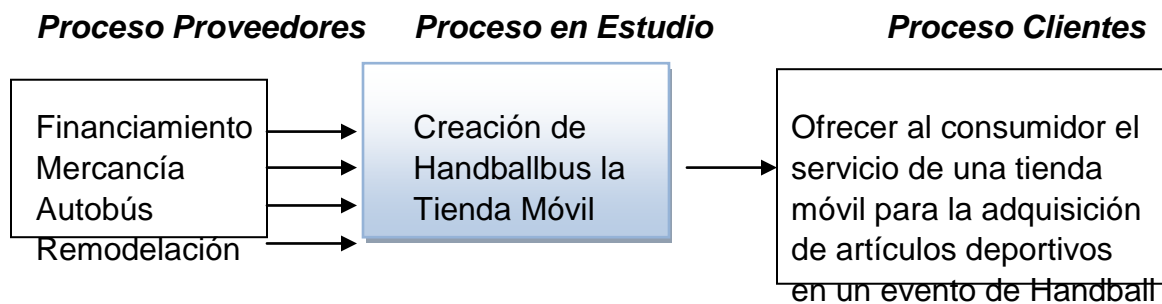
<b>Objetivos de Calidad</b>	<b>Departamento Responsable</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Disminuir el número de traslados</b>	Handballbus	Realizar solo un recorrido de ida y regreso por evento realizado
<b>Reducir el tiempo de ciclo de los procedimientos para la realización de eventos.</b>	Handballbus	Estandarizar las actividades y procedimientos.
<b>Entrega puntual de mercancía de los Proveedores</b>	Dirección General / Handballbus	Proveedores-Tiempo de la Orden $\geq 80\%$
<b>Atender a Quejas del Cliente</b>	Aplica a todos los departamentos	Respuesta $\leq 8$ Días
<b>Disponibilidad de mercancía</b>	Handballbus	Disponibilidad $\geq 85\%$
<b>Reducir el tiempo de armado de unidades de trabajo</b>	Handballbus	Tiempo Armado $\leq 60$ min
<b>Implementar un Sistema de Seguridad</b>	Handballbus	Implementar un sistema de circuito cerrado en el Autobús.
<b>Mejorar el proceso de contratación de handballbus</b>	Handballbus	Sistematización del proceso y pre registro en línea.
<b>Optimizar el espacio disponible en el interior del autobús.</b>	Handballbus	Superficie de Ventas en el interior del Autobús $45\text{m}^2$

### 3.2.2 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO HANDBALLBUS LA TIENDA MÓVIL

De acuerdo a la Planeación para el desarrollo del proyecto, se consideró como siguiente paso, la definición de los elementos de entrada que se requerían, la forma de transformación y qué es lo que se espera de los elementos de salida.

Se diseñó un diagrama para ejemplificar el flujo del proceso que se siguió para el desarrollo del proyecto, con la finalidad de mostrar el proceso entre los clientes y proveedores para proporcionar la documentación necesaria para el mejor entendimiento del proyecto, y que sirvió para ubicar el proceso dentro de la estructura organizacional; logrando identificar las interdependencias más importantes de los elementos de entrada y salida del proceso.

*Diagrama 2 El sistema del Proceso*



El proceso en estudio fue definido como la creación de una tienda móvil, Handballbus; para ello es necesario que los proveedores, las instituciones bancarias y la misma empresa, inviertan determinado capital en el proyecto para poder concretar el primer paso del desarrollo: la adquisición del autobús.

Dentro del proceso central se ubicaron otros subprocesos, como el de Remodelación del Autobús, el de Contrataciones y el proceso para la Realización de Eventos, los cuales fueron modificados de su operación inicial para mejorar el funcionamiento. Con respecto al suministro de mercancía, tanto al autobús como a la empresa, fue necesario controlar simultáneamente estas dos actividades para generar un mejor control de ambos procedimientos.

De igual modo requerimos de la generación de estrategias publicitarias que pudieran, desde el inicio de la puesta en marcha del proyecto, impulsar el funcionamiento del mismo, así decidimos como primera estrategia de Marketing producir una línea de prendas y artículos promocionales elaborada dentro de la empresa por el departamento de la Estampadora, esta colección plasma en playeras motivos

relacionados al Handball, los cuales son distintivos de Handballbus. Además de las prendas promocionales se cuenta con una colección de artículos de colección como llaveros, tazas, carteras, toallas, ropa para bebé, mouse-pads, bolsas, entre otros, grabados con el logotipo y la leyenda de Handballbus.

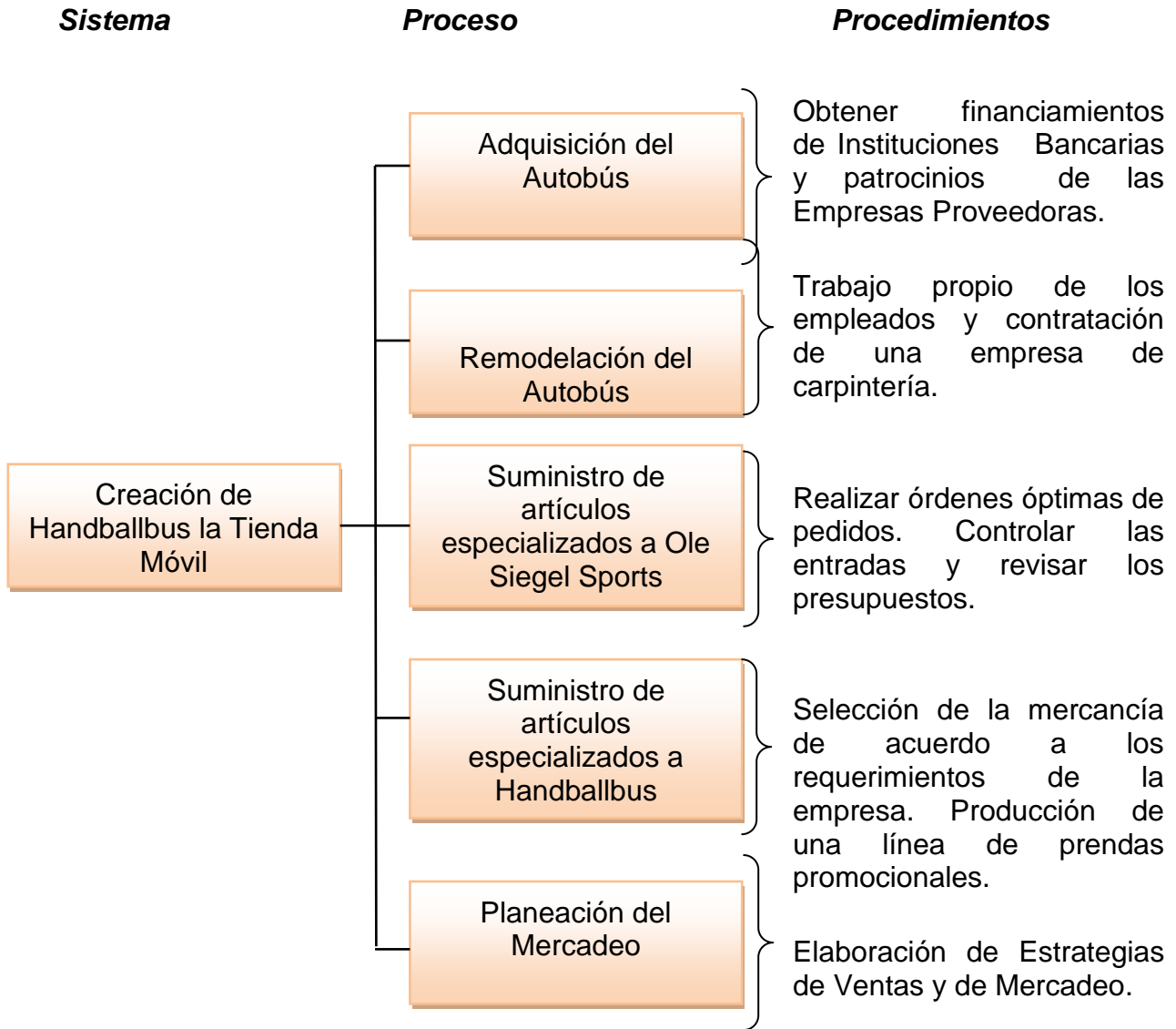
Para el control de las operaciones se originaron estrategias publicitarias y de ventas, pronosticamos el impacto y la proyección del proyecto por medio de un análisis de mercado; analizamos los riesgos y condiciones generales de la implantación y así resolvemos dar marcha al desarrollo de Handballbus la Tienda Móvil.

### **3.3 DESARROLLO DEL PROYECTO HANDBALLBUS LA TIENDA MÓVIL**

El siguiente diagrama muestra de forma general el proceso desde el punto de vista sistemático, es decir, en él se describe el proyecto en forma de diagrama de árbol, colocando el concepto central del proyecto como elemento generador, a partir de ahí se ramifican las diversas actividades contenidas en los procesos necesarios para la obtención del fin y por último se indican los procedimientos a los que se recurrirá para la realización de las actividades y concluir con el alcance de la meta, que representa la aplicación del proyecto.



Diagrama 3 Sistema del desarrollo del proyecto



### 3.3.1 ADQUISICIÓN Y REMODELACIÓN DE HANDBALLBUS

Para la transformación del autobús de servicio de transporte público a Handballbus la Tienda Móvil se requirieron diversos elementos de entrada que permitieron iniciar el desarrollo del proyecto, uno de ellos fue la aceptación del crédito bancario que facilitó la disposición de capital en la empresa para la adquisición del autobús, además de la importante aportación de las empresas proveedoras para el suministro de mercancía y la renta de superficies de publicidad en la carrocería del autobús.

El autobús seleccionado contaba con las siguientes características

*Tabla 3 Características del Autobús*

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Peso</b>	15 Toneladas
<b>Anchura</b>	2,5metros
<b>Altura</b>	3metros
<b>Superficie de Exhibición</b>	45m <sup>2</sup>
<b>Longitud Total</b>	18 metros
<b>Marca</b>	MAN SD
<b>Modelo</b>	SD 1986
<b>Kilometraje</b>	78,7968 km recorridos

La Adquisición y Remodelación de Handballbus fue documentado en material fotográfico, para brindar un mejor panorama de las modificaciones internas y externas, la distribución de los espacios y la ubicación del mobiliario propuesto por el departamento de Handballbus, así mismo se seleccionaron fotografías que muestran el autobús antes, durante y después de la remodelación.

Cabe señalar que los integrantes de la empresa colaboramos de distintas formas en la realización de las actividades de remodelación del autobús, además del apoyo de familiares y amistades cercanas de Ole Siegel, quienes se encargaron de los ajustes mecánicos y el pintado de la carrocería.

Para el trabajo del material y la instalación de los componentes fue necesario contratar los servicios de una empresa de carpintería, Roman's Dienstleistung, quien se encargó de la elaboración del mobiliario, en base al diseño propuesto.

El Plan para la remodelación se describe a continuación a través de una Gráfica de Gantt construida para la planeación y secuencia de las actividades que a lo largo de un año fueron necesarias para la terminación de este proceso.

