



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE ARRIENDOS DE MOUNTAIN CREEK
RESORT, NEW JERSEY, USA**

**AUTOR
FELIPE ANDRÉS PEREZ OÑATE**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA
DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TÍTULO
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PROFESOR GUÍA: LISARDO GÓMEZ BERNAL

Viña del Mar, 20 de Octubre del 2013

Agradecimientos.

Les agradezco a mis amigos por siempre haber estado ahí en las buenas y en las malas, en los cambios de carrera, en los momentos felices y tristes y les digo también que sin importar que tan lejos este siempre los llevo conmigo, cada una de las experiencias que pasamos juntos.

Le agradezco a mis familiares, por siempre confiado en mí y hacerme pensar de que es posible llegar lejos. A mis padres les pido disculpas y les doy gracias por todo el esfuerzo que pusieron para darme una educación, ya que como siempre han dicho no hay mejor regalo de un padre hacia un hijo que la educación que este le entrega.

Y para el quien lea este trabajo recuerde siempre que la vida es una sola y hay que perseguir los sueños, nunca rendirse por difícil que parezca y siempre salir con la cabeza en alto.

“Live your own life, make your own decisions, make up your mind, and then you will have your starting point for greatness”

Felipe Perez

“Is more important to have fun in the ride and enjoy it, than get to the Final destination”

Millenials way of life.

Índice

1. Introducción_____	Pág.4
2. Objetivos Generales y Específicos_____	Pág.6
3. Capítulo I : Marco Teórico_____	Pág.7
4. Capítulo II : Descripción de la empresa u organización_____	Pág.18
5. Capítulo III: Descripción de las Funciones Realizadas_____	Pág.26
6. Capítulo IV: Conclusiones_____	Pág.37
7. Bibliografía_____	Pág.39
8. Anexos_____	Pág.39

INTRODUCCION

El presente informe de finalización de carrera, se presenta de modo explicativo con respecto a la práctica realizada por el estudiante en un centro invernal (resort) ubicado en los Estados Unidos, en el área de conocida como Tri-state entre New Jersey, New York y Pensilvania.

Se pondrá como objeto de estudio el lograr evaluar y discernir conceptos teóricos llevados a la práctica profesional y desempeño de labores diarias dentro del funcionamiento del resort; dando con esto pie a un análisis del departamento de arriendos, buscando con éste utilizar las herramientas que éste estudio provea para reconocer las falencias y necesidades para el departamento para así generar las soluciones concernientes al caso para el departamento.

Desde otra perspectiva, se busca el análisis de relaciones laborales dentro del departamento, para así lograr un entendimiento de la cultura norteamericana y su método de trabajo en una industria determinada, como lo es Hospitality & Travel and Leisure.

En éste trabajo se presenta de manera descriptiva una breve reseña del lugar donde el estudiante realizo su práctica profesional, involucrando conceptos tales como cultura organizacional, sistemas de trabajos, entre otros, todo esto explicado desde un punto de vista observacional.

A modo de cierre, el presente informe buscara entender el razonamiento del estudiante para salir de la zona de confort que presenta una práctica dentro de Chile, enfrentándose a una situación nueva en un ambiente diferente, el cual está enmarcado por una práctica profesional fuera del país, de sus normas y reglas; para con esto diferenciar y buscar un mejor desarrollo en el ámbito profesional y personal en un mercado tan exigente y competitivo como lo es Estados Unidos, especialmente dentro del área de servicio.

OBJETIVOS

1.- Objetivos Generales:

- ✓ Revisar el funcionamiento del departamento de arriendos desde el punto de vista operativo.
- ✓ Encontrar las falencias operativas existentes en los departamentos y evaluar posibles soluciones.
- ✓ Identificar conceptos teóricos aplicados al trabajo operativo.

2.- Objetivos Específicos:

- ✓ Evaluar los antiguos procedimientos del departamento en busca de nuevas ideas para el presente.
- ✓ Analizar estructuras antiguas para la generación de nuevos modelos de flujo de operaciones.

- ✓ Analizar los diferentes tipos de relaciones entre el liderazgo y los motivadores para los trabajadores.
- ✓ Entender el concepto de liderazgo y su relación con las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.
- ✓ Analizar y evaluar el flujo de trabajo establecido en el departamento y distinguir los diferentes tipos de liderazgo que se pueden ejercer en este.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Primero que todo la administración es un término universal y muy amplio que se puede definir como... *“la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización”* en este caso la organización analizada es un resort.

Es una empresa en el sector de Hospitality, industria que se encuentra compuesta por variados tipos de negocios que están interrelacionados, dentro de estos encontramos

los resorts, hoteles, aerolíneas, restaurantes, líneas de cruceros, agencias de viaje entre otros.

Gracias a diferentes estudios se puede observar que el área de hospitality tiene el potencial para seguir creciendo. De acuerdo al departamento de estadísticas del trabajo de los Estados Unidos, se ha mencionado que espera un crecimiento de cerca del 17% en los salarios y contrataciones para las próximas temporadas dentro del año que se acerca, solamente en el país, por lo cual se puede observar la tendencia a nivel mundial.

Al mismo tiempo cabe mencionar que esta industria es uno de los oferentes más grandes de trabajo a lo largo de los Estados Unidos, algunas instituciones mencionan esto como un hecho, dentro de ellas la Universidad de New York.

De acuerdo a la American Hotel & Lodging Association, la industria de Hospitality se rankea dentro de las primeras diez más grandes industrias del país en 48 de los estados junto con el distrito de Columbia.

Tomando otro factor a consideración se debe destacar la temporalidad y estacionalidad de esta industria, a que me refiero con eso, el hecho de que esta puede abarcar diferentes actividades a lo largo del año. Gracias a esto la industria posee diferentes atractivos y periodos peak, esto por supuesto dependiendo de la rama a la que esta se dedique, por ejemplo las aerolíneas trabajan muy bien el efecto de temporadas tanto altas y bajas, y esto es simplemente el hecho de hacer concordar con los periodos

más concurridos por los clientes de acuerdo a sus servicios, ejemplo Navidad y otras fiestas es un periodo donde todos viajan para visitar a sus familias.

Lo mismo se aplica al modelo de los resorts, especialmente en el ámbito de los deportes de nieve empresa a la cual se avoca este informe.

La temporada de nieve en los Estados Unidos puede comenzar en los meses de Octubre, Noviembre o incluso Diciembre dependiendo de las condiciones climáticas y se extiende hasta Marzo, encontrándose en algunos lugares temporadas más largas que pueden llegar hasta principios de Mayo.

Este tipo de compañías esta basado en unidades de negocios que dividen el año en diferentes actividades de acuerdo a sus oportunidades; aquí encontramos el concepto de unidades estratégicas de negocio, concepto básico de funcionamiento, hecho que desencadena este tipo de empresas debido a la discontinuidad que poseen debido a estar sujetas al clima. Normalmente estas pueden prepararse y planificar sus fechas de apertura gracias a un plan de marketing estratégico especializado para cada temporada, dentro de esto se puede observar como se lleva a cabo un proceso de adaptación de acuerdo a la estación en la que se encuentran.

‘Plan de marketing estratégico’ en esta área, se puede definir como plan a largo plazo que busca como fin último el éxito de la organización, estableciéndolo en un periodo de tiempo, analizando las variables que se encuentren tanto internas como

externas para así poder ejercer decisiones, las cuales se adapten de mejor modo al modelo planteado por dicha organización y así lograr un posicionamiento efectivo dentro de la industria.

Como se puede observar esto en la realidad?, ¿De donde podemos obtener ejemplos?, simple vamos a revisar las estrategias de marketing de Red Bull, pero no a la parte de la bebida energética que todos conocen, sino al área de sponsoring, ya que por lo menos en los Estados Unidos, Red Bull posee una gran presencia dentro del área deportiva siendo un gran aporte al desarrollo de estos, lo que hace generando competencias que hacen estos deportes más visible para el mundo, no solo por el hecho de realizar dichas competencias, sino que además por el hecho de que ocupa diferentes medios para difundir estos eventos. Aunque muestra una exclusividad para transmitirlos y a veces no se encuentra apto para todo público, se encarga de hacerlo interesante para determinadas audiencias siempre buscando la innovación (RedBull Stratos, RedBull KickIt, Redbull Rampage, entre otras).

Para las audiencias que siguen estas actividades, logran transformar el pasatiempo en una necesidad, especialmente bajo la premisa de ver cuánto más lejos va a llegar innovando y creando nuevos espectáculos, gracias a esto la fuerza de marca que posee se mantiene dentro de las mejores catalogadas a nivel mundial y sigue creciendo dentro de los Xtreme sports y otras ramas. Todo esto se logra durante el año buscando los mejores deportes estacionales para atraer espectadores.

