Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas

Análisis descriptivo y organizacional de la gestión operativa en el front desk en The Anvil Hotel

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado por:

Burgos Valcarcel, Flavia Monica

ORCID:0009-0002-5332-5469

Para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administracion de Empresas

Asesor:

Mg. Riveros Taco, Luis Alfredo

ORCID: 0000-0002-2546-1941

Arequipa-Peru

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 21 de Mayo del 2026

Dictamen: 018370-C-EPAE-2026

Visto el borrador del expediente 018370, presentado por:

2014200522 - BURGOS VALCARCEL FLAVIA MONICA

Titulado:

ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y ORGANIZACIONAL DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN EL FRONT DESK EN THE ANVIL HOTEL

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Titulo Profesional/Titulo de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

29254686 - VERA BALLON ERNESTO LUIS
DICTAMINADOR

29225025 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID
DICTAMINADOR

41745725 - BERRIOS FERNANDEZ ERICK PERCY
DICTAMINADOR

Análisis descriptivo y organizacional de la gestión operativa en el front desk en The Anvil Hotel

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%	5%	1%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	anvilhotel.com Fuente de Internet	4%
2	www.aliceplatform.com Fuente de Internet	1%

Excluir citas	Apagado	Excluir coincidencias	< 1%
Excluir bibliografía	Apagado		

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a mi familia, por impulsarme a salir de mi zona de confort y enseñarme que el mundo es enorme y está lleno de oportunidades, aquí o a kilómetros de distancia. Por brindarme el soporte y la estructura que han sido fundamentales en mi formación.

Agradecimientos

A mi familia, por su apoyo constante e incondicional, por impulsarme a crecer y por enseñarme que la vida es un mar de posibilidades. Gracias por acompañarme en cada paso y por ser el pilar que sostiene mi desarrollo personal y profesional.

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo analizar y documentar la gestión operativa y estratégica desempeñada en el Anvil Hotel, ubicado en Jackson Hole, Wyoming, Estados Unidos. La investigación narra la experiencia en el área de Front Office, detallando las funciones realizadas hasta el ascenso del cargo de Front Desk Supervisor, posición que fue alcanzada gracias a una gestión orientada a la mejora de procesos y el servicio al cliente bajo los estándares de la hospitalidad de un hotel de lujo.

La metodología utilizada se fundamenta en un estudio de caso descriptivo, empleando técnicas de observación y análisis documental de indicadores de gestión (KPIs). Durante el periodo que fue analizado, se distinguen desafíos críticos asociados al contexto geográfico y económico de Jackson Hole, omo la alta estacionalidad de la demanda, la rotación de personal a causa de los picos de estación y las limitaciones de una infraestructura antigua pero remodelada.

Entre los principales aportes destaca la implementación de nuevos protocolos de comunicación interdepartamental, el diseño de estrategias de upselling y service recovery, que impactaron positivamente en el ADR (Average Daily Rate) y en los niveles de satisfacción del huésped en plataformas digitales como TripAdvisor y Google Reviews.

Finalmente, el trabajo llega a la conclusión que la tarea de supervisión en hoteles de diseño necesita armonía entre el dominio de los sistemas de gestión y el liderazgo de equipos. Se recomienda al hotel fortalecer la digitalización del guest journey para prever la saturación de los espacios comunes y formalizar programas de retención de talento mediante incentivos, con el fin de ser sostenible.

Palabras clave: Gestión Hotelera, Front Office, Supervisión

ABSTRACT

This professional development project aims to analyze and document the operational and strategic management practices at the Anvil Hotel, located in Jackson Hole, Wyoming, USA. The research recounts the experience in the Front Office area, detailing the functions performed until the promotion to Front Desk Supervisor, a position achieved through management focused on process improvement and customer service under the standards of luxury hotel hospitality.

The methodology employed is based on a descriptive case study, utilizing observation techniques and documentary analysis of key performance indicators (KPIs). During the period analyzed, critical challenges associated with the geographic and economic context of Jackson Hole were identified, such as high seasonality in demand, staff turnover due to seasonal peaks, and the limitations of an older, albeit remodeled, infrastructure.