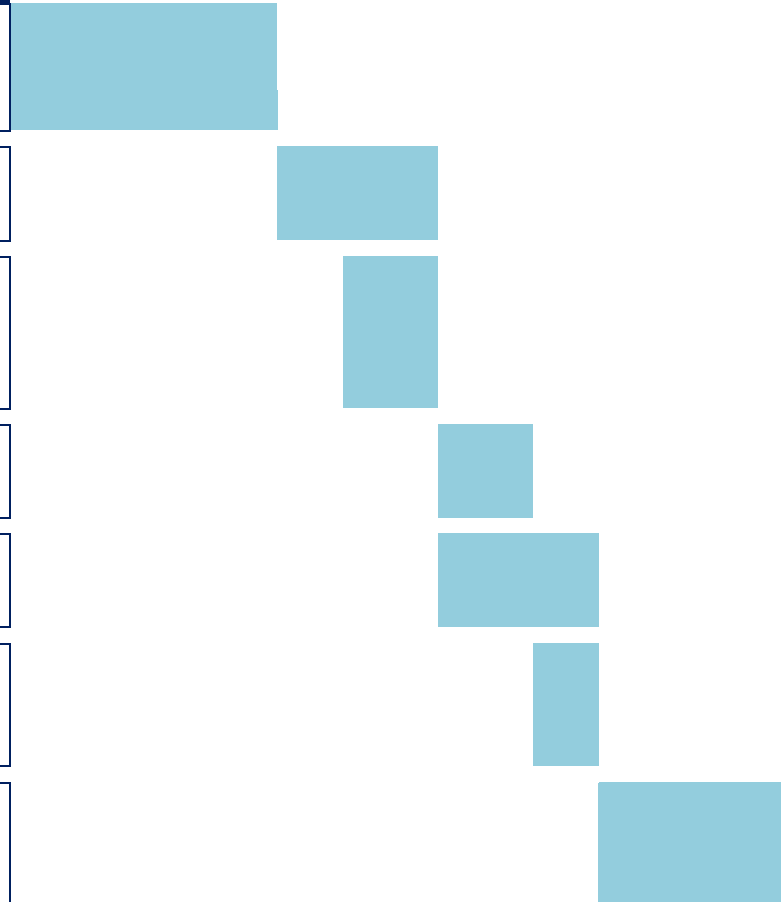
**Gráfica de Gantt para la  
Planeación**

**Remodelación del autobús**

**Semanas**

**1 2 3 4 5**  
**0 0 0 0 0**

<b>Id</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Co Mien zo</b>	<b>Termino</b>	<b>Duración</b>
1	Aceptación del crédito y el financiamiento.	Agosto 06	Octubre 06	8 semanas
2	Compra del autobús.	Noviembre 06	Noviembre 06	6 semanas
3	Compra del material para la remodelación.	Noviembre 06	Diciembre 06	4 semanas
4	Entrega del autobús.	Diciembre 06	Enero 07	4 semanas
5	Entrega del material.	Diciembre 06	Febrero 07	6 semanas
6	Desarmado de los interiores del autobús.	Enero 07	Enero 07	2 semanas
7	Trabajo del material para los interiores.	Enero 07	Marzo 07	8 semanas



8	Pintado de la carrocería del autobús.	Enero 07	Febrero 07	4 semanas
---	---------------------------------------	----------	------------	-----------

9	Armado de los interiores y acabados.	Marzo 07	Abril 07	5 semanas
---	--------------------------------------	----------	----------	-----------

10	Barnizado.	Mayo 07	Mayo 07	2 semanas
----	------------	---------	---------	-----------

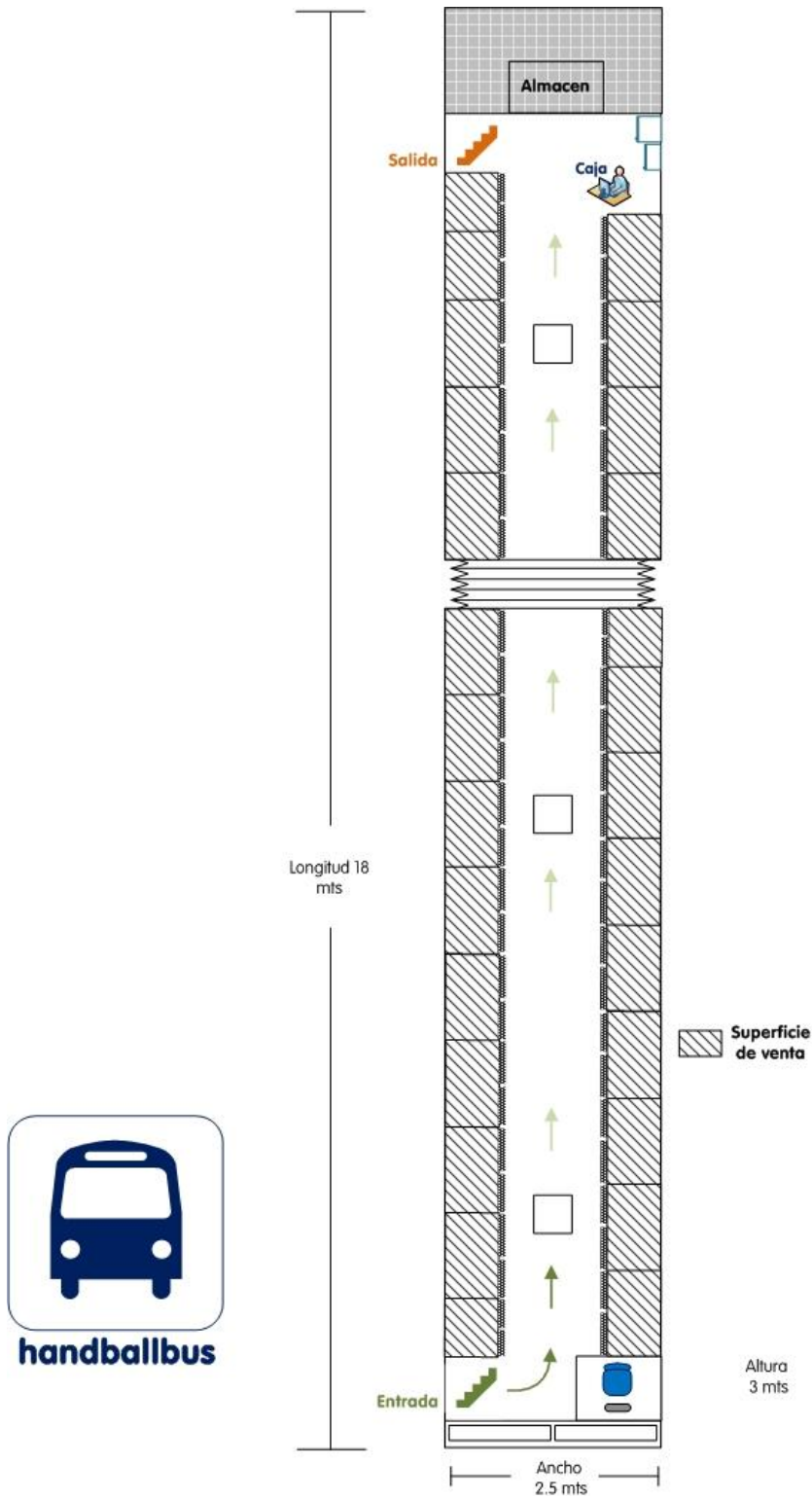
11	Instalaciones eléctricas, iluminación, sonido, califica	Mayo 07	Junio 07	4 semanas
----	---	---------	----------	-----------

12	Pruebas generales de funcionamiento y manejo.	Junio 07	Julio 07	2 semanas
----	---	----------	----------	-----------

13	Abastecimiento de mercancía al autobús.	Julio 07	Agosto 07	4 semanas
----	---	----------	-----------	-----------



Diagrama 4 Diseño de la distribución interna de Handballbus



Para la distribución de los espacios dentro del autobús, se resolvió hacer uso de toda la longitud del autobús, se estableció el espacio para la superficie de ventas, dejando el pasillo central como la pasarela para el consumidor hacia ambos lados se encuentran construidas las estanterías. El acceso a Handballbus, es por la parte delantera, frente a la puerta de descenso, en la parte trasera del autobús, se localiza la caja, donde el consumidor realiza su pago. En la parte trasera del autobús se encuentra el almacén, así como un espacio destinado al personal, que cuenta con un refrigerador, alacena y parrilla eléctrica.

### ***Documentación de la Adquisición del Autobús***



*Fotos 1-4 Vista del Autobús antes de la Remodelación*





***Documentación del proceso de la remodelación interna de Handballbus***



*Foto 1 y 2 Vista de la creación del mobiliario interno del Autobús*



*Foto 3 Vista de los asientos y la parte trasera del autobús antes de la remodelación.*



*Foto 4 Vista de la construcción del espacio para el almacén en la parte trasera del autobús.*



*Foto 5 Adecuación de un refrigerador, parrilla eléctrica, tarja y alacena*





*Foto 6 Vista del espacio de almacén en la parte trasera del autobús*



*Foto 7 Vista de la barra que integra la caja y la bodega de elementos*



Foto 8



Foto 9



Foto 10



Foto 11



Foto 12



Foto 13



Foto 14



*Foto 15*



*Foto 8 – 16 Vista de las estanterías y el mobiliario destinado a la superficie de ventas distribuido en la longitud del autobús*



**Documentación de Handballbus después de la remodelación**



*Foto 1 Vista lateral de la carrocería de Handballbus utilizada para publicidad de la marca proveedora hummel participando como patrocinador y cliente exclusivo*





Foto 2,3 y 4



Foto 5,6 y 7

Foto 2 – 7 Distribución de la mercancía (prendas, balones, calzado, accesorios) en las estanterías del autobús.



*Foto 8 Espacio destinado para la caja y los elementos para el guardado de papelería, catálogos y empaques de artículos.*

## **CAPÍTULO IV ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍA APLICADAS EN EL PROYECTO HANDBALLBUS LA TIENDA MÓVIL**

A mi ingreso a Ole Siegel Sports en el año 2006 ya se había aceptado el proyecto para el lanzamiento de Handballbus, sin embargo, no existía documentación de los planes de acción, ni de los procedimientos para los ciclos de actividades, la empresa tampoco contaba con respaldos de información, por lo que una de mis primeras tareas fue la recopilación de datos y el análisis de la información que se generaba a partir de las operaciones de planeación, de igual forma comencé desarrollando sistemas para el manejo adecuado y el almacenamiento de información, para llevar un control eficaz de éste y otros proyectos. Actualmente, además de la administración del departamento de Handballbus, me encargo de la estandarización de los procedimientos de la empresa; a través de la implementación de formatos para recibimiento y expedición de órdenes de trabajo, pedidos y controles internos. Para ello, me he ayudado de los conocimientos adquiridos en mi carrera para lograr el uso correcto de las diferentes técnicas y herramientas de la ingeniería aplicables a esta organización.

### **4.1 CLASIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO**

El desarrollo de esta propuesta se realizó de acuerdo a una metodología propuesta por la empresa, que concentra diferentes elementos que influyen en un proceso para el lanzamiento de nuevos productos.

Como primer paso para el desarrollo, se clasificó y ubicó el desarrollo del proyecto dentro del sistema organizacional de la empresa, de acuerdo a su grado de importancia, con ayuda del análisis de los diagramas anteriores. Ya jerarquizado el proceso como fundamental y después de identificar las entradas a los procesos, como los proveedores con sus mercancías y financiamientos, además de nuestra empresa que contribuyó con la aportación de capital, materiales y mano de obra para la adquisición y la remodelación del autobús, de la misma forma fue necesario identificar el proceso en estudio; y la relación de los elementos de entrada con sus requerimientos. Como siguiente paso se define los elementos de salida del proceso.