Volviendo a la estacionalidad, el proceso de planificación de los resort se establece con fechas enmarcadas en un periodo de acuerdo a factibilidad tanto climática como operativa, son revisadas normalmente por un comité, mesa directiva o los departamentos asociados a la unidad de negocios pertinente, donde el mayor enfoque se le da al servicio y a los niveles de concurrencia por parte de los visitantes que estos permitan.

Dentro de esta industria el principal objetivo es determinar el tiempo necesario, así como el manejo de carteras de financiamiento, especialmente el manejo de la mano de obra durante el periodo de mayor afluencia de público.

En este contexto se puede explicar el concepto de plan estratégico como el proceso que busca como fin llevar a cabo la misión y visión de la empresa, de manera eficiente fijándose en las variables internas y externas que puedan afectar a la empresa, gracias a eso desarrollan procedimientos y trazan los modelos a seguir para llevar a cabo los procesos operativos que sean necesarios. Dentro de esto muchas veces se ve influenciado con respecto a quien sea la persona o el grupo que establezca todos estos parámetros.

Existen variados métodos a la hora de actuar, así como existen diferentes personas al enfrentarse a diferentes situaciones en la vida diaria, gracias a los años

invertidos dentro de la industria el estudiante en práctica ha podido rescatar diferentes enfoques a la hora de administrar y/o liderar una organización.

Sin embargo siempre existe un factor constante éste es el análisis primario, el cual establece el desarrollo interno y el impacto externo que posee la empresa u organización gracias al análisis de sus variables. Un modelo puede ser el análisis FODA. Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas. O SWOT en inglés (Strength – Weakness – Opportunities – Threats)

Gracias a esto se pudo determinar que los factores internos son determinados por las fortalezas y debilidades y por otro lado los externos son las oportunidades y amenazas del entorno.

Cada una de estas se estudia minuciosamente dentro de un contexto tanto presente como histórico para así establecer las diferencias necesarias y así ver los posibles cambios que se deben implementar de acuerdo a las circunstancias.

Un factor primordial es el mercado y dentro de este los consumidores, o más bien a quienes se les presta el servicio. He aquí ‘El cliente’, especialmente en esta industria se puede observar que el cliente no es solo una persona, en esta industria se define como cliente al núcleo de personas que buscan realizar determinada actividad o busca un determinado destino al que dirigirse y efectuar una actividad o recibir un servicio, esto muestra que dependiendo del ambiente puede existir un enfoque distinto el que puede

diferenciarse en base a factores como por ejemplo: grupo etario, genero o numérico como lo es una familia o un grupo de amigos o tour.

Una vez establecida la clientela, se procede al estudio de la organización en sí y como se estructura su departamentalización, debido a que estas empresas son generalmente grandes compañías, su estructura se organiza normalmente en base a una jerarquía de roles con una estructura departamentalizada. Así se puede mantener un control más eficiente y determinar objetivos por departamento, que ayuda al trabajo diario y al cómo se deben liderar los esfuerzos para obtenerlos.

El liderazgo y sus diferentes estilos, tema relevante que explicara como el alumno en práctica llevo a cabo un análisis más profundo y lo cual produce una mejor explicación de este informe.

Al introducirse en el tema podemos encontrar que las formas de liderazgo más utilizadas corresponden a diferentes estilos:

- Autocrático: estilo en el cual el poder de decisión recae solo en el jefe de grupo o administrador, normalmente genera un gran descontento en el resto del grupo, porque elimina la posibilidad de nuevas ideas y pensamientos que puedan innovar la dirección existente.

- Democrático: estilo en el cual se comparte la discusión de las decisiones con el resto del staff involucrado, sin importar que al final la decisión sea tomada por el administrador, esta práctica sin importar la decisión final muestra una mayor aceptación debido al simple hecho de involucrar a la gente que desarrolla los procesos por lo cual desde el punto de vista del trabajador se muestra como una administración más abierta a escuchar y produce mejores resultados a largo plazo.
- Laissez-faire: termino recogido de una frase francesa que corresponde al ‘dejar hacer’ corresponde a una administración más liberal donde se observa que los trabajadores son los que toman sus propias decisiones sin importar que el administrador siga siendo el responsable de todas estas. Desde un punto de vista esta puede ser una espada de doble filo, si bien una de las premisas más importantes para este tipo de liderazgo radica en la confianza y el nivel de sus trabajadores, ya que puede ser un éxito o un fracaso. Donde aquí se introduce el concepto de selección de personal adecuado y al mismo tiempo un motivador que incluya la relevancia de realizar un buen trabajo, de no existir estos puede transformarse en una tragedia, debido a la pobre selección y conllevado a esto a una mala administración y mala toma de decisiones.

Si bien existen más teorías y estudios al respecto, en este análisis cabe mencionar los más relevantes, como lo son la teoría de Tanenbaum-Schmidt quienes en 1958 definieron tres fuerzas que involucran al proceso de liderazgo como lo son la fuerza de la situación, la fuerza de los seguidores y la fuerza del líder.

Estos en su hipótesis plantean que el líder cambia con cada situación a la que se enfrenta dependiendo de estos tres factores, lo cual puede cambiar a un estilo democrático u autoritario dependiendo como se desarrolle la situación y al mismo tiempo como se desarrollan los seguidores.

Esta sirve de pie para la teoría del liderazgo situacional presentada por Hersey y Blanchard en 1969. Si bien existen variadas teorías que estudian el desarrollo de los líderes a lo largo de las décadas, una de las teorías más avanzadas en la historia puede explicar mejor el contexto. Esta es el '*Liderazgo Transformacional*' donde trabaja en base a algunos principios básicos los que son:

- Las personas siempre seguirán a quien les inspire.
- Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas.
- La mejor forma de lograr las cosas es con una alta inyección de entusiasmo y energía.

Esto da pie a nuevos factores que deben integrarse al estudio de como liderar a un grupo de personas como lo son las emociones, cultura, equidad por sexo, valores. Lo

que presenta nuevos horizontes y nuevas características que hacen que esto sea una de las piezas claves para desarrollar un mejor papel dentro de las organizaciones. Siendo así una habilidad que puede ser aprendida por las nuevas generaciones y perfeccionada aún más.

Para finalizar la introducción de conceptos que abarcara este informe, se introducirá el último factor el cual es la fuerza de trabajo o mano de obra.

Para esto el estudiante se planteó una interrogante ¿Qué es lo que mueve una empresa? ¿Son las decisiones, las ideas? Gracias a lo observado por el estudiante en práctica, la experiencia el ¿Por qué? A veces es más importante que muchas otras cosas. La historia menciona al trabajador como una herramienta, una estructura y un bien, que posee mente propia y concorde a la época poder ser variable.

¿Pero todo esto está bien? Si bien el proceso de selección de personal debe mostrar cierta estructura y ciertos parámetros básicos, en el periodo de práctica el estudiante pudo evaluar y aprender que todo esto depende principalmente de la cultura organizacional en la que uno se encuentra, y en el espacio físico, tanto como su comunidad y alrededores.

Así introducimos el concepto de Cultura Organizacional el cual será explicado a continuación junto con el de fuerza de trabajo.

Cultura organizacional es el ¿Qué? y ¿Cómo? de una empresa; es decir, es el hecho de que y quien hace la empresa, quien posee la capacidad, estos son los trabajadores la materia prima de esta, por lo tanto no son solo parte del proceso sino que son más bien la estructura principal del proceso y su combustible, sin embargo no son los únicos, todos los eslabones de la estructura jerárquica conforman la empresa junto con ellos otros factores son la cultura, valores, ideas y costumbres que identifican a un grupo humano, que trabaja en una institución,

Si bien la cultura organizacional es un término colectivo, dentro de una empresa este factor puede crear submundos, ya que cada departamento es diferente y no trabaja bajos las mismas reglas que otro.

Aunque los altos mandos siempre busquen establecer una cultura corporativa, el decirlo es más fácil que hacerlo, ya que no solo involucra al presente de la compañía, sino que a toda la historia de esta, periodos de éxito y periodos de fracaso.

Una característica relacionada con lo anterior y observada por el estudiante en práctica, es el nivel de fidelidad para con la empresa, lo que provee trabajadores más eficientes y que muestran una pasión diferente por lo que hacen en sus labores diarias, ya que estos se sienten conectados a la empresa y manifiestan la necesidad de realizar una buena labor, para ellos esto es una de las cosas más importantes, produce realización

personal tanto como profesional, lo que da como resultado una mayor dedicación y generalmente un mejor trabajo.