Key contributions include the implementation of new interdepartmental communication protocols and the design of upselling and service recovery strategies, which positively impacted the Average Daily Rate (ADR) and guest satisfaction levels on digital platforms such as TripAdvisor and Google Reviews.

Finally, the study concludes that effective supervision in design hotels requires a balance between mastery of management systems and team leadership. The hotel is recommended to strengthen the digitalization of the guest journey to anticipate overcrowding in common areas and to formalize talent retention programs through incentives, in order to achieve sustainability.

Keywords: Hotel Management, Front Office, Supervision

INDICE

Dedicatoria

Agradecimientos

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I **3**

1. LA ORGANIZACIÓN **4**

1.1. Aspectos generales **4**

1.1.1 Razón Social *4*

1.1.2 Misión *4*

1.1.3. Visión *4*

1.1.4. Valores Corporativos *5*

1.1.5 Organigrama *6*

1.2. Reseña Histórica **9**

1.3. Diagnóstico y Análisis de la Problemática **11**

CAPÍTULO II **19**

2. METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO: **20**

2.1. Metodología del informe **20**

2.1.1 Enfoque *20*

2.1.2 Método de Investigación: *20*

2.1.3 Técnicas de Recolección de Datos *20*

2.1.4 Instrumentos de Recolección *22*

2.1.5 Procedimiento de Análisis de Datos *22*

2.2 **Marco teórico** ***22***

2.2.1 El Ciclo del Huésped (Guest Cycle) *22*

2.2.2 Revenue Management y Optimización de Ingresos *24*

2.2.3 Gestión de la Calidad del Servicio *26*

CAPÍTULO III **29**

3. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO Y DEL PUESTO **30**

3.1. Descripción General del Puesto: Front Desk Supervisor **30**

3.2. Responsabilidades y Atribuciones Técnicas 30
3.3. Flujo de Trabajo en el Departamento (Workflow) 31
3.4. Interacción con otras Áreas: 31
3.5. Perfil de Puesto y Atribuciones (Extracto del MOF) 32
3.5.1 Identificación del Cargo 32
3.5.2 Requisitos del Perfil 32
3.5.3. Atribuciones Directas del Supervisor 33
3.6. Protocolos de Autonomía y Flujograma de Toma de Decisiones 34
3.7. Niveles de Resolución de Conflictos 34
3.8. Protocolo de Gestión de Overbooking 37
3.10 Aportes Estratégicos y Mejoras Implementadas 38
3.11 Indicadores de Gestión (KPIs) y Resultados Medibles 39
3.12. Gestión de Contingencias y Solución de Problemas 41
3.13. Aportes Técnicos e Innovaciones Implementadas 43
3.14. Análisis de Logros: El Factor de Ascenso Rápido 44
CAPÍTULO IV 47
4.1 Aportes Prácticos Basados en los Indicadores de Gestión 48
4.2 Propuestas de Mejora Operativa 49
CAPITULO V 50
5.1. Conclusiones 51
5.2. Recomendaciones 52
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 54

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama institucional 6

Figura 2: Instalaciones del Anvil Hotel 10

Figura 3: Restaurant en el Anvil Hotel 11

Figura 4: Análisis Foda 17

Figura 5: Flujograma de protocolo por instatisfacción 35

Figura 6: Protocolo de compensaciones alternativas 37

Figura 7: KPI´s de gestión en Front Desk 39

Figura 8: Ascenso a Supervisor 44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de evaluación de gestión: encuesta a gerencia 56

Anexo 2 Manual de organización y funciones 59

INTRODUCCIÓN

El sector turístico y hotelero a nivel global ha atravesado una transformación completa en la última década, dejando atrás el enfoque del alojamiento tradicional hacia la creación de experiencias memorables y personalizadas. Se ha creado el escenario perfecto para que los hoteles boutique resalten como principal modelo de esta tendencia hacia el lujo, priorizando el diseño, la narrativa local y la excelencia en el servicio. Este trabajo de suficiencia profesional analiza la gestión operativa y estratégica del Anvil Hotel, un referente en el sector ubicado en el corazón de Jackson, Wyoming, Estados Unidos.