El elemento principal de salida es el servicio ofrecido, es decir, la oportunidad de brindarle al consumidor una novedosa forma de adquirir productos deportivos de la especialidad de handball, poniendo a su disposición una amplia variedad de artículos de las mejores marcas a precios especiales, con la mejor atención al cliente y dentro de una atmósfera familiar y acogedora para él; todo esto dentro de un autobús remodelado en forma de tienda que se encuentra directamente a la entrada de instalaciones deportivas al momento de un evento de Handball, siendo estos, atraídos por la peculiar presentación de la Tienda Móvil.



El siguiente paso, fue la identificación de los elementos de salida, que en este caso, representan el servicio ofrecido y los artículos deportivos destinados a la venta, así como los clientes para cada uno de estos.

Después de realizar la clasificación de los productos y servicios de acuerdo a diversos criterios establecidos, como por ejemplo, las necesidades de la empresa, los requerimientos de los clientes y las aplicaciones de estos en el proceso; fue importante definir de forma preliminar los requisitos de los productos y servicios que se ofrecerán al consumidor y los que se requieren para brindar el servicio.

Para ello recurrimos a la elaboración de una ficha técnica, que muestra los elementos seleccionados por la empresa para interactuar en el desarrollo del proyecto, mismos que serán definidos y analizados como parte del proceso de desarrollo para el lanzamiento de Handballbus la Tienda Móvil.

El criterio de selección de los elementos que influyen en el proceso de desarrollo se basó en aspectos de la Teoría de la Calidad, así como las herramientas de esta cultura empresarial. Se determinó que para la realización del proyecto, era necesario considerar los aspectos primordiales que influyen en todo proceso y estos incluyen a las personas, los materiales, los métodos de trabajo, la infraestructura, la información y el entorno o medio ambiente en el que se desarrolla el proceso.

De esta forma generamos un sistema controlado para la descripción de estos elementos, explicando su actuación para el logro satisfactorio del proyecto:

Tabla 4 Ficha Técnica para el desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil

Proyecto de Desarrollo de Handballbus la Tienda Móvil						
<b>Inicio</b> Agosto 2006		<b>Término</b> Agosto 2007		<b>Revisión</b> Ole Siegel		
<b>Materiales</b>		<b>Nombre del Proceso</b>		<b>Métodos</b>		
Adquisición y Remodelación Del Autobús		Handballbus La Tienda Móvil		Procedimientos Políticas Planes Instrucciones		
		<b>Líder del Proceso</b> Ole Siegel / Adriana Flores López				
<b>Proveedor</b>	<b>Insumos</b>	<b>Requisitos</b>		<b>HANDBALL-BUS LA TIENDA MOVIL</b>	<b>Clientes</b>	<b>Productos y Servicios</b>
<b>Ole Siegel Sports</b>	Fuerza laboral  Recursos Financieros	Iniciativa Trabajo en equipo			Público en general	Servicio de calidad del equipo de ventas.
<b>Marca Proveedora hummel</b>	Recursos Financieros  Mercancía	Condiciones especiales para publicidad			Clubes y Asociaciones deportivas	Exhibición y venta de prendas, calzado y accesorios deportivos
<b>Instituciones Bancarias</b>	Crédito Bancario	Acuerdo a Plazos				
<b>Empresa de Carpintería</b>	Mano de Obra	Trabajo de calidad Puntualidad en fechas de Entrega			Empresas proveedoras	Renta de espacios para publicidad en la carrocería del Autobús
<b>Marcas Proveedoras Select Trimona H2O</b>	Capital financiero Mercancía	Financiamiento Mercancía de calidad				
<b>Infraestructura</b> Maquinaria, Equipo e Instalaciones				<b>Medio Ambiente</b>  Reutilización de	<b>Gente</b> Las actividades de remodelación	

Utilización del equipo y maquinaria propiedad de Ole Siegel Sports para la remodelación del autobús. Maquinaria especializada aportada por la empresa de carpintería	materiales del equipo para evitar el desperdicio.	además de la empresa de carpintería son realizadas por los empleados de la empresa, familiares y amistades.
---	---	---

Manejo de la Información	Indicadores de Resultados
Documentos de uso Oficial	Eficiencia del funcionamiento del autobús.
Autorizaciones	Control del abastecimiento de la mercancía.
Plan Estratégico	Sistema de Ventas.
Manuales de Uso	Contrataciones
Generación de ideas	Servicio de atención a quejas.
Consensos y juntas.	Reclamaciones
Informes	

El sistema propone el desarrollo de una Tienda Móvil, así que se definió la parte central del estudio al autobús como generador del proceso y el elemento donde tendrá lugar la transformación de entradas en salidas, es decir, los artículos especializados representan las entradas al proceso, y los artículos deportivos adquiridos por los clientes, al igual que el servicio ofrecido; representan las salidas del proceso. El punto de transformación es el equipo, en este caso, el autobús.

#### 4.1.1 DEFINICIÓN DE PRODUCTOS Y CLIENTES

El diseño de nuevos productos es crucial para la supervivencia de la mayoría de las empresas, aunque algunas experimentan pocos cambios en sus productos, la mayoría de las compañías deben revisarlos en forma constante. En industrias como Ole Siegel Sports, que cambian con rapidez, la introducción de nuevos productos es una forma de vida y se han desarrollado enfoques muy sofisticados para presentar nuevos productos. La definición del producto es el resultado del desarrollo de una estrategia empresarial.

Los productos obtenidos se definen en términos de sus características y los beneficios otorgados. Las características de un producto son sus rasgos; los segundos son las necesidades del cliente satisfechas por tales rasgos; estos son menos tangibles, pero siempre responden a la pregunta del cliente: ¿En qué me beneficia? Los beneficios más atractivos de un producto son los que proporcionan gratificación emotiva o financiera<sup>6</sup>.

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. El cliente es en general la razón de ser de los productos.

En el siguiente esquema describimos el tipo de productos y clientes a los que se pretende llegar, así como los requerimientos establecidos por la empresa y los solicitados por parte de los clientes.

6 R. Czinkota Michael,A. Ronkainen Ilkka, *Marketing Internacional. Parte 8 Adaptación del Producto* p.248  
[wikipedia.org/wiki/Cliente](http://wikipedia.org/wiki/Cliente)

*Tabla 5 Productos y clientes para el proyecto Handballbus la Tienda Móvil.*

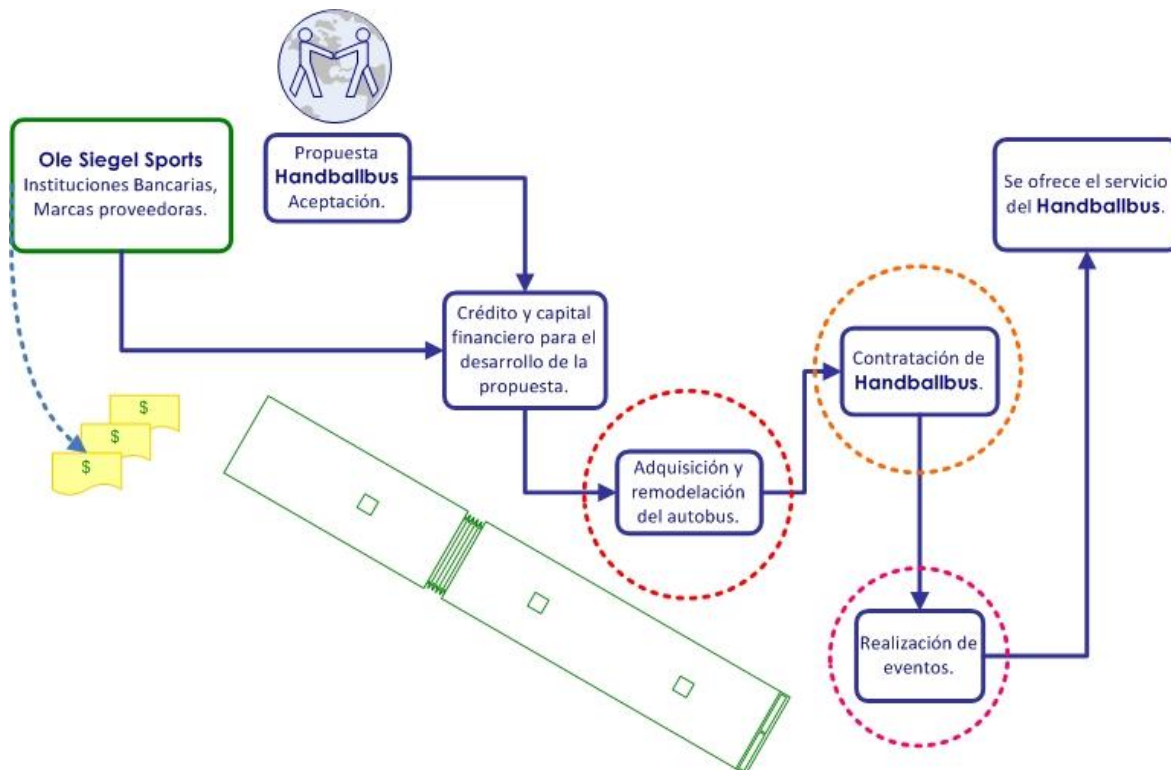
<b>Nombre del Proceso</b>		<b>Revisión</b>	<b>Fecha</b>
Handballbus La Tienda Móvil		Ole Siegel	Agosto 2006 - Agosto 2007
<b>Líder del Proceso</b>			
Ole Siegel / Adriana Flores López			
<b>Productos</b>	<b>Clientes</b>	<b>Requisitos</b>	
Tenis	Nuestros clientes son por lo general aficionados al handball, esto quiere decir, tanto jugadores activos, principiantes, retirados; en términos generales todo aquel que se interese por el handball y disfrute de ver o practicar este deporte, además de las asociaciones Deportivas a lo largo y ancho de la región de Baja Sajonia en Alemania	Calidad	
Sandalias			
Calcetas			
Rodilleras		Durabilidad	
Shorts			
Uniformes		Garantía	
Coderas			
Conjunto de Pants		Precio	
Balones			
Muñequeras		Funcionalidad	
Maletas			
Sandalias			
Breas			
Playeras			
Jerseys			
Sudaderas			
Chamarras			
Válvulas de Aire			
Artículos Promocionales			

Los elementos esenciales del proyecto son todos aquellos factores que influyen en la realización del mismo, las actividades, los procedimientos, los métodos, los materiales y la información requerida, etcétera. Todos estos elementos interactúan en el proceso de desarrollo en relación con el tiempo de planeación, así mismo muestra las interrelaciones entre los participantes del proceso y las variaciones en productos o servicios ofrecidos, transformaciones y clientes, es decir, en la manera en que se lleva a cabo el proceso.

Para ejemplificarlo de mejor forma, se diseñó un mapa de flujo de procesos, indicando la secuencia de actividades necesarias para lograr la implementación de este proyecto. En el diagrama se puede observar que la cadena de valor se inicia

cuando se autorizan los créditos y los financiamientos necesarios para la aceptación del proyecto, estas actividades dan lugar a la adquisición y remodelación del autobús (subproceso descrito anteriormente), ya concluido este proceso, podrán generarse las contrataciones que llevarán a la realización de los eventos y por ende se conseguirá brindar el servicio de Handballbus al consumidor.