Aquí de modo explicativo vale destacar un ejemplo, como lo es la BCG Boston Consulting Group, gran empresa de consultoría multinacional la cual demuestra gracias a diferentes publicaciones que se posiciona como una de las mejores empresas para las que se puede trabajar, en la revista Fortune “100 Best Companies to Work For”, *Feb 2013-Rank Number #4*, se explica esta situación en un pequeño artículo, gracias a esta clase de revisiones por los medios, se muestra que una empresa mantiene una cultura organizacional saludable, ya que sus propios empleados manifiestan su satisfacción a través de diferentes medios, y al mismo tiempo se muestran algunos de los motivadores que hacen de este tipo de empresas un lugar más exitoso, sin importar la carga de trabajo a las que se sometan. Porque el practicante tomó este ejemplo, es simple, se ve claramente si se revisan algunos de los artículos de las grandes revistas empresariales que mientras más agradable sea la convivencia y los motivadores que presenta la organización para sus trabajadores, estas tienden a tener mejores resultados y así una mejor calidad de vida laboral.

La calidad de vida laboral si bien es un concepto efímero, que para cada persona es diferente, es una meta que toda organización debería buscar como meta, debido a que esta garantizará mejores resultados a largo plazo y al mismo tiempo ayuda a sus

trabajadores, quienes son la máquina que mueve a las instituciones, a buscar el mejor desempeño de sus labores.

¿Qué es lo mejor? Eso variara, depende de la persona, muchas buscan desarrollo personal, otras buscan beneficios monetarios u otras simplemente buscan un modo de pasar el tiempo. Esto como concepto es algo más bien difícil debido a la multiplicidad de opciones así como el número de seres humanos existentes.

Pero al mismo tiempo algo que todos buscan, y persiguen a lo largo de su carrera profesional, el ser y hacer algo que los haga feliz o les ayude a realizarse para así dar una contribución, ya sea a una persona, a su propia familia o por obtener ciertas satisfacciones.

CAPITULO II

DESCRIPCION DE LA EMPRESA U ORGANIZACION

Mountain Creek Resort

Es un resort localizado en el condado de Sussex en la ciudad de Vernon, New Jersey, Estados Unidos. Siendo este el resort más cercano a la ciudad de Nueva York (New York), estando solo a 76 Km (47 miles), este ofrece cerca de 67 Hectáreas de área de ski en tres diferentes montañas: Vernon, Granite y South.

Al ser este un resort de pequeño tamaño, comparado con los que se encuentran al oeste, posee la capacidad de albergar el ski nocturno, lo cual le da un plus de operaciones mayor a otras montañas de mayor envergadura, gracias a esto el público de la montaña es variado y cuenta con un negocio tanto local, como uno turístico y externo.

Este posee la capacidad de generar nieve artificial y así le da la oportunidad de cubrir el 100% de sus pistas junto con esto posee uno de los mejores “Terrain Parks” en la costa este y en la nación, esto es un sector de la montaña donde la mayor parte está cubierto con atracciones tales como grandes saltos, rieles metálicos o estructuras de madera encerada, u otra clase de dificultades que pueda hacer la práctica del deporte más

imponente y desafiante. Este hecho esta validado por varias revistas que siguen el negocio como Snowboard Magazine.

Históricamente el resort a pertenecido a dos compañías, la primera fue su fundadora y era parte de un grupo de dos montañas separadas, Vernon Valley y Great Gorge, ahora renombrada como Crystal Spring Resort y la segunda Intrawest, quien actualmente se denomina Fortress Group.

Intrawest fue conocida como una de las firmas más grandes relacionadas con la industria de destino en Hotelería y viajes turísticos especializados en los deportes de nieve, fundada en 1976 vio sus frutos al ser una de las más grandes en desarrollo de operaciones de resort, poseyendo una gran cantidad de resorts a lo largo de Estados Unidos y Canadá. Esta en el 2006, fue comprada por una empresa de capital privado o *Private Equity* llamada Fortress Investment Group. La cual absorbió Intrawest debido a la mala operación de las finanzas de la empresa lo cual llevo a la venta de varios resorts desde la llegada de Fortress.

Algunos de los resort que posee Intrawest o Fortress actualmente son:

- Blue Mountain, Ontario, Canada
- Snowshoe Mountain, West Virginia, US
- Steamboat Ski Resort, Colorado, US
- Stratton Mountain, Vermont, US

- Mont Tremblant Resort, Quebec, Canada
- Mammoth, California, US
- Canadian Mountain Holidays, Alberta, Canada
- Winter Park, Colorado, US (Este resort solamente es subsidiado a Intrawest el dueño contrata los servicios de Intrawest para su administración y pertenece a la ciudad de Denver)

Y los resort que poseía previamente a sus problemas financieros son:

- Whistler Blackcomb, British Columbia, Canada
- Copper Mountain, Colorado, US (2009)
- Les Arcs 1950, France (2009)
- Flaine Montsoleil Development, France (2009)
- Panorama Mountain Village, British Columbia, Canada (2010)
- Mountain Creek, New Jersey, US (2010)
- Sandestin Golf & Beach Resort, Florida, US (2010)
- The Village at Squaw Valley, California, US (2010)

Crystal Springs Resort, por otra parte si bien fueron los primeros dueños no ganaron el control de la empresa nuevamente hasta Mayo del 2010 cuando se realizo la venta de Mountain Creek por parte de Intrawest por 18 millones de dólares.

Crystal Springs Resort es una compañía familiar basada en la adquisición de Inversionistas que apoyen los proyectos, donde la recompensa son retornos en divisas, esta compañía fue originalmente fundada después de ciertos eventos en los años 70 gracias a malas temporadas de nieve, donde el clima produjo perdidas, gracias a esto Crystal Springs, llamada Great American Entertainment en ese periodo y liderada por el Sr. Eugene Mulvilhill, hizo efectiva la compra de Legends Hotel & Resort (Ex mansión Playboy) y de Great Gorge North and South, siendo el dueño ya de Vernon Ski Valley, lo que produjo la unificación de las tres montañas que existían en este periodo para formar actualmente lo que es Mountain Creek Resort, los cuales después de 12 años en control de Intrawest compraron nuevamente. He iniciaron un proyecto de remodelación de la Empresa.

Actualmente Crystal Springs al adquirir nuevamente Mountain Creek en Mayo del 2010 crea uno de los más grandes destinos en la región que compone un Resort de destino en cualquier estación del año, debido a que posee propiedades a lo largo de 25 km (16 miles) pasando por cuatro ciudades las cuales son: Vernon, Hardyston, Hamburg y Franklin, este holding se considera un gran área de recreación de clase mundial con actividades anuales, las que comprenden: 7 campos de Golf, 2 Spas, 3 Hoteles, una mundialmente reconocida bodega de vinos con más de 80.000 botellas, un resort que provee durante el invierno las actividades de Ski y Snowboard junto con un parque de Mountain Bike, que da para descenso o Cross-country.

En adición a lo anteriormente señalado, durante el 2012 se produjo el proyecto de reinvención de la montaña o *“Re-Invented 2012”* esto trajo el nuevo Red Tail Lodge y el Drop Zone Tubing Hill, la que es considerada la más grande del país.

Desde el punto de vista organizacional la empresa se encuentra compuesta actualmente por un esquema completamente diferente al periodo en que se realizó la práctica profesional, en el anexo se encontraran ambos organigramas para su análisis siendo el primero el del año 2009-10 y otro con el actual.

La visión de la empresa actualmente no se encuentra definida, por ninguna idea o escrito, la misión está establecida por una simple frase: **“Creating the best memories again and again”** *“Creando las mejores memorias una y otra vez”*. Aunque durante la investigación que se realizó por parte del estudiante no se pudo identificar una visión actual de la compañía, en el periodo de Intrawest como dueños del resort se muestra una visión definida por la siguiente cita: ***“ Intrawest is committed to being the best in the world at guiding our guests through an evolving range of great experiences which connect them to fun, a sense of discovery and rejuvenation ”*** o ***“ Intrawest se compromete a ser el mejor guía a nivel mundial para llevar a nuestros clientes a***

través de una gama de nuevas experiencias que los conecten con la entretención, un sentido de descubrimiento y rejuvenecimiento”

Actualmente la visión de la empresa al no ser existente debido a pertenecer a una entidad privada y familiar no se ha establecido oficialmente. Bajo esta premisa el estudiante en práctica realizó conversaciones tanto con los directores de la compañía y el presidente de la misma, pero no pudieron responder a la interrogante.