Jackson Hole no es solo un destino turístico de nivel mundial por su ubicación estratégica cercana a los parques nacionales de Grand Teton y Yellowstone, sino que representa una empresa hotelera de las más desafiantes y competitivas de Norteamérica. Operar en esta región requiere gestionar situaciones como una estacionalidad extrema, una crisis de vivienda que afecta la retención de talento y una cartera de huéspedes con expectativas de lujo elevadas.

Este informe documenta la trayectoria profesional dentro de la organización como Front Desk Supervisor, iniciando en posiciones operativas y logrando luego un ascenso a supervisora. Este progreso no fue casualidad; fue el resultado de la implementación de destrezas en administración hotelera, el dominio de sistemas de gestión y la capacidad de liderazgo para coordinar equipos en que se gestionan bajo alta presión.

En el documento se describe a detalle la estructura de la empresa, desde la visión y misión hasta su evolución que data desde 1955. También se desarrolla un diagnóstico profundo de la situación actual y entorno de la empresa, mediante herramientas como el análisis FODA y el estudio de los procesos operativos, identificando las deficiencias que afectan la rentabilidad y la satisfacción del cliente.

El foco principal de este trabajo es la descripción de las funciones de supervisión que se desarrollaron, donde la toma de decisiones basada en datos y la recuperación del servicio fueron fundamentales. Se detallan indicadores clave de desempeño (KPIs) que comprueban cómo una gestión enfocada y la eficiencia interdepartamental puede elevar los parámetros de un hotel, logrando resultados medibles en la reputación online y los ingresos por habitación disponible.

Este informe no solo trata de resumir las actividades laborales, sino realizar una reflexión puntual sobre los desafíos del hotelería moderna en mercados internacionales. Las conclusiones y recomendaciones propuestas buscan aportar una visión estratégica que contribuya a la mejora de procesos en establecimientos de esta rama, demostrando que la supervisión efectiva en el "Front Office" es el motor que garantiza el éxito de cualquier operación hotelera líder del mercado.

CAPÍTULO I

1. LA ORGANIZACIÓN

1.1. Aspectos generales

1.1.1 *Razón Social*

El hotel opera bajo el nombre comercial de The **A**nvil Hotel, pero legalmente la entidad detrás de su gestión pertenece a Eagle Point Hotel Partners quienes adquirieron y renovaron la propiedad.

- **Nombre Comercial:** Anvil Hotel
- **Razón Social:** Eagle Point Hotel Partners / Anvil Jackson LLC.
- **Ubicación:** 215 N Cache St, Jackson, WY 83001, EE. UU.

1.1.2 Misión

"Brindar una experiencia de hospitalidad auténtica que combine el espíritu aventurero del Viejo Oeste con el confort contemporáneo, facilitando a nuestros huéspedes una conexión profunda con la comunidad de Jackson Hole y el entorno natural de los Tetons."

1.1.3. Visión

"Consolidarnos como el hotel boutique referente en Wyoming, reconocido por transformar el alojamiento convencional en una experiencia cultural curada, donde el diseño, la calidez humana y la sostenibilidad se encuentran para superar las expectativas del viajero moderno."