*Diagrama Mapa general de Proceso para el desarrollo del Proyecto.*



Como se muestra en el diagrama anterior, es el proveedor el que activa el proceso, y el cliente como receptor del servicio, se encuentra al final de la cadena. La acción que realiza el activador del proceso, debe ser identificada describiendo que insumo fue recibido, esto permite definir la cadena cliente-proveedor interno y ayuda a clasificar los subprocesos, así como los procesos intermedios. De esta forma seguimos documentando las acciones que los actores van agregando valor sobre el proceso, hasta concluir con el producto o servicio.

Hay que considerar de igual forma las entradas y salidas hacia otros procesos ya que es importante identificar la cadena principal del mismo, así como otros procesos que pudieran influir en la capacidad de cumplir los requerimientos de los clientes.

Por esta razón se indica en el mapa del proceso anterior los puntos donde se generó información para otros procesos, que posteriormente nos permitirán crear una relación de las interacciones entre ellos, e incluso entre los sistemas de la empresa.

## 4.1.2 DEFINICIÓN DE PROVEEDORES E INSUMOS

Todos los proveedores de bienes y servicios, así como todos los clientes están eslabonados por la demanda de los consumidores de productos terminados, al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final. La cadena de Suministro<sup>7</sup> es una compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece dentro de la organización como fuera de ella y sus actores principales son los proveedores y los clientes.

Se ha identificado el proceso y las secciones de entrada a otros subprocesos, así como los insumos necesarios para la ejecución del proceso, que de acuerdo a los requisitos establecidos por la empresa, serán los generadores de los acuerdos con los proveedores.

En este apartado se determinaron diferentes tipos de Proveedores para tres procesos del desarrollo. Los primeros para la etapa de Adquisición del Autobús, los segundos, para la etapa de Remodelación y por último los requeridos en la etapa de suministro de mercancía tanto al Autobús como a la empresa.

<sup>7</sup> El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)

*Tabla 6 Insumos y Proveedores para el proyecto Handballbus la Tienda Móvil.*

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Líder del proceso</b>	<b>Fecha:</b>
Handballbus la Tienda Móvil	Ole Siegel / Adriana Flores López	Agosto 2006- Agosto 2007 Rev. Ole Siegel
<b>Proveedor para la Etapa de Adquisición del Autobús</b>	<b>Insumo</b>	<b>Requisitos</b>
Marca Proveedora hummel	Capital financiero y condiciones especiales en precios de mercancía	Contrato de exclusividad para uso de superficies publicitarias del Autobús
Ole Siegel Sports	Capital Financiero Mano de Obra Material	Trabajo de Calidad en Equipo Puntualidad Iniciativa
Instituciones Bancarias	Crédito	A plazos
<b>Proveedor para la Etapa de Remodelación del Autobús</b>	<b>Insumo</b>	<b>Requisitos</b>
Empresa de Carpintería (Roman´s Dienstleistung)	Mano de obra Material Maquinaria	Calidad en el servicio Flexibilidad Puntualidad en Tiempo de Entrega
Integrantes de Ole Siegel	Mano de obra	Flexibilidad

Sports	Iniciativa Trabajo en equipo Eficiencia
--------	---

Proveedor para el Abasto de Mercancía al Establecimiento y al Autobús	Insumo	Requisitos
hummel	Artículos y accesorios deportivos para la especialidad de handball y otros deportes	Calidad
H2O		Garantía
Kempa		Funcionalidad, Presentación
Trimona		Durabilidad
Departamento de la Estampadora	Condiciones especiales sobre el valor de los artículos deportivos	Entregas puntuales
Falk und Ross	Contrato de exclusividad para el uso de las superficies del autobús para fines publicitarios	Servicio al cliente y quejas
IVM		Plazo determinado de las condiciones establecido por la empresa
		Acuerdo de las condiciones del contrato con establecimiento de fechas límite.

Se agruparon diversos elementos potenciales que intervinieron en el proceso: los materiales utilizados y el manejo adecuado de los mismos, los métodos empleados para el desarrollo de las actividades, la infraestructura requerida, el manejo de la información, la gente involucrada en las operaciones y el impacto al medio ambiente que genera el desarrollo del proceso, así como los indicadores de resultados para la detección de futuras oportunidades de mejora y su aplicación. Estos elementos, definen de manera global todo proceso, y cada uno aporta parte de la variabilidad y de la calidad final del producto o servicio; por lo que es natural enfocar los esfuerzos de mejora hacia cada uno de estos elementos según la aplicación de cada uno de ellos en el proceso.

### 4.1.3 INFRAESTRUCTURA

La infraestructura es el conjunto de elementos, como equipos, instalaciones y/o maquinaria o servicios necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente<sup>8</sup>.

En este caso, se define el uso de la infraestructura, especialmente, para el proceso de remodelación del Autobús, sin embargo, las instalaciones de la empresa fue donde se llevo a cabo toda la planeación y organización de este proyecto.

8 [www.worldreference.com](http://www.worldreference.com) Concepto de infraestructura

*Tabla 7 Infraestructura necesaria para el desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil.*

<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Líder del proceso</b>	<b>Fecha</b>	<b>Rev. Ole Siegel</b>
Handballbus la Tienda Móvil	Ole Siegel / Adriana Flores López	Agosto 2006- Agosto 2007	
<b>Infraestructura</b>	<b>Código</b>	<b>Actividad del proceso donde se usa</b>	<b>Características clave que impactan en el desempeño del Proceso</b>
Autobús	Equipo	Remodelación del Autobús	Es el elemento de transformación de los elementos de entrada en salidas.
Material para la remodelación del autobús Elementos de Carpintería Elementos del autobús	Maquinaria	Remodelación del Autobús	Para lograr una buena distribución de los espacios del autobús y aprovechamiento de los materiales.
Taller Mecánico	Instalaciones Equipo Maquinaria	Remodelación del Autobús	Ahorro en el costo de inspecciones del autobús
Ole Siegel Sports	Instalaciones	Planeación y Organización	Estrategias de Comercialización Centro de control

#### **4.1.4 MÉTODOS**

Un método es una serie de pasos sucesivos que conducen a una meta. El objetivo, desde el punto de vista organizacional, es llegar a la toma de decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro.

Los objetivos que persiguen la aplicación de métodos, políticas, estrategias operativas y procedimientos en la realización de un proceso son: uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de evaluación del control interno y su vigilancia, que tanto los empleados como el jefe, determinen si el trabajo se está realizando adecuadamente y reducir los costos al aumentar la eficiencia en general, entre otros<sup>9</sup>.

La aplicación de métodos y procedimientos para el desarrollo del proceso fue primordial, ya que con esto se obtiene un mejor control sobre las actividades y los



planes de acción establecidos por la empresa, para el correcto funcionamiento de los procesos.

9 Niebel Benjamin, Freivalds Andris: *Ingeniería Industrial Métodos, estándares y diseño del trabajo* Capítulo 1 *Importancia de la Productividad.*

*Tabla 8 Métodos y procedimientos aplicados a las actividades de desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil.*

<b>Nombre del Proceso</b> Handballbus la Tienda Móvil	<b>Líder del proceso</b> Ole Siegel / Adriana Flores López	<b>Fecha:</b> Agosto 2006-Agosto 2007	<b>Rev.</b> Ole Siegel
<b>Método</b>	<b>Código</b>	<b>Actividad del proceso donde se usa</b>	<b>Persona que lo utiliza</b>
Documentación grafica de eventos y remodelación	Observación	Remodelación del autobús Realización de eventos	Equipo handballbus
Cuantitativos para el análisis de la rentabilidad de la propuesta	Cuantitativo	Planeación y Organización de la Propuesta	Dirección General
Estrategias publicitarias	Marketing	Planeación y Organización de la Propuesta	Equipo handballbus
Sistematización del plan de realización de eventos	Plan de Actividades del Trabajo	Remodelación	Equipo handballbus
Estandarización del proceso de Contrataciones	Planeación	Planeación y Organización de la Propuesta	Equipo handballbus
Políticas de Calidad	Organizacional	Planeación y Organización de la Propuesta	Equipo Ole Siegel Sports
Planeación estratégica de Órdenes de pedidos	Organizacional	Planeación y Organización de la Propuesta	Equipo handballbus
Estandarización del proceso de realización de eventos	Planeación	Planeación y Organización de la Propuesta	Equipo handballbus

## 4.1.5 MATERIALES

El manejo de materiales incluye consideraciones de movimiento, lugar, tiempo, espacio y cantidad. Cada operación del proceso requiere materiales y suministros a tiempo en un punto en particular, asegurando que los materiales serán entregados en el momento y lugar adecuado, así como, la cantidad correcta. El manejo de materiales debe considerar un espacio para el almacenamiento.

En una época de alta eficiencia en los procesos industriales las tecnologías para el manejo de materiales se han convertido en una nueva prioridad en lo que respecta al equipo y sistema para su manejo. Pueden utilizarse para incrementar la productividad y lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Así mismo, es un aspecto importante de la planificación, control y logística con respecto al manejo físico, el transporte, el almacenaje y la localización de los materiales apoyándose en los principios para el buen manejo de materiales como, mejorar la eficiencia de la cadena de suministros, incrementar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de suministros y optimizar la compra y el manejo de los materiales requeridos<sup>10</sup>.

El uso y manejo de los materiales para el desarrollo de Handballbus la Tienda Móvil, se centró en el proceso de Remodelación, procurando el empleo adecuado de los materiales para el logro satisfactorio de las metas propuestas.

10 IMMÉR, John R. Manejo de materiales. Editorial Hispanoeuropea, S.A. 2da edición. Barcelona, España. 1971

*Tabla 9 Materiales empleados en el proceso de remodelación de Handballbus la Tienda Móvil.*

<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Líder del Proceso</b>	<b>Fecha</b>	<b>Rev.</b>
Handballbus la Tienda Móvil	Ole Siegel / Adriana Flores López	Agosto 2006-Agosto 2007	Ole Siegel
<b>Materiales</b>	<b>Descripción</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Actividad del proceso donde se usa</b>
Diseño del mobiliario del autobús	Madera Elementos de la estructura interna del autobús Estructuras metálicas	Roman´s Dienstleistung	Remodelación
Instalaciones Eléctricas y de Iluminación	Cableado, Lámparas ahorradoras de energía	Reutilización de materiales Instalación a cargo de	Remodelación

		amistades	
Sistemas de Seguridad	Sistemas de video y monitores	Instalación a cargo de amistades	Remodelación
Sistemas de Ventilación	Ventiladores	Reutilización de materiales	Remodelación

#### 4.1.6 GENTE Y COMPETENCIAS

El concepto de competencia ya se utilizaba desde el campo de la psicología, de la lingüística y de las teorías de la comunicación. El término de competencia en el mundo empresarial está íntimamente ligado a la eficacia y la rentabilidad productiva de un individuo en el desempeño de sus actividades.

En este proyecto se requirió la colaboración, no sólo de los integrantes de Ole Siegel Sports y de la empresa Roman's Dienstleistung, sino también de familiares y amistades cercanas del propietario, con el fin de minimizar los costos en gastos por contrataciones y ayudar a fomentar el trabajo en equipo.