Crystal Spring Resort se considera una empresa cerrada, demostrándolo de mejor manera con su estilo autocrático de liderazgo donde las decisiones de la familia, son el único plan de acción que puede realizarse y de acuerdo a sus modos de trabajo.

Los productos ofrecidos actualmente constan de diferentes locaciones ubicadas alrededor de la ciudad de Vernon, Hardyston y Hamburg en el condado de Sussex. Están divididas en catorce unidades independientes de negocios.

Estas comprenden diferentes áreas y negocios entre ellas existen campos de Golf, hoteles y condominios, una oficina de corredora de propiedades en la zona, restaurantes, spas y centros de recreaciones.

En el área de golf cuentan con siete campos de golf y una academia de aprendizaje, los nombres de los campos son los siguientes: Black Bear, Crystal Springs Golf Club, Wild Turkey, Cascades Golf Club, Ballyowen, Great Gorge y Minerals Golf Club. El nombre de la academia es David Leadbetter Golf Academy.

El área de propiedades está administrada por la corredora de propiedades de la empresa donde encontramos los hoteles Appalachian, Grand Cascades Lodge y Minerals Resort & Spa, en conjunto con estos tres complejos se encuentra Black Creek Sanctuary un condominio cerrado que ofrece tanto arriendos de largo plazo que se encuentra bajo la administración de Crystal Springs Real State y de privados, localizándose a minutos del Hotel Appalachian.

En los restaurantes esta Crystal Tavern, Springs Bistro, La tour, Chef's Garden y Kites, siendo todos restaurantes de categoría ABC1 y el último al mismo tiempo, siendo un bar restaurant, mayormente enfocado a la juventud de la localidad ofreciendo diferentes ambientes para el público.

Al mismo tiempo dentro de Minerals Resort & Spa se encuentra Reflections uno de los dos spas que posee la compañía en conjunto con un centro deportivo dentro del mismo resort que cuenta con gimnasio y piscinas tanto al aire libre como indoor y el otro Spa llamado Elements, ubicado dentro de Grand Cascades Lodge.

Para finalizar con la descripción de productos se encuentra el área de recreación del resort, conformado por Mountain Creek, este se diferencia de acuerdo a las estaciones, en invierno es un Ski Resort, durante el comienzo de la primavera y el verano es Mountain Creek Bike Park, parque de bicicletas donde se ofrecen tours de cross-country

en la naturaleza y descenso extremo, compartiendo dicha temporada con Mountain Creek Waterpark, parque acuático con más de 25 atracciones.

Con respecto a Mountain Creek Ski Resort, lugar donde el estudiante realizó esta práctica se debe mencionar y explicar la planta física donde se desarrolla y los sistemas que se aplican en el flujo de trabajo diario.

Primero que todo, la planta física es una tienda mecano, posee 9.000 square ft de área (840 m² App.) está dividida en sectores (Imagen en el Anexo 1.) donde la primera área es de recepción, podemos encontrar a ticketing y servicio al cliente, y la última la recepción de la escuela de ski.

Entre ambas secciones se encuentra el espacio de rentals donde se dividen en área de tech y de entrega de botas, siendo estos los principales lugares donde se ejercen las actividades del departamento.

El sistema es simple, casi arcaico, para el año 2009 consta de una forma donde el cliente llena con información básica la cual le permite, después de cancelar el monto del arriendo, a que se le distribuya lo necesario para hacer Ski o Snowboard dependiendo lo que guste la persona.

Una vez en el área de botas los trabajadores serán encargados de ajustar estas (botas) de manera simple y al mismo tiempo instruir al cliente sobre el proceso y resolver otras dudas que pueda este. Una vez terminado el proceso el individuo caminará

a la sección de Tech donde los técnicos ajustaran los equipos de nieve para su eventual uso, todo correspondiendo a las características entregadas en la forma de arriendo.

De acuerdo a la organización de estos bienes en el área de botas se encuentran ordenadas por tamaño en código US, con plantillas de cambio en caso de que hayan clientes del extranjero.

Y en el área de ski el almacenamiento de los equipos esta hecho de manera ordenada en racks, los cuales son diferentes dependiendo si es ski o snowboards,

De esta manera las 3000 piezas de equipos solamente en equipos tangibles (Ski y Snowboard), se encuentran separadas en secciones donde cada sección posee racks determinados para su uso. Cada sección es representada con un color y se ocupan de acuerdo a la necesidad y a la afluencia de público.

CAPITULO III

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES REALIZADAS

Para comenzar el desarrollo del informe es necesario realizar una reseña del estudiante a los años anteriores para entender el contexto de tiempo en cuanto a la situación laboral.

El estudiante comenzó a realizar estos viajes dos temporadas antes, siendo la primera y segunda las de un operativo normal o como se identifica en la posición de trabajo como *Rentals Technician* y de *Rentals & Repair Lead* respectivamente teniendo en estos periodos responsabilidades normales operativas de atención al público en la primera, y en la segunda teniendo a cargo a parte del personal del departamento de arriendos y reparaciones.

Este tipo de empresa o industria de *Travel & Leisure y Hospitality* tiene como base la atención al cliente y el préstamo de un servicio, por lo cual uno de los puntos más relevante es la preparación del personal para enfrentar dichas situaciones. Una vez iniciada la práctica profesional fue en el momento en el cual al estudiante se le ofreció el puesto de *Rentals & Repair Supervisor*, el cual como descripción de trabajo tiene dentro de sus funciones:

- ✓ Primero el proceso de inducción a la temporada de invierno, lo cual incluye el entrenamiento del personal, previo a la temporada laboral, y a la preparación de los equipos necesarios para desarrollar los diferentes trabajos que requiere el departamento de arriendos.
- ✓ Segundo, es el mantenimiento de inventarios y seguimiento de los operarios en las jornadas regulares día a día, esto se hace en base a un equipo de trabajo, el cual está conformado en turnos conformándolos un supervisor, dos a tres leads, quienes son jefes de sección encargados de

supervisar los procedimientos y cerca de cuarenta técnicos u operarios por turno.

- ✓ Tercero, es mantener el servicio al cliente y la organización de la venta de servicios tanto dentro del departamento de arriendos y los departamentos asociados, los cuales son: *Snow Sports School, Kids Kamp, Ticketing y Group Sales*. En los recién mencionados se debe mantener una comunicación entre los Supervisores de departamento y/o en su defecto con los *Managers o Gerentes* para así garantizar el funcionamiento y la sinergia del mismo resort en su funcionamiento día a día, llevando con esto a la conexión diaria de más de 200 personas.

Una vez delimitadas las funciones del supervisor y ya con el conocimiento previo de temporadas anteriores se podían observar algunos problemas en cada función, los cuales se fueron desarrollando durante la temporada.

En este segmento se explicara y mencionaran, los problemas acontecidos y las soluciones y acciones propuestas para mejorar el funcionamiento del departamento de *Rentals*, por parte del estudiante en práctica.

En relación a la primera parte de la temporada, la cual se fija dentro del primer mes de la temporada, periodo correspondiente a Diciembre terminando en la segunda semana de Enero.

Dentro de este mismo se sub-divide en periodos, primero las dos primeras semanas de Diciembre donde se realizan los entrenamientos a los trescientos empleados que mantiene el departamento.

El principal problema de esta etapa era el tiempo dedicado a esta actividad y la forma en la que se desarrollaba, siendo está realizada en una o dos sesiones con grupos de ciento cincuenta personas, por un periodo de seis a ocho horas normalmente. Lo cual mostraba, de acuerdo a la experiencia adquirida en años anteriores, ser insuficiente para que el personal captara la información mínima necesaria para poder trabajar en un estado óptimo. Un grave problema es el tiempo perdido diariamente en el departamento debido a que la rotación de personal es muy grande al ser un trabajo estacional, cada temporada se observa un setenta por ciento de nuevos trabajadores, los cuales en tan pocas sesiones y muy prolongadas no lograban asimilar los conocimientos necesarios.

La mejor solución que se podía presentar era un nuevo esquema de entrenamiento, el cual fue propuesto para realizar en cuatro sesiones con un menor número de personas, máximo de setenta y cinco personas por grupo, en un periodo de cuatro horas, lo cual permitía una sección diferente cada día para así mantener un proceso de aprendizaje más pausado, con un índice de atención mayor gracias a que existían más entrenadores por personas.