1.1.4. Valores Corporativos

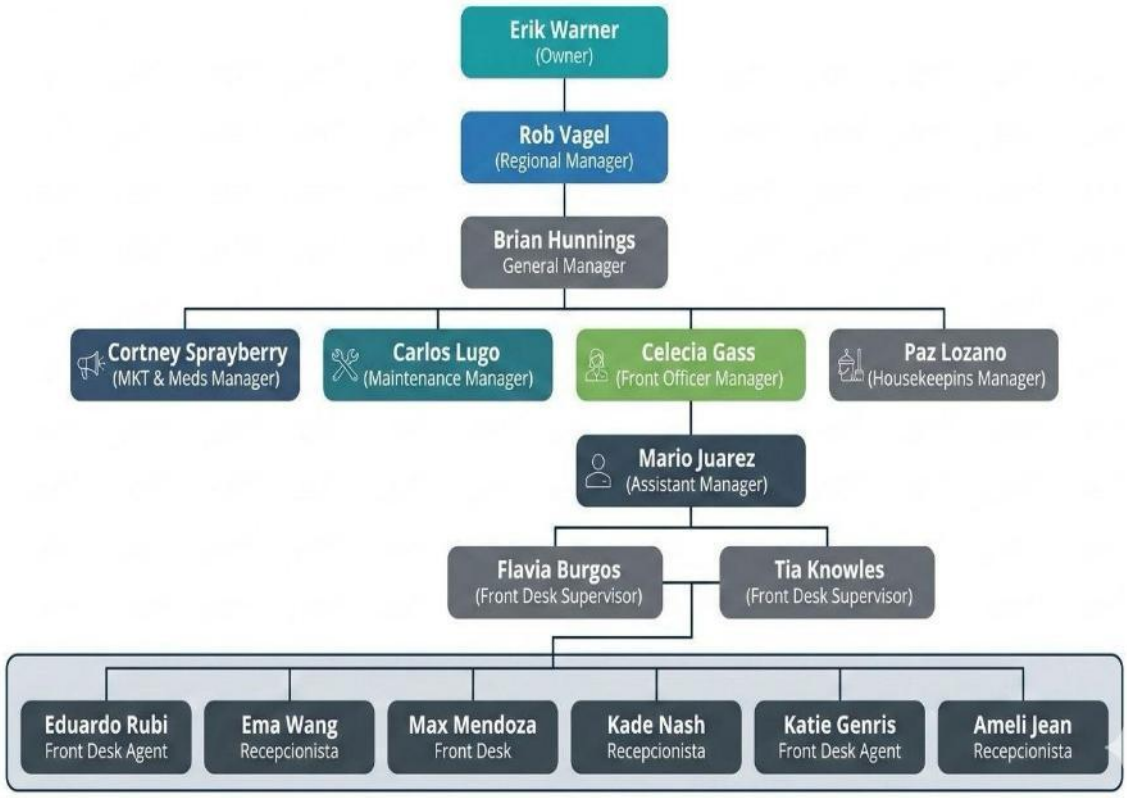
Estos valores reflejan la identidad de la cotidianeidad en el Anvil Hotel:

- **Hospitalidad Curada:** No solo vendemos habitaciones; diseñamos estancias. Nos enfocamos en los pequeños detalles que cuentan una historia.
- **Sentido de Comunidad:** Valoramos y promovemos lo local, desde el café que servimos hasta las recomendaciones que damos, integrando al huésped en la vida de Jackson.
- **Integridad y Respeto:** Actuamos con honestidad hacia nuestros compañeros y huéspedes, manteniendo un ambiente de trabajo profesional y transparente.
- **Espíritu de Aventura:** Fomentamos la curiosidad y el dinamismo, adaptándonos con energía a los retos que presenta un destino turístico de alta demanda estacional.
- **Excelencia Operativa:** Buscamos la eficiencia en cada proceso interno para garantizar que la experiencia del cliente sea fluida y de alta calidad.

1.1.5 Organigrama

Figura 1

Organigrama institucional



La estructura organizacional del Anvil Hotel es un modelo de gestión vertical-funcional, pensado para garantizar la eficiencia operativa en un entorno de alta demanda como Jackson Hole. A continuación, se detalla la cadena de mando y las competencias de cada nivel jerárquico.

En la cúspide de la organización se encuentran los roles encargados de la visión a largo plazo y la rentabilidad del negocio:

- **Owner (Erik Warner):** Responsable de la propiedad y la dirección del concepto. Su enfoque está en la inversión, el posicionamiento de la marca a nivel nacional y la toma de decisiones sobre grandes remodelaciones o expansiones.

- **Regional Manager (Rob Vagel):** Actúa como el conector entre la propiedad y la operación a nivel Nacional. Su función es supervisar que los hoteles cumplan con los estándares de calidad y los objetivos financieros comparativos.