*Tabla 10 Participación de las personas en el desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil*

<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Líder del Proceso</b>	<b>Fecha:</b> Agosto 2006- Agosto 2007 <b>Rev.</b> Ole Siegel
Handballbus la Tienda Móvil	Ole Siegel / Adriana Flores López	
<b>Personal que opera en el proceso</b>	<b>Actividad del proceso donde opera</b>	<b>Competencias</b>
Equipo handballbus	Remodelación del Autobús Planeación y Organización de la propuesta	Disponibilidad Independencia Responsabilidad Iniciativa Trabajo en equipo
Empresa de carpintería	Remodelación del autobús	Honestidad Eficiencia Trabajo de calidad puntual
Amistades y familiares	Remodelación del autobús	Trabajo en equipo Iniciativa
Equipo Ole Siegel Sports	Remodelación del autobús Planeación y Organización de la propuesta	Trabajo en equipo Iniciativa Eficiencia Responsabilidad

## 4.1.7 MEDIO AMBIENTE

En un mundo de complejas relaciones entre todos los componentes del medio ambiente, un impacto ambiental en un lugar, influirá en la calidad del entorno general. El cambio del medio ambiente tiene lugar mediante numerosas causas que generan graves efectos a los ecosistemas. Si su ritmo actual continúa, es posible que las futuras generaciones, sean incapaces de llevar vidas sanas y productivas.

El ambiente es patrimonio común de la humanidad y por eso debemos contribuir a vivir en un ambiente sano, que propicie nuestra salud, pero no debemos pensar sólo en la nuestra, sino en nuestros descendientes y los de ellos, no solamente en nuestra especie, también todo el ambiente en el cual se desarrolla nuestra actividad vital.

Ole Siegel Sports se caracteriza por su compromiso continuo con el medio ambiente y uno de los principios de trabajo, es la reutilización de elementos, para evitar el desecho de materiales de probable reutilización, este fue el caso de algunos de los elementos internos del autobús, los cuales sirvieron en la remodelación como elementos del mobiliario actual. Para la documentación de las actividades del Planeación y Organización del proyecto, así como para el uso de formatos de la empresa, se fomenta el uso de hojas de papel reciclado. Para el proceso de ventas en Handballbus, se decidió por la compra de bolsas de papel para el empaque de los productos. Por otro lado, la cultura de la separación de la basura es una de las actividades primordiales de la empresa.

*Tabla 11 Medidas para el cuidado del medio ambiente en el desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil.*

<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Líder del Proceso</b>	<b>Fecha</b>
Handballbus la Tienda Móvil	Ole Siegel / Adriana Flores López	Agosto 2006-Agosto 2007 Rev. Ole Siegel
<b>Condición</b>	<b>Cómo influye</b>	<b>Parte del Proceso en la que se utiliza</b>
Reutilización de componentes internos del Autobús	Reutilización de Materiales Reducción de Desperdicios	Remodelación del Autobús
Utilización de bolsas de papel para el empaque de artículos	Reducción de la utilización de Plásticos	Realización de Eventos Proceso de Ventas
Separación de basura	Fomentar la cultura de la separación de residuos y el reciclaje	Remodelación del Autobús Planeación y Organización de la propuesta Aplica a toda la empresa
Utilización de papel reciclado para ordenes y formatos de procedimientos	Fomentar la cultura del reciclaje	Planeación y Organización de la propuesta Aplica a toda la empresa

## 4.1.8 MANEJO DE LA INFORMACIÓN

El manejo de información, requiere desarrollar un conjunto de habilidades que permite definir la información necesaria, obtenerla y aprovecharla; exige lograr un dominio de las herramientas informáticas para lograr rapidez, reducir el esfuerzo, representar y comunicar la información; y desarrollar un aprendizaje del que se pueda tener control, independientemente del ritmo con que las tecnologías o la información se transforman<sup>12</sup>.

El manejo de información es un proceso que exige informarse e informar. Es decir, exige construir, primero, una representación de una determinada realidad con los datos que adquirimos de ella para poder darla a conocer, poniendo esa representación al alcance de los demás o comunicarla.

Para el manejo de la información en la empresa, se introdujo el sistema de utilización de formatos para la realización de órdenes y pedidos internos, así como los realizados por los clientes externos.

La publicidad empleada para la promoción de nuestros productos y el servicio de Handballbus se ve plasmada en trípticos promocionales que se reparten en los eventos de handball o por correo tradicional.

El desarrollo del proceso fue documentado a través de fotografías, pero también se cuenta con documentos clasificados que validan los diseños y los planes de acción.

Para el óptimo control de datos y el adecuado manejo de la información, se creó una base de datos que contiene los informes de los eventos, reportes de incidencias, manuales del usuario, además de los oficios para la autorización del proyecto, para disponer de ella más fácil y rápidamente cuando sea necesario.

12 [http://iteso.mx/~carlosc/pagina/cursoUAHI/UAHI\\_99\\_1/habi\\_domi\\_aprende.htm](http://iteso.mx/~carlosc/pagina/cursoUAHI/UAHI_99_1/habi_domi_aprende.htm)

*Tabla 12 Tipos de información utilizada y almacenada para el proyecto Handballbus la Tienda Móvil.*

<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Líder del Proceso</b>	<b>Fecha:</b> Agosto 2006-Agosto 2007	<b>Rev.</b> Ole Siegel
Handballbus la Tienda Móvil	Ole Siegel / Adriana Flores López		
<b>Nombre del Informe y contenido básico</b>	<b>Medio de Almacenamiento</b>	<b>Emisor</b>	<b>Receptor</b>
Oficio para la Autorización del Proyecto	Archivo	Ole Siegel Sports	Ayuntamiento de Peine
Oficio de Aceptación y Permiso para las actividades	Archivo	Ayuntamiento de Peine	Ole Siegel Sports

comerciales de Handballbus			
Documentación del Proceso de Remodelación del Handballbus	Electrónico Archivo	Equipo handballbus a través de handballbus.de	Público en general
Informe del Desarrollo de la Proyecto	Electrónico Archivo	Equipo handballbus	Dirección General
Plan Estratégico para el Marketing del Proyecto	Electrónico Archivo	Equipo handballbus	Dirección General
Informe Cuantitativo de los costos generados por el Proyecto	Electrónico Archivo	Ole Siegel Sports	Instituciones Gubernamentales Contador Publico
Informe del Control de Inventarios	Electrónico	Equipo handballbus	Ole Siegel Sports
Manual para la Realización de un Evento	Archivo	Equipo handballbus	Integrantes del equipo que desempeñan la actividad
Manual para el Uso de los componentes e instalaciones de Handballbus	Electrónico Archivo	Equipo handballbus	Integrantes del equipo que desempeñan la actividad
Listado de Artículos destinados al suministro de Handballbus	Electrónico Archivo	Equipo handballbus	Integrantes del equipo que desempeñan la actividad
Formatos para la Evaluación de los Eventos	Archivo	Equipo handballbus	Consumidor
Calendario de Fechas	Electrónico	Equipo handballbus	Consumidor
Tríptico Publicitario de Handballbus	Electrónico Archivo	Equipo handballbus	Consumidor
<b>Uso de la Información</b>		<b>Conocimiento Generado</b>	
Referencial		Conocimiento de la propuesta y análisis del desarrollo del proceso.	
Publicitario		La información sirve para poder contratar los servicios del autobús	
Educativo		Conocimiento para el desarrollo operacional de los procedimientos.	

## 4.2 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE RESULTADOS

La definición de estos indicadores es una tarea crucial para una organización ya que nacen a partir de la definición de las variables críticas para cada objetivo. Ellos serán la base para definir metas, rumbos y estrategias.

Para una visión completa de la organización, es necesario definir indicadores de resultado (lag) que representan lo obtenido por la empresa en función de acciones pasadas y los de desempeño (lead) que representan los factores que generarán resultados ahora y en el futuro y que se complementen con los anteriores<sup>13</sup>.

En relación a este proyecto, fue preciso establecer puntos referenciales en cada proceso que nos dieran una visión real de lo que se esperaba al final del desarrollo y para ello se recurrió a la determinación de indicadores clave en determinados procesos. En el caso del Autobús, considerándolo un equipo, se determinó la evaluación del rendimiento en el recorrido de las distancias. Para control de inventarios se eligió evaluar el proceso de suministro de mercancía. Los procesos de Ventas, Contrataciones y Realización de Eventos se evaluaron en el aspecto financiero, mientras que los Procesos de Atención de Quejas y Servicio al Cliente son medibles cualitativamente.

13 <http://bloggestion.com/gestion/2008/01/20/indicadores-resultados-lag-desempeno-lead/>

*Tabla 13 Conceptos para los indicadores de resultados en el desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil.*

Nombre del Proceso	Líder del Proceso	Fecha:
Handballbus la Tienda Móvil	Ole Siegel / Adriana Flores López	Agosto 2006- Agosto 2007 Rev. Ole Siegel
Nombre del indicador	Unidades de Medición	Forma de Calcularlo
Eficiencia en el Funcionamiento del Autobús	Kilómetros €	Rendimiento de combustible/km recorridos
Control del suministro de mercancía a Handballbus	Nivel de inventarios	Unidad/unidad mínima estimada
Sistema de ventas	€	(€)(unidades vendidas) : Calidad del Servicio
Contrataciones	Número de Eventos Concretados	Contratación/evento realizado
Servicio de Atención a Quejas	Rapidez de Respuesta	Quejas/eventos realizados x Rapidez de Respuesta
Reclamaciones	Reposiciones	Ventas – unidad reclamada x Tiempo de sustitución de la reclamación
Publicidad a través de promociones en internet	Cantidad de compras realizadas por medio de la	Compras realizadas a partir de la promoción en un

	promoción	tiempo determinado
<b>Uso del indicador</b>	<b>Conocimiento generado</b>	
Modificaciones y mediciones para el análisis de los procesos actuales y estrategias futuras.	Recolectar la mayor cantidad de información y materializarla en la aplicación de estrategias de control y mejoras para el óptimo funcionamiento del proceso.	

### 4.3 DEFINICIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

Un elemento primordial fue también la definición de los roles y las responsabilidades que involucraron a cada uno de los colaboradores en las actividades de desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil. Es muy importante reconocer y saber distinguir que dentro de la empresa, el rol de las personas debe estar bien definido, esto facilita el orden dentro de ella. Los roles y las responsabilidades se asignaron para que las personas supieran identificar cual es su posición y las posibilidades de ascenso dentro de la empresa.

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización sean en cantidad o en calidad se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones. Por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera profesional, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, entre otras.