En la segunda parte de este periodo correspondiente al tiempo de Navidad y Año Nuevo, se sitúa en un periodo de presión para los trabajadores debido a que esta época

corresponde al *Christmas & Winter Break*, donde la familia estadounidense sale de vacaciones y aumenta el número de visitas por el período. Dentro de este período se esperaba un funcionamiento del 100% por parte de los trabajadores siendo esto antiguamente un caos debido a la gran rotación de personal y las diferentes disponibilidades de los mismos. Muchos de los casos eran, que en esos días, muchos de los trabajadores trabajaban por primera vez.

La mejor solución a esta maniobra fue citar durante esa temporada 15 a 20 minutos antes al personal, para que tanto leads o supervisores pudieran hacer una revisión y pequeña sesión de entrenamiento, que incluía sesión de preguntas y respuestas, reforzamiento de los procedimientos que iba continuada durante el día con supervisión constante. Esto de acuerdo a lo observado por el estudiante en práctica, disminuyó en un gran número, los errores cometidos por los nuevos trabajadores al enfrentarse a la jornada diaria.

Llevando el análisis a la gran parte de la temporada se establecieron ciertos grupos de trabajadores a los cuales con más experiencia y mejor desempeño fueron encargados al mismo tiempo de supervisar a sus compañeros y ayudarlos con las tareas diarias del trabajo asegurando de este modo que el funcionamiento fuera lo más óptimo posible.

Con relación al sistema de inventarios, durante esas temporadas el proceso era el siguiente: cada cliente que entraba al centro de arriendos, debía llenar una forma en la cual iba la información básica como estatura, peso, edad, nivel de experiencia y los datos confidenciales que corresponden a la persona y su método de pago.

Cada persona hace entrega de esta forma a los técnicos por área donde estos rellenaran la información necesaria para la siguiente área y así poder realizar la entrega de los equipos al cliente en su forma final con el ‘*set up*’ correcto para cada persona.

Así tal cual como se puede observar de acuerdo a la descripción, dicha forma es individual por lo cual diariamente se recibían desde un mínimo de 500 y un máximo de hasta 7000 formas. Lo cual al momento de realizar cuentas presentaba un gasto de tiempo y un desafío impresionante para hacerlo dentro de las mismas horas de trabajo.

El sistema original se representa en la planta física que se encuentra explicada dentro del capítulo dos y junto con la imagen en el Anexo, por cada área se separaban las formas y ordenaban de acuerdo a las medidas de los equipos por altura y sección junto con un código marcado manualmente en el equipo que consistía de la letra del rack perteneciente y un número dentro del mismo.

Esto se realizaba a últimas horas de la noche, comenzando cerca de las 9 PM a una hora de terminar el turno donde en días lentos se podía hacer con facilidad, pero en días de gran afluencia de público se escogía un equipo nocturno que en base a pregunta

y decisión opcional quisiera trabajar en los inventarios para sumar horas de trabajo, y así quedarse y efectuar el proceso.

Después de transcurridas algunas semanas en la temporada, el estudiante propuso cambiar el proceso, esto se realizó de manera parcial y pausada para observar si el cambio era efectivo, durante este periodo se comenzó el trazo de diferentes plantillas Excel y formas para ubicar los espacios de cada uno de los tres mil equipos con los que contaba la tienda, se hizo una prueba de ensayo y error entre varios formatos lo cual logro disminuir hasta en un 50% el tiempo necesario para hacer inventarios efectivamente. Al mismo tiempo se estableció que después de las 6PM, los mismos empleados se dividieran y comenzaran con la organización de las formas diarias dentro de sus respectivas áreas, para así avanzar trabajo y facilitar el proceso de inventario.

Una vez perfeccionadas las plantillas (un ejemplo de ellas puede ser observada en los anexos) el trabajo de inventario se facilito y logró reducir, hasta en los días de más afluencia de público, a un máximo de tres horas, siempre y cuando se mantuviera el pre-orden de las formas, formando un equipo de 6 personas para esta tarea.

Lo cual dio al departamento de finanzas la habilidad de rastrear el destino de los equipos que no volvían al departamento y posterior cargo dependiendo de la situación.

En cuento a la tercera función, presentó la mayor de las dificultades para el estudiante dentro del punto de vista de liderazgo y al mismo tiempo el de mantención de

los niveles de servicio dentro de los empleados del departamento, debido a esto se buscó el unificar los departamentos involucrados, lo cual mostro ser un desafío inmenso para el estudiante debido a los diferentes gerentes y supervisores de departamento.

Por otra parte la mantención de los niveles de calidad de servicio hacia los clientes fue asimilado mayormente como sentido común por parte de los trabajadores, aquí cabe destacar que el grupo etario dentro de los trabajadores corresponde a un margen que se encuentra determinado por un grupo desde los 16 años hasta sobre 40 años en el departamento. Marcando así también, una gran diferencia al trato de los mismos y al como aproximarse a ellos para dar instrucciones, aquí el estudiante pudo observar que después de años, analizando el concepto de liderazgo, lo mejor y más acertado fue ocupar un estilo situacional y transformacional al mismo tiempo, debido a que mayormente la cultura norteamericana se basa en los reconocimientos por meritos, la única manera de obtenerlos era de modo que todo funcionara óptimamente, con los márgenes de gastos mínimos.

Por eso el estudiante decidió utilizar una gama de habilidades interpersonales, para así desarrollar un canal abierto de comunicación manteniendo la habilidad de escucha, observar el ambiente y al mismo tiempo adaptabilidad, dando como resultado intercambiar una posición autoritaria o una de Laissez faire dependiendo la situación, lo cual genero un vínculo de confianza entre el estudiante y el personal, llevando así al

logro de los más altos estándares de satisfacción de las encuestas de satisfacción de trabajadores.

Esto lo logro desarrollándolo de manera parcial y al mismo tiempo gracias a la característica de trabajar cerca de 60 hrs a la semana, lo cual hizo que el poder compartir con los trescientos empleados más de una vez en las diferentes rotaciones, así el estudiante conociera a la mayor parte de su personal.

Junto con esto cabe destacar la constante supervisión de los leads y constante reforzamiento de actitudes positivas y de corrección de procedimientos, por parte del estudiante, llevaron al equipo a tomar una actitud proactiva. La cual genero por parte de los supervisores pequeños incentivos de acuerdo al comportamiento y trabajo realizado, para así enaltecer el espíritu de trabajo.

Estos pequeños incentivos constaban de vouchers de comida gratis o hasta 5 o 10 minutos más en el tiempo de break o incluso la capacidad de arrendar los equipos profesionales a los que no se tiene acceso regularmente, debido a que incurrirían en un costo monetario para el empleado.

Esto llevo a demostrar que con una ambiente laboral positivo y lleno de motivación el trabajo se hacía más fácil y al mismo tiempo más rápido y efectivo. La clientela al notar estos cambios incremento el feedback positivo para dicha temporada,

las encuestas de servicio al cliente mostraron la mejor puntuación como departamento en el área de servicio durante la temporada.

Por otra parte el desafío más grande para el estudiante fue el romper la barrera de poder existente dentro de los diferentes departamentos, ya que en toda situación laboral existe un cierto respeto y lenguaje formal que se ocupa para los canales de comunicación entre departamentos.

Pues en una empresa del rubro de deportes de nieve esa cultura organizacional es diferente, siempre se puede observar la existencia de dos grupos, normalmente distanciados entre ellos en un margen de edad, siendo así polos extremos tanto en opinión como acción.

Cabe mencionar a modo explicativo que dentro del personal de trabajo existe un staff estacional y otro anual. Dentro del staff estacional se observa a casi el 95% de los empleados, siendo esto un motivo importante para mantener a todos en un ambiente agradable para desarrollar las diferentes actividades

Para los chicos de 16 a 25 años es solamente un trabajo que puede asegurar un ingreso mensual y al mismo tiempo concede los privilegios y uso de las instalaciones, o sea las pistas de ski.

Por otra parte están los adultos que se dedican a la industria del ski y a su mantenimiento y evolución (Mayoritariamente Instructores u mantenimiento). Lo que desemboca en el hecho de que la comunicación de cada departamento es diferente dependiendo del staff que posea, con el tiempo el estudiante se fue adecuando y propuso actividades de convivencia dentro de la parte directiva y al mismo tiempo entre los empleados. Lo que dio al surgimiento de eventos semanales que pudieran ayudar a crear un vínculo y mejor entendimiento entre estas dos ramas. Con esto mejoro la comunicación intra-departamental y gracias a esto el funcionamiento del flujo operativo diario, dando así como resultado una mejora de la calidad del ambiente laboral.