- **General Manager (Brian Hunnings):** Es el máximo responsable en sitio. Su gestión comprende desde el control presupuestario hasta la cultura organizacional, asegurando que todos los departamentos funcionen en armonía.

El hotel se divide en cuatro pilares operativos fundamentales, liderados por gerentes de área que reportan directamente a la Gerencia General:

- **Marketing & Media Manager** (Cortney Sprayberry): Encargada de la presencia digital, relaciones públicas y la comunicación visual del hotel. Su objetivo es mantener la ocupación del hotel asegurada mediante estrategias de branding y gestión de redes sociales.
- **Maintenance Manager** (Carlos Lugo): Responsable de la infraestructura física. Su labor es crítica en Wyoming debido a las condiciones climáticas extremas; se encarga del mantenimiento preventivo y correctivo para que la experiencia del huésped no se vea afectada por fallas técnicas.
- **Housekeeping Manager** (Paz Lozano): Supervisa el área más sensible de la operación. Se encarga de la gestión del inventario, estándares de limpieza y la eficiencia del personal de limpieza para cumplir con los tiempos de check-in.
- **Front Office Manager** (Celecia **Gass):** Lidera el departamento de recepción y es la cara visible ante el huésped. Su enfoque es la satisfacción del cliente y la resolución de conflictos inmediatos. Debido a la complejidad del servicio al cliente, el área de recepción cuenta con un nivel de supervisión intermedio:
- **Assistant Manager** (Mario Juarez): Apoya a la Gerencia de Front Office en tareas administrativas, manejo de turnos y supervisión directa de la operación diaria.

- **Front Desk Supervisors** (Flavia Burgos y Tia Knowles): Actúan como líderes de turno. Son responsables de guiar a los agentes, manejar situaciones especiales con huéspedes de alto perfil (VIPs) y asegurar que los procesos de cierre y apertura de caja sean correctos.

Este equipo es el corazón del hotel, encargado de la ejecución de la "Hospitalidad Curada" de la que se hace mención en la misión:

- **Staff:** Eduardo Rubi, Ema Wang, Max Mendoza, Kade Nash, Katie Genris y Ameli Jean.
- **Funciones Principales:** Gestión de check-ins/check-outs, manejo de sistemas de reserva, atención telefónica, conserjería y coordinación interdepartamental para pedidos especiales.

En The Anvil Hotel se hace uso de dos softwares, Alice para la comunicación interdepartamental, que actúa como el sistema central del hotel, permitiendo que la supervisión la coordinación de tareas en tiempo real entre recepción, mantenimiento y limpieza. Es la herramienta clave para mitigar la debilidad de infraestructura, porque permite una respuesta inmediata ante fallos técnicos antes de que afecten la experiencia del huésped. El otro software es StayNTouch para la comunicación con el huésped. Al facilitar una comunicación fluida y digital, este software ayuda directamente con la debilidad de limitación de espacios comunes.

Al permitir procesos como el check-in móvil o solicitudes vía texto, se reduce la congestión física en el lobby, mejorando el flujo de personas en el área del Mercantile y elevando la percepción de modernidad del hotel boutique.

Es así que la implementación de estas plataformas permite que la supervisión mantenga

un estándar de Hospitalidad Curada constante, asegurando que la falta de personal calificado sea compensada con procesos automatizados, claros y altamente eficientes.

1.2. Reseña Histórica

La historia del Anvil Hotel data desde mediados del siglo XX, en una época donde Jackson, Wyoming, comenzaba a consolidarse como un lugar de descanso fundamental para los viajeros que se dirigían a los parques nacionales de Grand Teton y Yellowstone. En 1955, Harry e Irene Brown fundaron Anvil Inn. El nombre "Anvil" no fue aleatorio; fue un homenaje al pasado de Harry, que operaba una herrería en el mismo lugar antes de incursionar en la hotelería y dar pie a la construcción del Anvil.