*Tabla 14 Roles y las responsabilidades de las personas involucradas en el desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil.*

<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Líder del Proceso</b>	<b>Fecha:</b> Agosto 2006- Agosto 2007 <b>Rev.</b> Ole Siegel
<b>Nombre</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Campo de Operación</b>
Handballbus la Tienda Móvil	Ole Siegel / Adriana Flores López	
Dirección General	Proponer el diseño general del enfoque de trabajo, criterios, principios, estructura y metodología del proyecto.	Empresa Instituciones Bancarias
	Dirigir la preparación de los planes del proyecto.	Departamentos Gubernamentales
	Negociar los acuerdos formales con Proveedores e Instituciones Bancarias.	En toda la empresa
	Efectuar reuniones periódicas de seguimiento	



	del proyecto. Ayuda en la resolución de conflictos.	
Equipo handballbus	<p>Interviene en la preparación de los planes del proyecto.</p> <p>Efectúa reuniones periódicas de seguimiento con la Dirección General.</p> <p>Prepara el plan detallado del desarrollo del proyecto con el cronograma de actividades como comunicaciones, reuniones con grupos de trabajo y preparación de los informes de avance.</p> <p>Hace seguimiento a la ejecución y comunica al Líder del Proceso cualquier modificación en los planes de acción.</p> <p>Reprograma el proyecto si se presentan atrasos para reencaminar y asegurar su cumplimiento.</p>	<p>Planeación y Organización del proyecto así como en los subprocesos de Remodelación, Contrataciones y Realización de Eventos</p> <p>En toda la empresa</p>
Equipo Ole Siegel Sports	<p>Realizan las operaciones para el funcionamiento y desarrollo de los Eventos.</p> <p>Asegura la ejecución de las actividades con los requerimientos de calidad definidos, dentro del plazo acordado y al costo contratado.</p> <p>Resuelve conflictos</p> <p>Coordinan las fechas de los grupos de trabajo.</p> <p>Administra las relaciones de trabajo entre los grupos de trabajo internos y los consultores.</p> <p>Asegura la disponibilidad de</p>	<p>En toda la empresa para las actividades de Administración para el desarrollo del proyecto.</p>

---

recursos logísticos y de comunicaciones necesarios para el desarrollo de la propuesta.

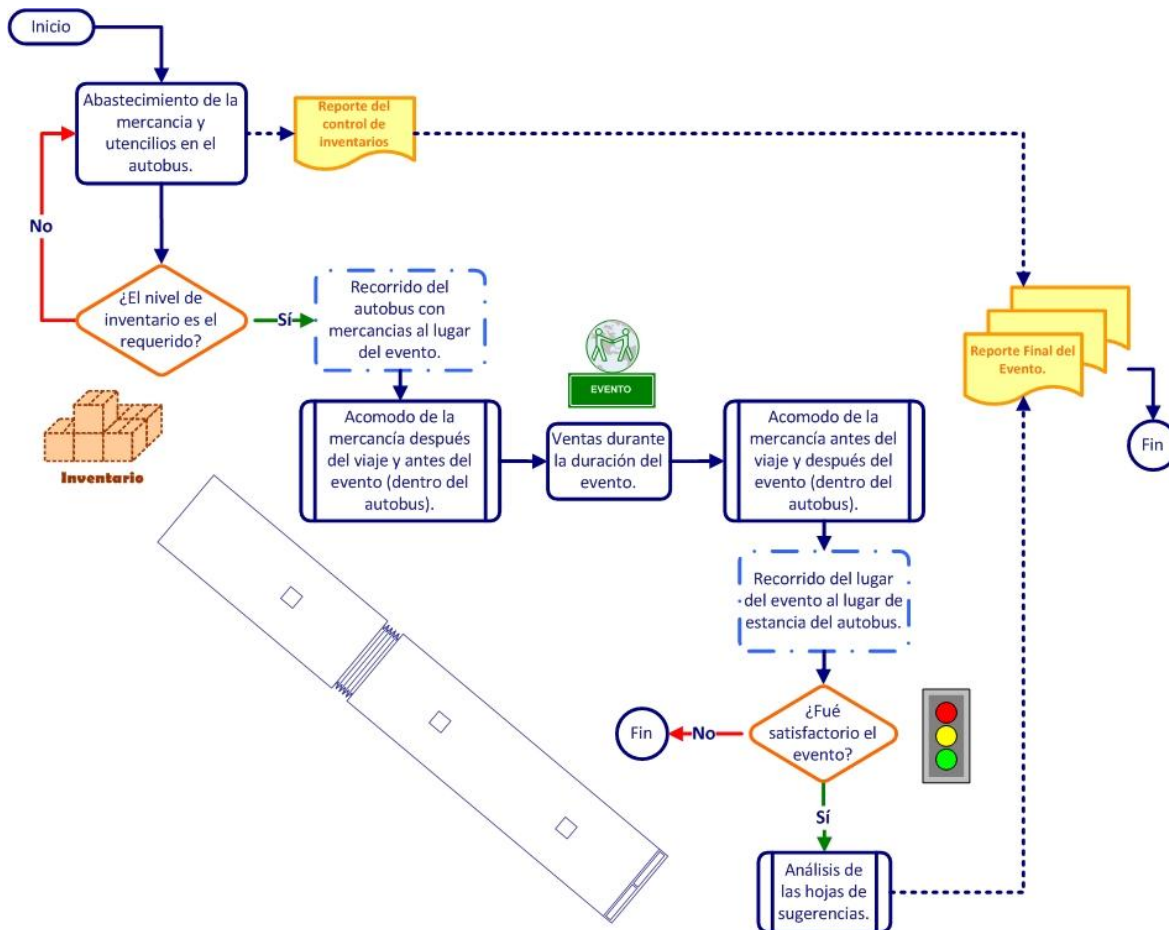
---

#### **4.4 RECORRIDO DEL PROCESO**

Después de concluir el análisis y la descripción de los elementos estructurales y metodológicos involucrados en el proyecto Handballbus la Tienda Móvil, al término de un año de intenso trabajo y arduos esfuerzos se logró la materialización y la puesta en marcha del concepto Handballbus.

Como último paso en el desarrollo del proyecto se recurrió a la creación de un nuevo mapa de proceso para identificar las diferencias existentes entre el proceso actual y el anterior, esto, con el fin de poder detectar las posibles oportunidades de mejora o modificaciones a las estructuras de los equipos y sistemas administrativos. Analizamos las situaciones actuales de los Procesos de Contrataciones y de Realización de Eventos, los cuales fueron modificados a partir de la implementación del concepto Handballbus. A continuación se muestran los mapas de procesos actualizados, que prevalecen para el desempeño de las operaciones incluidas en los procesos realizados.

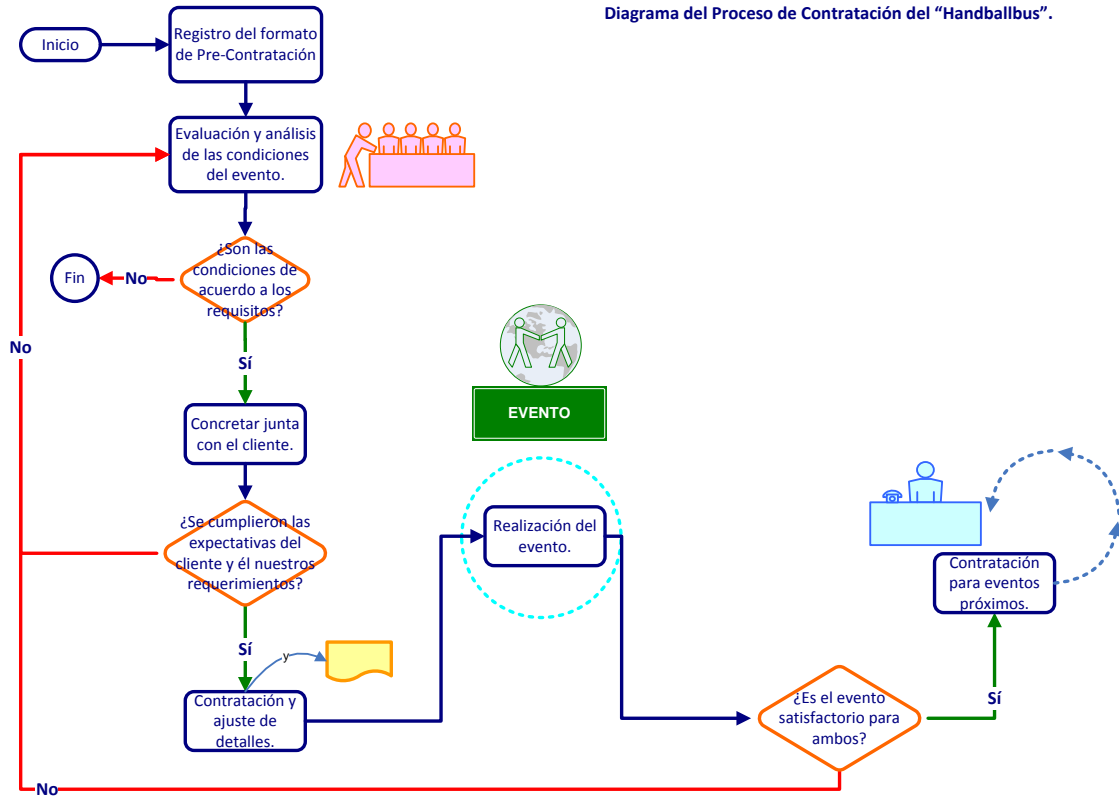
Diagrama 6 Mapa de Proceso de la realización de eventos con la implementación de Handballbus la Tienda Móvil



Como se puede observar, el proceso redujo considerablemente el número de actividades innecesarias; con la implementación del Autobús como medio de transporte y de almacenamiento se optimizó el número de traslados y por consecuencia se eliminaron las demoras, además se cuenta con un mejor control de la mercancía, así como de los niveles de inventarios. El proceso se documenta por medio de la elaboración de reportes de incidencias y del desarrollo de los eventos que después son analizados en el departamento Handballbus.

Para el proceso de Contrataciones se generó de igual forma un mapa de proceso para visualizar las modificaciones con respecto al modelo anterior. Todas ellas se muestran en el siguiente diagrama.

## Diagrama Mapa de Proceso para el Sistema de Contrataciones Actual



El Sistema Actual de Contrataciones comienza con el registro del Cliente a través del portal en Internet (handballbus.de), en el departamento Handballbus se evalúan los requerimientos del cliente, como son las condiciones y características del evento; la ruta, las instalaciones de los gimnasios, así como la magnitud del evento, en cuanto al número y las edades de los participantes, entre otros; todo esto con el fin de seleccionar la mercancía adecuada para satisfacer las necesidades del cliente.

Después de la evaluación consciente de todos estos aspectos, se concreta una cita con el cliente para la presentación de propuestas y la afinación de detalles, si la entrevista es satisfactoria para ambas partes, se procede a la elaboración del contrato y se programa la realización del evento. Automáticamente el sistema de almacenamiento de datos da de alta en el calendario la fecha del evento y esta aparece publicada en el portal de internet.

Al término del evento se concreta una junta de retroalimentación entre el cliente y el equipo handballbus para el intercambio de sugerencias y para la programación de próximos eventos.

Ya descritos estos elementos y después de la implantación y puesta en marcha del proyecto Handballbus la Tienda Móvil, fue importante realizar un recorrido del proceso, con el fin de medir el desempeño de las actividades y realizar un análisis de la efectividad del proyecto; para determinar si se cumplía con las expectativas de desarrollo establecidas o si era necesario realizar cambios en la estructura del nuevo sistema de trabajo.

Todo esto, por medio de la obtención de información recabada a través del análisis de las actividades del proceso descritas en los diagramas de flujo de procesos anterior y después de la implantación de Handballbus, o por medio de la elaboración de cuestionarios internos aplicados a los participantes involucrados en el desarrollo del proyecto, así como encuestas externas realizadas a los consumidores seleccionados de acuerdo a una muestra determinada. Además se realizaron recorridos físicos durante las actividades de realización de eventos, durante el proceso de ventas y se inspeccionó el sistema de contrataciones.