El estudiante, por cuenta propia realizo un estudio para obtener la manera más viable de computarizar el sistema de inventarios, esto se realizó desarrollando una búsqueda de posibles sistemas en diferentes resort y de herramientas de software, como las que poseen Wintersteiger y Sirius dos compañías que poseen software de control de inventarios y de volúmenes de arriendos. Una vez terminado el estudio fue presentado, en conversaciones informales, al Gerente General del Resort y al CEO, cuando Intrawest aún era dueño de las instalaciones; quien encontró muy valorable la idea y el mismo reconoció haber estado evaluando el mismo proceso, para mejorar el sistema.

Después de algunas reuniones, donde se llevó a cabo la discusión sobre el sistema a finales de la temporada 2009-2010, el Gerente General y el CEO realizaron un

viaje donde realizaron visitas a diferentes centros que ya poseían estos sistemas, para así evaluar su funcionalidad.

Eso facilitó que al siguiente año se llevara a cabo la implementación del sistema de arriendo por código de barras computarizado de Sirius. Decisión que se tomó porque el resort obtuvo una oferta de Sirius empresa que poseía una cuenta con el resort en esos momentos.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Como conclusión general a este informe se puede observar que el estudiante conceptualizó su trabajo de manera general, obteniendo un proceso de aprendizaje gracias a la práctica. En este contexto se pudo observar que de acuerdo a sus funciones se visualizaron diferentes falencias dentro de los procesos diarios para cumplir con su trabajo.

Dentro de este contexto cada función fue analizada individualmente, y en base a diferentes pruebas prácticas, se buscó la mejor forma de revertir las falencias encontradas en los diferentes procesos, como lo eran el entrenamiento pre temporada, el proceso de inventario y la comunicación entre departamentos y dentro del mismo,

Con respecto a los modelos de entrenamiento, en base a su antigua distribución se demostró que cambiando los números de participantes por sesiones y al mismo

tiempo el número de horas, el proceso se hizo más eficiente; como resultado esto disminuyó el reentrenamiento durante la temporada y mejoró los estándares de calidad de servicio ofrecido.

En relación al manejo de liderazgo, motivadores y relaciones interpersonales, se logró un avance gracias al nuevo modelo implementado por el estudiante, esto se llevó a cabo gracias a la implementación de un modelo de liderazgo situacional y promoviendo un mayor nivel de confianza, *laissez-faire*, con determinado grupo de trabajadores los cuales demostraron mayor nivel de compromiso y al mismo tiempo mejor desempeño laboral, en un corto periodo de tiempo.

En relación a los inventarios se puede observar que gracias a algunas de las medidas tomadas por el estudiante se disminuyó el tiempo que se tomaba para realización de dicha tarea.

De acuerdo esto se puede resolver que parte de los objetivos promovieron la creación de nuevos modelos que puedan ocuparse en las siguientes temporadas, no solo en entrenamiento, sino casi en cada ámbito, especialmente en las relaciones intra-departamentales, las que como fin busca seguir promoviendo un mejor ambiente y un mejor canal de comunicación entre supervisores y altos mandos, para así efectuar los trabajos diarios y planear de esta forma mejores estrategias.

Para finalizar este informe cabe destacar que la experiencia realizada por el estudiante puede servir como una oportunidad y ejemplo para otros, que tal vez planeen hacer lo mismo y así de esta forma demostrar que es posible y factible enfrentarse a una cultura diferente y competitiva con las herramientas que se le entregaron a este en el curso de su carrera de Administración de Negocios Internacionales.

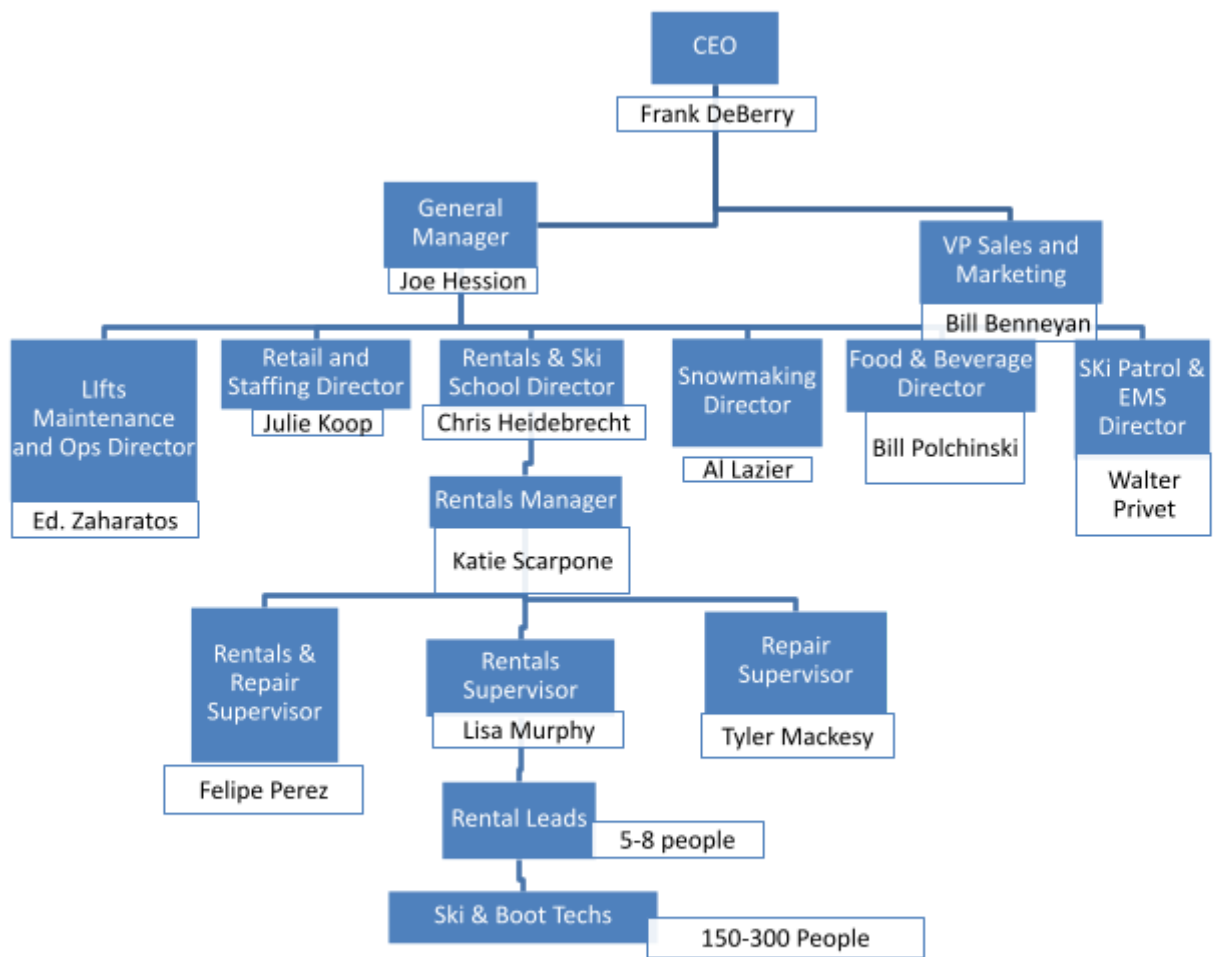
BIBLIOGRAFIA

1. Koontz - Wehrich - Cannice , Administración, una perspectiva global y empresarial, décima tercera edición, Editorial Mc Graw Hill, 2008.
Capítulo 3, paginas 63-101
Capítulo 8, paginas 227-248
Capítulo 14, Factores Humanos y Motivación, paginas 411-438
Capítulo 15, Liderazgo, paginas 439-464
2. Gerry Johnson - Kevan Scholes - Richard whittington , Dirección estratégica, 7º Edición, Editorial: Pearson, Prentice Hall, 2006.
Capítulo 6, Estrategia en el ámbito corporativo y estrategia internacional, páginas 277-325
Capítulo 7, Direcciones y Métodos de desarrollo, paginas 335-371
Capítulo 10, Gestión del cambio estratégico, paginas 501-541
3. Luis Gómez-Mejía , Gestión de Recursos Humanos - David Balkin - Robert Cardy, Editorial: Pearson, Prentice hall, 2008
Capítulo 2, Gestión de los Flujos de trabajo y análisis del puesto de trabajo, paginas 59-105.
Capítulo 5, Reclutamiento y Selección de Empleados, paginas 183-223.
Capítulo 8, Formación de los trabajadores, paginas 297-337.
4. Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer, Applied Strategic Planning – How to develop a plan that really works, Resumen en Español, Editado por Mc Graw Hill,
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/estrategica.PDF>
5. <http://www.mountaincreek.com>
6. <http://www.crystalgolfresort.com>
7. Mountain Creek, http://en.wikipedia.org/wiki/Mountain_Creek, Octubre 2013
8. José Luis Pariente Fragoso, Procesos de Cambio y Desarrollo organizacional, Capitulo 6 Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo.
http://www.academia.edu/718449/Algunas_reflexiones_en_torno_al_concepto_d_el_liderazgo, 15 Octubre 2013, 12.00PM
9. Intrawest, 15 Octubre 2013, 1.00 PM
http://intrawest.com/employment/our_company/our_mission_vision/index.htm

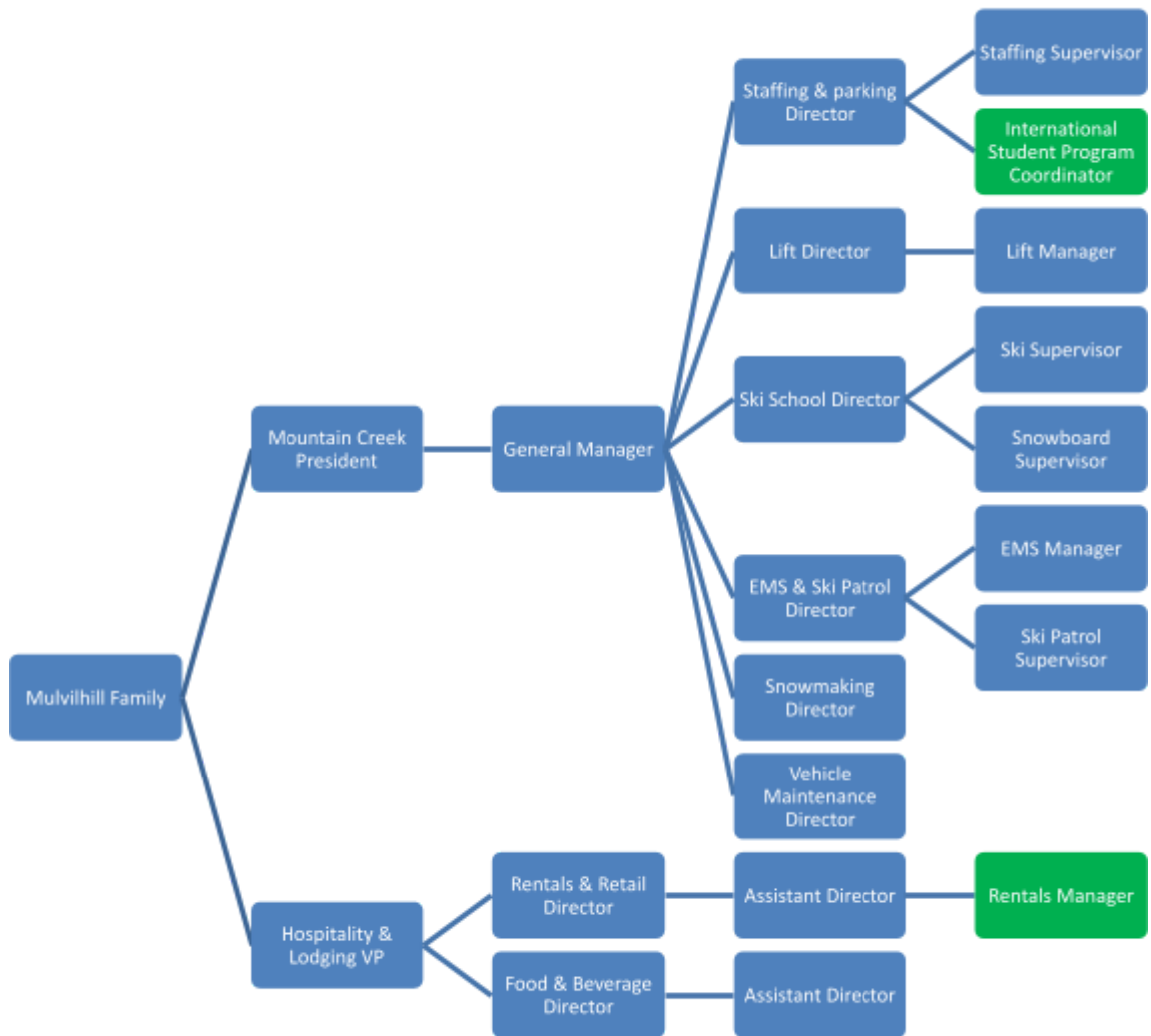
ANEXOS

1.1 Organigrama

Aquí se observa el organigrama de Mountain Creek en el año 2009-2010, para el área de operaciones del resort

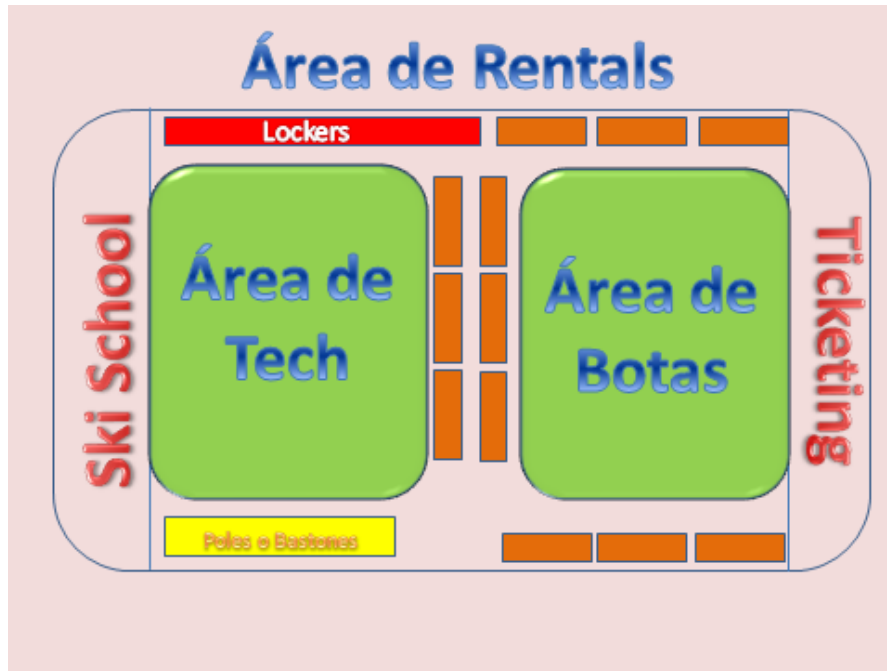


Aquí se presenta un organigrama más actualizado, sin nombres que muestra el actual momento de la empresa 2012-2013, y los casilleros marcados en verdes son las actuales posiciones que posee el estudiante.