Se analizaron y documentaron hallazgos que se validaron después con la información obtenida de las personas entrevistadas; por último se elaboró un reporte de resultados del recorrido para identificar las oportunidades de cambios o aplicación de mejoras en partes del proceso, las cuales fueron sometidas a consenso y evaluadas para su futura aplicación. Se descubrieron varios puntos de aplicación de mejoras, entre ellos se encuentran:

- Cambios en la distribución de los espacios y la superficie de ventas en Handballbus.
- Se determinó un factor importante que se refiere a la forma en la que el personal realiza actividades similares, con el fin de evitar variaciones en los procedimientos, se consideró necesario sistematizar las actividades principalmente para la selección y el suministro de mercancía a Handballbus, con el fin de evitar demoras y actividades innecesarias.
- Las necesidades de entrenamiento para el desempeño de actividades en la realización de un evento se hacen obvias, para ello, es necesario brindar capacitación a los integrantes del equipo desde los operadores del Autobús, hasta los encargados de las actividades de ventas para que todas las personas cuenten con el conocimiento adecuado del uso de las instalaciones, elementos y sistemas del equipo, así como de los procedimientos requeridos para el desarrollo de las actividades.

Es necesario recurrir a la aplicación de ideas sencillas que sean de aplicación inmediata para mejorar la calidad en la realización de actividades, a fin de incrementar el funcionamiento del proceso. De esta forma, se resuelve la modificación de algunas partes del proceso, a través de la aplicación de las mejoras pertinentes.

De este modo se logró dar solución a la problemática planteada. Por medio de la implementación de un elemento que realizase simultáneamente las funciones de almacén, local de ventas y transporte damos cumplimiento a los objetivos estratégicos establecidos como meta del proyecto. De esta forma logramos un incremento en la productividad de la empresa y la colocación de la marca Handballbus en el mercado alemán como uno de los principales distribuidores de artículos deportivos a lo largo y ancho de Alemania.

## **4.5 RESULTADOS**

En base a la evaluación de los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos de calidad estipulados por la empresa, Ole Siegel Sports consideró como satisfactorio el desarrollo del proyecto Handballbus la Tienda Móvil

- El tiempo de ciclo de los procesos involucrados en la realización de eventos redujo considerablemente, ya que al disponer de Handballbus como el equipo de trabajo y lugar de transformación del proceso de ventas, se logró estandarizar las actividades para el suministro de la mercancía.
- Se logró optimizar el tiempo de entrega de los proveedores, ya que actualmente las órdenes de pedidos se realizan de acuerdo a un plan de pre-órdenes por ciclo de temporada.
- Debido a la disponibilidad de una gran variedad de artículos y a la facilidad del servicio ofrecido, redujo gradualmente el número de quejas por parte de los consumidores y por consecuencia aumento la rapidez de respuesta en el servicio de atención a quejas.
- Gracias a los planes de pre-órdenes contamos con un nivel de disponibilidad de mercancía entre el 89 y 95%.
- El tiempo de armado del stand anterior se realizaba en 60 minutos, sin contar con los traslados realizados, ahora con la implementación de Handballbus el tiempo de acomodo de la mercancía es de sólo 20min.
- Para el proceso de contratación implementamos un sistema de llenado de formatos en línea que se encuentran disponibles al público en nuestro portal de internet. El tiempo de contratación es máximo de 5 días.
- Debido a la gran aceptación del concepto en el mercado local y regional, se decidió realizar la adquisición de un segundo autobús, donde fue posible la aplicación de la nueva distribución de espacios y superficie de ventas.



*Foto 1 Vista de la realización de un evento haciendo uso del segundo Handballbus ya remodelado.*

### **Documentación del Rediseño del mobiliario para Handballbus 2 y 3**



*Foto 1 - 3 Vista del rediseño aplicado al segundo autobús, se eliminaron las estanterías y se sustituyeron por la utilización de barras para el colgado de las prendas, a la parte inferior de la superficie de depósito de mercancía se le realizaron orificios para el depósito de balones.*





*Foto 4 Implementación de una cabina con puerta de hoja doble y espejo que sirve de probador.*



*Foto 5 Vista de las actividades de suministro de mercancía a los autobuses 1 y 2.*





Foto 6 y 7



Foto 8



*Foto 9*

*Foto 6 – 9 Rediseño del mobiliario interno para el Handballbus 2.*



*Foto 10 y 11 Implementación de estanterías con protección, así como la utilización de cajones debajo de la superficie de almacén en la parte trasera del autobús*

- Después de dos años de éxito de la puesta en marcha de Handballbus la Tienda Móvil, se logró el cierre del primer Contrato con una empresa Proveedora para la creación de un handballbus exclusivo para uso exclusivo

de la marca H2O. Actualmente continúan las negociaciones con la empresa Erima para el mismo procedimiento.

- Ole Siegel Sports ha adquirido los derechos de los dominios de las marcas Handballbus, Fußballbus, Volleyballbus y recientemente Handballtruck, ahora registradas por la empresa.

Handballbus la Tienda Móvil ha ingerido de manera importante en el aumento constante de la productividad de la empresa.



*Foto 12 Vista actual de los tres Handballbus adquiridos, remodelados y puestos en marcha desde 2007.*

## CONCLUSIONES

La aplicación de los conocimientos científicos, así como la correcta utilización de los elementos técnicos, tecnológicos administrativos, estratégicos y sociales adquiridas en la carrera de ingeniería industrial aportaron, en mi caso, gran número de herramientas positivas para el logro satisfactorio de los objetivos cuantitativos y cualitativos establecidos en la realización de mis actividades en los proyectos de la empresa.

Considero de gran importancia, además de la formación académica del estudiante dentro de nuestra institución, el fomento a la explotación de las capacidades personales del individuo, es decir, hacer hincapié en el desarrollo de las actitudes de liderazgo, la toma de decisiones, la iniciativa propia para resolver problemas, así como la disposición para aprender y adoptar nuevas formas de trabajo y la importancia del trabajo en equipo; además del dominio de más de un idioma extranjero son de vital importancia para alcanzar mejores puestos; ya que en el actual mundo globalizado, las competencias y la constante generación de ideas innovadoras, nos exigen, como profesionistas, día a día enfrentar retos y darles solución, haciendo uso, no sólo de las técnicas aprendidas en la rama de la ingeniería, sino que nos motivan a desempeñarnos como talentosos líderes y estrategas.

Basados en los aspectos actuales y propuestos para la puesta en marcha de Handballbus la Tienda Móvil; puedo concluir; que aún cuando la implementación de un nuevo método de trabajo para la realización de eventos, represente ahorros significativos en el proceso y aumentos importantes en la productividad de los recursos, esto es tan solo el inicio de un esquema de la mejora continua de la calidad para Ole Siegel Sports, en la cual todos los elementos de la organización estamos comprometidos a participar como miembros activos en la búsqueda constante por exceder las expectativas del cliente y el logro de las metas de los procesos; desarrollando los métodos más productivos, racionalizando el desperdicio en la búsqueda constante del proceso perfecto y satisfactorio.

La mejora continua y la generación de ideas novedosas en Ole Siegel Sports sólo es posible con el compromiso de todos y cada uno de los elementos de la organización, el mismo que, es asumido desde el propietario de la empresa y transmitido a todos y cada uno de los demás integrantes, bajo un enfoque hacia un objetivo común que representa a la vez un beneficio para la organización.

Handballbus la Tienda Móvil ha sido hasta ahora el proyecto más ambicioso de la empresa Ole Siegel Sports, el logro de la puesta en marcha y la aceptación del proyecto, han hecho que la empresa continúe impulsando una cultura laboral, en la que el beneficio común es el principal objetivo de todos los integrantes de la organización, la constante generación de ideas novedosas y la calidad en el servicio, son las piezas claves para el aumento de la productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

K. Hodson William. Maynard, Manual del Ingeniero Industrial. Tomo II. Cuarta edición. Mac Graw Hill, México, septiembre 2001

Niebel Benjamin, Freivalds Andris. Ingeniería Industrial Métodos, estándares y diseño del trabajo. Décima edición. Alfaomega, México, diciembre 2001

F. Hertley Robert. Administración de Ventas. Cleveland State University. Cuarta Edición. Compañía Editorial México S.A. de C.V., México, 1991

N. Mankiw Gregory. Principios de Economía. Tercera Edición. Mac Graw Hill, España, 2004

R. Czinkota Michael,A. Ronkainen Ilkka, Marketing Internacional. Parte 8 Adaptación del Producto p.248

## WEBLIOGRAFÍA

[www.ictnet.es/esp/comunidades/tqm/documentos/default.html](http://www.ictnet.es/esp/comunidades/tqm/documentos/default.html)

[www.ihf.com/info](http://www.ihf.com/info)

[wikipedia.org/wiki/](http://wikipedia.org/wiki/)

[www.worldreference.com](http://www.worldreference.com)



El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)

<http://blogestion.com/gestion/2008/01/20/>

## ANEXOS



## GOLD EDITION

 schwarz  
 dark grey



T-Shirt aus 100% Baumwolle.  
In den Farben schwarz und dark grey.  
Zweifarbiger, siebdruckähnlicher Aufdruck (weiß/gold).  
Erhältlich in den Größen:  
S, M, L, XL, XXL (dark grey)  
9/11, 12/14, S, M, L, XL, XXL, XXXL (schwarz)

## I LOVE HANDBALL

 schwarz  
 weiß






T-Shirt aus 100% Baumwolle.  
In den Farben schwarz und weiß.  
Zweifarbiger, siebdruckähnlicher Aufdruck  
(schwarz/rot bzw. weiß/rot).  
Erhältlich in den Größen: 9/11, 12/14, S, M, L, XL, XXL, XXXL

## PLAYER'S EDITION 15,-



T-Shirt aus 100% Baumwolle.  
In den Farben weiß (Aufdruck türkis), weiß (Aufdruck pink)  
und swimming pool (Aufdruck türkis).  
Einfarbiger, siebdruckähnlicher Aufdruck.  
Erhältlich in den Größen: S, M, L, XL, XXL, XXXL (XXXL nur in weiß)

## NUR SPIELEN

 green moss  
 burgundy  
 royalblau



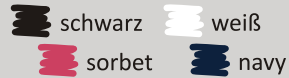
T-Shirt aus 100% Baumwolle.  
In den Farben green moss, burgundy und royalblau.  
Einfarbiger, siebdruckähnlicher Aufdruck.  
Erhältlich in den Größen: 9/11, 12/14, S, M, L, XL, XXL

# HAND BALL!

# COLLECTION

Nur erhältlich auf  
[handballbus.de](http://handballbus.de)

## T-SHIRT



T-Shirt aus 100% Baumwolle.

In den Farben schwarz und sorbet (Aufdruck weiß/grau), weiß und navy (Aufdruck silber/türkis).

Zweifarbiger, siebdruckähnlicher Aufdruck.

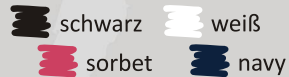
Erhältlich in den Größen:

12/14 (Kids), S, M, L, XL, XXL, XXXL

(XXXL nicht in sorbet!)

15,-

## LADYSHIRT



Tailliertes T-Shirt aus 100% Baumwolle.