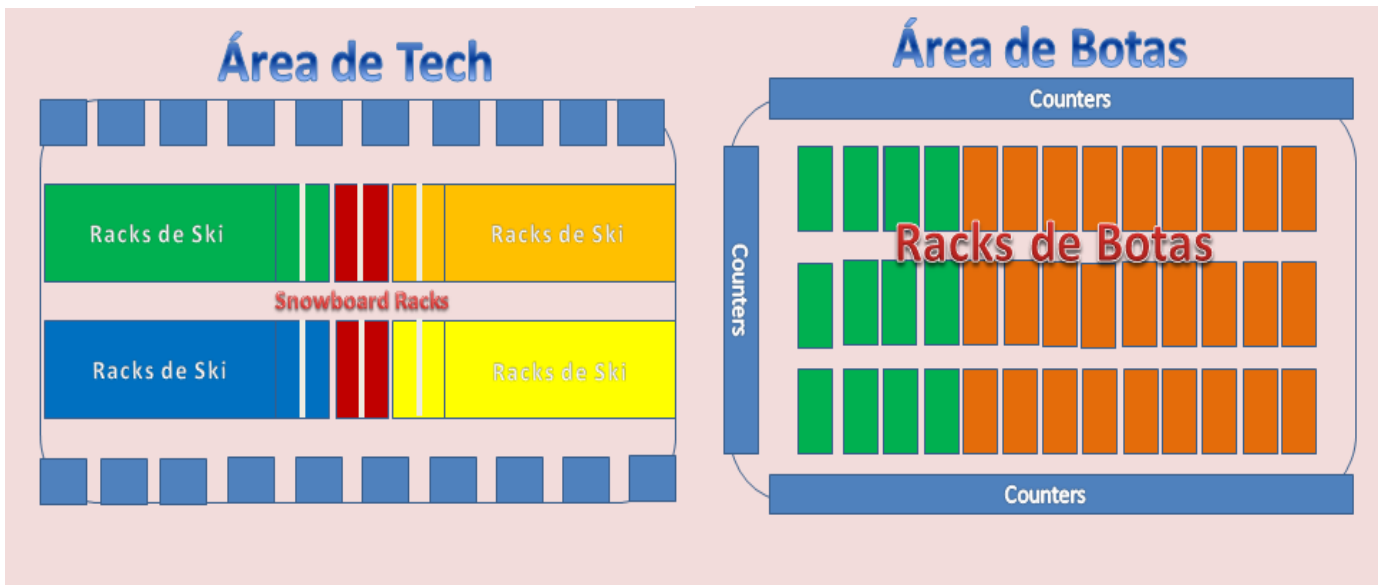


1.2 Diagrama Planta Física

Aquí se puede observar el área del departamento de arriendo y sus secciones



Aquí están las dos secciones más detalladas, siendo el diagrama de la derecha el área de botas donde los rectángulos cafés representan los racks de almacenamiento, estos podían mantener un promedio de 80 botas c/u. y los verdes representan los racks de secado de las botas.



En el segundo diagrama de la izquierda se representa el área de Tech donde se ajustan los equipos, así como los racks de almacenamientos de snowboard y ski. Cada espacio de almacenamiento de ski dividido en secciones por color contenía cerca de 400 piezas de ski y las de snowboard respectivamente se encuentran divididas en 9 secciones más pequeñas, cada una de estas mantenía cerca de 80 tablas aproximadamente.

1.3 Ejemplo de plantilla Excel para inventario

Seccion Amarilla de SKI

A				B				C				D				E				F			
1		2		1		2		1		2		1		2		1		2		1		2	
2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2	
3		2		3		2		3		2		3		2		3		2		3		2	
4		2		4		2		4		2		4		2		4		2		4		2	
5		2		5		2		5		2		5		2		5		2		5		2	
6		2		6		2		6		2		6		2		6		2		6		2	
7		2		7		2		7		2		7		2		7		2		7		2	
8		2		8		2		8		2		8		2		8		2		8		2	
9		2		9		2		9		2		9		2		9		2		9		2	
1		3		1		3		1		3		1		3		1		3		1		3	
0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
1		3		1		3		1		3		1		3		1		3		1		3	
1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
1		3		1		3		1		3		1		3		1		3		1		3	
2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2	
1		3		1		3		1		3		1		3		1		3		1		3	
3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3	
1		3		1		3		1		3		1		3		1		3		1		3	
4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4	
1		3		1		3		1		3		1		3		1		3		1		3	
5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5	
1		3		1		3		1		3		1		3		1		3		1		3	
6		6		6		6		6		6		6		6		6		6		6		6	
1		3		1		3		1		3		1		3		1		3		1		3	
7		7		7		7		7		7		7		7		7		7		7		7	
1		3		1		3		1		3		1		3		1		3		1		3	
8		8		8		8		8		8		8		8		8		8		8		8	

1		3	
9		9	
2		4	
0		0	

1		3	
9		9	
2		4	
0		0	

1		3	
9		9	
2		4	
0		0	

1		3	
9		9	
2		4	
0		0	

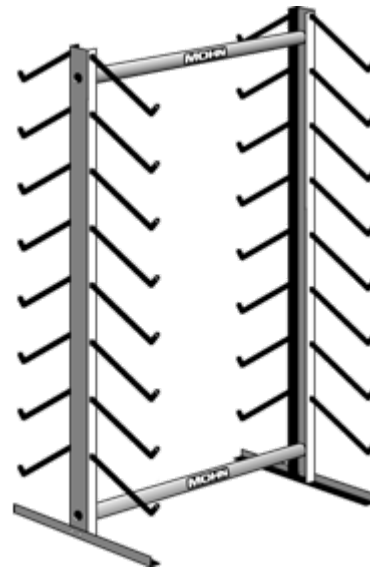
1		3	
9		9	
2		4	
0		0	

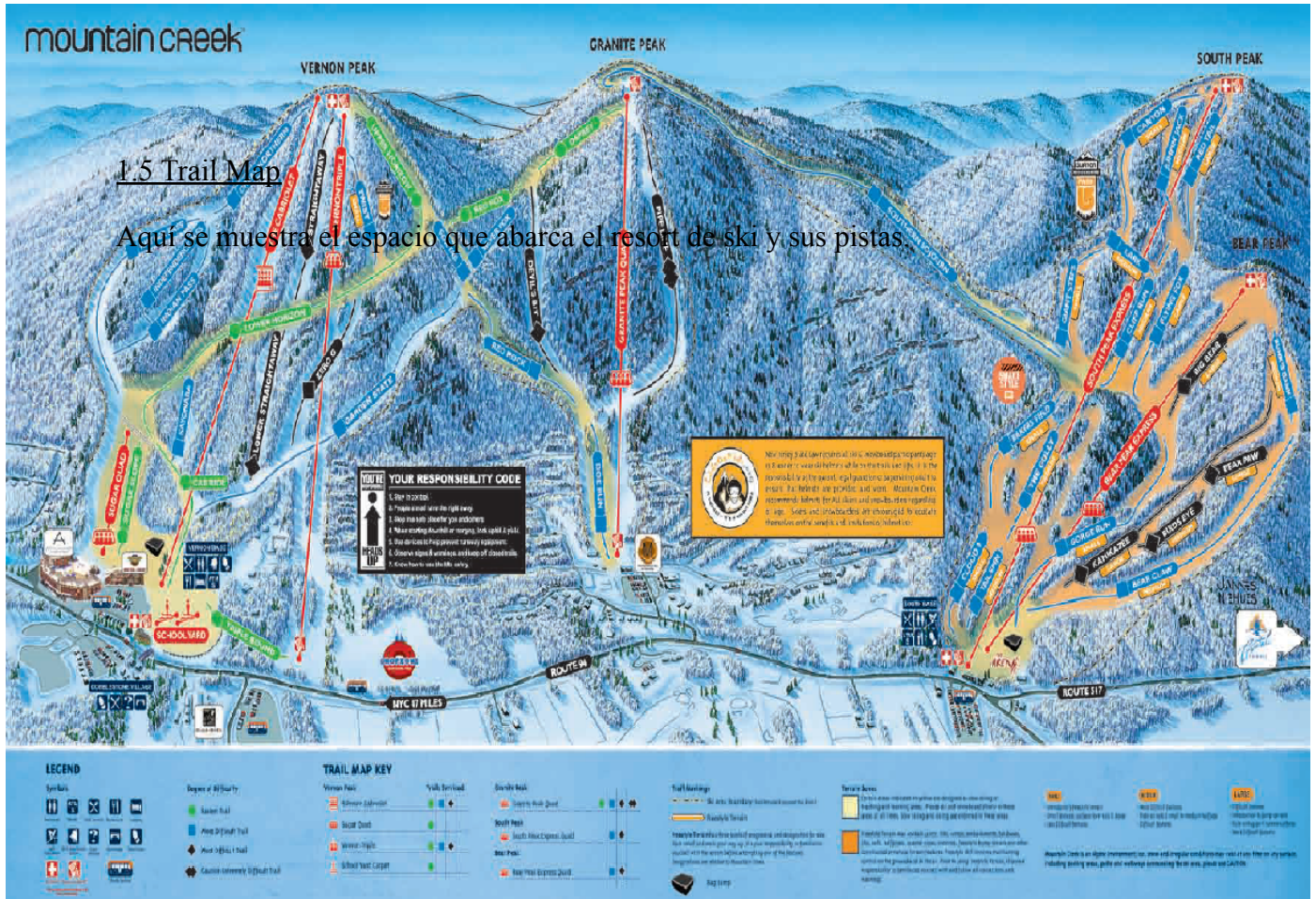
1		3	
9		9	
2		4	
0		0	

Esta tabla representaba la ubicación de los skis en sus respectivos racks. Siendo realmente los racks de ski desde la A hasta la H. divididas en 4 secciones.

1.4 Ejemplo de Racks Utilizados para almacenamiento

Aquí se muestran en la primera figura un sistema de racks para ski, en la segunda para snowboard, siendo la única diferencia con esta que la que se poseía en el departamento de rentals era de 10 pisos. Y por último una foto del actual almacenamiento de las botas en Mountain Creek.





1.6 IntraWest 2009