In den Farben schwarz und sorbet (Aufdruck weiß/grau), weiß und navy (Aufdruck silber/türkis).

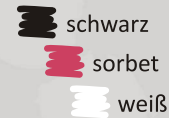
Zweifarbiger, siebdruckähnlicher Aufdruck.

Erhältlich in den Größen:

XS, S, M, L, XL, XXL

15,-

## KAPUZENSWEAT



Hochwertiges Kapuzensweatshirt aus 80% BW / 20% Polyester.

In den Farben schwarz und sorbet (Aufdruck weiß/grau)

und weiß (Aufdruck silber/türkis).

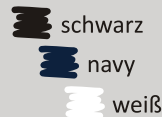
Zweifarbiger, siebdruckähnlicher Aufdruck.

Erhältlich in den Größen:

XS, S, M, L, XL, XXL, XXXL (XXXL nicht in sorbet)

40,-

## KAPUZENJACKE



Hochwertige Sweatshirtjacke aus 80% BW / 20% Polyester.

In den Farben schwarz (Aufdruck weiß/grau),

weiß und navy (Aufdruck silber/türkis).

Zweifarbiger, siebdruckähnlicher Aufdruck.

Erhältlich in den Größen: S, M, L, XL, XXL, XXXL

45,-

## PORTEMONNAIE, CAP & GÜRTELTASCHE

5,-



## SCHAL, MOUSEPAD & KERAMIKTASSE

10,-



## REGENSCHIRM & HANDTUCH

15,-





# HAND BALL!

# COLLECTION

HANDBALL!



T-SHIRTS

15,-



NUR SPIELEN



GOLD EDITION

I LOVE HANDBALL



PLAYERS EDITION



KAPUZENSWEAT

40,-

KAPUZENJACKE

45,-



## CAP

6-teiliges, schwarzes Cap mit verstärktem Stirnteil und Klemmverschluss.  
Zweifarbiger, siebdruckähnlicher Aufdruck.

5,-



## PORTEMONNAIE

Schwarzes Portemonnaie mit Klettverschluss,  
2 Reißverschlusstaschen, Kartenfach und  
Klarsichtfenster.  
Zweifarbiger, siebdruckähnlicher Aufdruck.

5,-



## KOMPAKTSCHIRM

Schwarzer Regenschirm mit einer Spannweite  
von 100cm. Mit Tasche.  
Länge (zusammengefaltet): 25cm.  
Zweifarbiger, siebdruckähnlicher Aufdruck  
auf vier Schirmsegmenten.

15,-



## TASSE

Weißer Keramikbecher mit 8cm Durchmesser.  
Zweifarbiger, haltbarer Aufdruck im  
Sublimationsverfahren.

10,-



## MOUSEPAD

Weißes Mousepad mit Polyesteroberfläche.  
Zweifarbiger Aufdruck im Sublimations-  
verfahren. Größe 19 x 23cm.

10,-

## Engagiert uns...

...für Euer Vereinsevent!

Ob Minispielfest, Kreisliga, Regionalliga, Landesliga, Freundschaftsspiele oder ähnliches – gegen einen exklusiven Stellplatz vor Eurer Sporthalle oder Eurem Eventcenter bieten wir Euch ein interessantes Angebot!

Für Anfragen und Informationen könnt Ihr Euch gerne an das Team von Ole Siegel wenden oder direkt vorbeikommen.



## Kontakt...

Marktstraße 24  
31224 Peine

Telefon: (05171) 150 44

Telefax: (05171) 150 88

E-Mail: [info@handballbus.de](mailto:info@handballbus.de)

*Wir freuen uns auf Euch!*



Aktuelle Neuheiten und Sonderangebote  
auch im Internet-Shop unter [www.handballbus.de](http://www.handballbus.de)



# der handballbus

*...deutschlandweit für Euch unterwegs!*

## Der Bus...

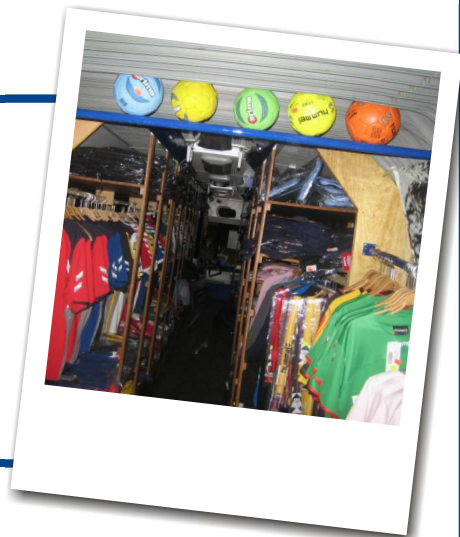
...findet seinen Einsatz bei regionalen, nationalen und internationalen Handballevents und -turnieren.

...wiegt **15 Tonnen**,  
...hat eine Länge von **18 Metern**,  
...ist **2,50 Meter** breit und **3 Meter** hoch  
...und hat eine Verkaufsfläche von **45m<sup>2</sup>**!



## Wir verkaufen...

...exklusiv zum Sonderpreis  
**Handball-Zubehör von A-Z**  
Schuhe, Bekleidung und Equipment von  
verschiedenen Markenherstellern.



## 2007 waren wir...

...unter anderem bei Highlights wie der  
**Handball-WM**, dem „**All Star Game**“ der Handball-Bundesliga,  
den „**Final Four**“ sowie zur Premiere der WM-Doku „**Projekt Gold**“  
vor verschiedenen Filmtheatern Niedersachsens.



Aktuelle Termine findet Ihr auf der offiziellen Homepage

[www.handballbus.de](http://www.handballbus.de)

der handballbus  
...deutschlandweit für Euch unterwegs!



# FAN SHOP



Alle FANSHOP-Artikel können auf [www.hsgnord.de](http://www.hsgnord.de) und [handballbus.de](http://handballbus.de) bestellt werden!



5 EURO

2cm breit, mit Karabiner, in dunkelblau, Aufschrift "HSG Nord · Handball"

## Schlüsselband

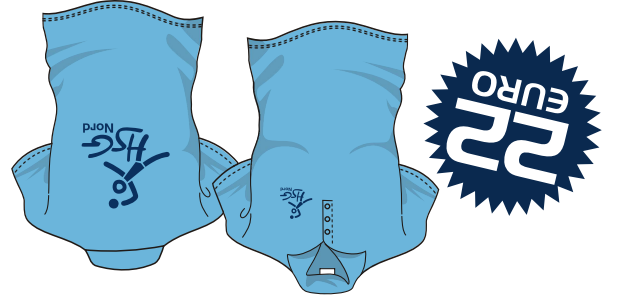


10 EURO

Keramiktasse mit haltbarem Sublimationsdruck

## Tasse

Erhältlich in den Farben: royalblau schwarz hellblau



100% Baumwolle, 185g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Größen XS - S - M - L - XL

## Lady-Poloshirt "Logo"

Erhältlich in den Farben: royalblau schwarz hellblau



100% Baumwolle, 180g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Kindergrößen 5/6 - 7/8 - 9/11 - 12/14  
Größen S - M - L - XL - XXL

## Poloshirt "Logo"

## T-Shirt "Logo"

100% Baumwolle, 185g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Kindergrößen 5/6 - 7/8 - 9/11 - 12/14  
Größen S - M - L - XL - XXL



Erhältlich in den Farben:

royalblau schwarz hellblau

## Lady-Shirt "Logo"

100% Baumwolle, 185g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Größen XS - S - M - L - XL - XXL



Erhältlich in den Farben:

royalblau schwarz sorbet

## T-Shirt "nur spielen"

100% Baumwolle, 185g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Kindergrößen 9/11 - 12/14  
Größen S - M - L - XL - XXL



Erhältlich in den Farben:

schwarz green moss burgundy

## Aufkleber

PVC-Aufkleber, weißer Untergrund, 70mm Durchmesser



3 EURO

## Kapuzen-Sweatshirt

80% Baumwolle, 20% Polyester, 280g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Kindergrößen 7/8 - 9/11 - 12/14  
Größen XS - S - M - L - XL - XXL



Erhältlich in den Farben:

schwarz royalblau sorbet

## Sweatshirt

80% Baumwolle, 20% Polyester, 280g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Kindergrößen 7/8 - 9/11 - 12/14  
Größen S - M - L - XL - XXL - XXXL



Erhältlich in den Farben:

schwarz royalblau

# FAN SHOP



Alle FANSHOP-Artikel können auf [www.hsgnord.de](http://www.hsgnord.de) und [handballbus.de](http://handballbus.de) bestellt werden!



5 EURO

2cm breit, mit Karabiner, in dunkelblau, Aufschrift "HSG Nord · Handball"

## Schlüsselband

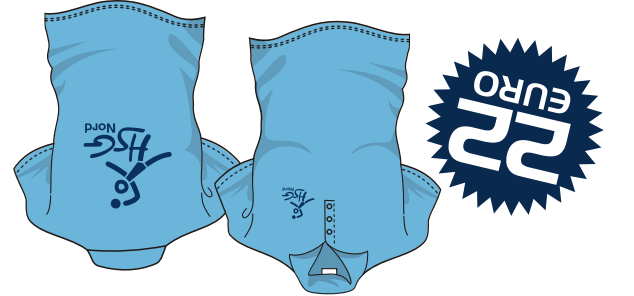


10 EURO

Keramiktasse mit haltbarem Sublimationsdruck

## Tasse

Erhältlich in den Farben: royalblau schwarz hellblau



22 EURO

100% Baumwolle, 185g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Größen XS - S - M - L - XL

## Lady-Poloshirt "Logo"

Erhältlich in den Farben: royalblau schwarz hellblau



22 EURO

16 EURO

100% Baumwolle, 180g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Kindergrößen 5/6 - 7/8 - 9/11 - 12/14  
Größen S - M - L - XL - XXL

## Poloshirt "Logo"

## T-Shirt "Logo"

100% Baumwolle, 185g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Kindergrößen 5/6 - 7/8 - 9/11 - 12/14  
Größen S - M - L - XL - XXL



9 EURO

12 EURO

Erhältlich in den Farben:

royalblau schwarz hellblau

## Lady-Shirt "Logo"

100% Baumwolle, 185g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Größen XS - S - M - L - XL - XXL



12 EURO

Erhältlich in den Farben:

royalblau schwarz sorbet

## T-Shirt "nur spielen"

100% Baumwolle, 185g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Kindergrößen 9/11 - 12/14  
Größen S - M - L - XL - XXL



12 EURO

15 EURO

Erhältlich in den Farben:

schwarz green moss burgundy

## Aufkleber

PVC-Aufkleber, weißer Untergrund, 70mm Durchmesser



3 EURO

## Kapuzen-Sweatshirt

80% Baumwolle, 20% Polyester, 280g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Kindergrößen 7/8 - 9/11 - 12/14  
Größen XS - S - M - L - XL - XXL



25 EURO

29 EURO

Erhältlich in den Farben:

schwarz royalblau sorbet

## Sweatshirt

80% Baumwolle, 20% Polyester, 280g/m<sup>2</sup>, Aufdruck siebdruckähnlich, waschbar bis 40°C  
Kindergrößen 7/8 - 9/11 - 12/14  
Größen S - M - L - XL - XXL - XXXL



22 EURO

27 EURO

Erhältlich in den Farben:

schwarz royalblau