Este origen es importante para la identidad de marca del hotel: el yunque representa la resistencia y el trabajo manual, el esfuerzo que es un valor que definió el y caracterizó al hotel durante sus primeras décadas. Durante sesenta años, funcionó como un clásico motel de carretera caracterizado por su hospitalidad familiar y su estructura sencilla pero acogedora, sirviendo como la posada ideal para los esquiadores y aventureros de la postguerra.

Un factor determinante en la duración del negocio ha sido su ubicación ventajosa. Situado en el 215 de North Cache Street, el hotel se encuentra a escasas dos cuadras del famoso Town Square. Esta ubicación ha permitido que, a pesar de los cambios en las tendencias del mercado, la propiedad mantenga un liderazgo geográfico, que permite a los huéspedes acceso peatonal a la oferta cultural, gastronómica y comercial de Jackson, lo que reduce depender de vehículos y eleva el valor de la propiedad.

Después de 60 años de operación bajo un modelo convencional, fue adquirida en 2015 por el empresario Erik Warner, cofundador de Eagle Point Hotel Partners. Warner poseía una conexión emocional profunda con Jackson por haber trabajado en hoteles de la zona durante su juventud. Su visión estratégica no consistía en olvidar el pasado para construir un resort

moderno, sino en refrescar la infraestructura que ya existía y adaptarla al nuevo viajero de lujo "lifestyle".

Figura 2

Instalaciones del Anvil Hotel

Para lograr esta transición de motel de paso a hotel de lujo de destino, Warner logró aliarse con la firma de diseño neoyorquina Studio Tack.Los diseñadores se mudaron a Jackson durante un año entero antes de iniciar las obras lo que permitió absorber la paleta de colores del paisaje de Wyoming y la cultura del viejo oeste, asegurando que la renovación mantuviera la esencia del lugar que el huésped actual valora por encima del lujo genérico.

Hoy la actualidad, el Anvil Hotel ha evolucionado de ser un negocio familiar local a una empresa líder en el sector de hoteles independientes en Estados Unidos. Con más de 70 años de sólida historia, la propiedad ha logrado hitos de reputación internacional, siendo publicada en varios medios como *Vogue*, *Dwell* y la prestigiosa Guía Michelin.

Figura 3

Restaurant en el Anvil Hotel

Esta evolución demuestra que el éxito del hotel no radica solo en su diseño, sino en el perfecto balance del lujo rústico con buenos precios en uno de los mercados inmobiliarios más caros del mundo. El Anvil hoy es un ejemplo de caso de estudio sobre cómo la conservación de la infraestructura y la innovación operativa se mezclan para crear una ventaja competitiva perdurable.

1.3. Diagnóstico y Análisis de la Problemática

A lo largo del desempeño en la supervisión del Front Desk, fue posible identificar una serie de situaciones que condicionan el servicio del Anvil Hotel. Estas dificultades no se presentan con baja frecuencia son más bien el resultado de una mezcla entre la ubicación geográfica extrema, las dificultades del mercado laboral en Wyoming y las expectativas de un huésped que busca lujo con personalidad. Tras un análisis preciso, se determinó que la gestión enfrenta tres frentes de conflicto principales.

A) El factor de estacionalidad

La operatividad en Jackson Hole está unida a las condiciones climáticas de

Wyoming, lo que obliga a la recepción a cambiar de ritmo constantemente para adaptarse a los cambios drásticos en la demanda. En este negocio no hay puntos medios; se transita de una calma absoluta a una presión operativa máxima en cuestión de días.

Para comprender la carga de trabajo de la supervisión, se deben identificar los periodos específicos en el calendario anual:

- **Temporada Alta de Invierno (diciembre a marzo):** Este periodo está impulsado por el turismo de esquí en *Teton Village*. El flujo de huéspedes es constante y el perfil de cliente exige rapidez tras largas jornadas en la montaña.
- **Temporada de Transición (abril y mayo):** Es el primer valle de demanda. Al llegar el deshielo, muchas actividades cierran, lo que genera un desaprovechamiento de recursos y la necesidad de reducir el personal operativo y funcionar con lo mínimo vital.
- **Temporada Alta de Verano (junio a agosto):** Es el pico de ocupación más agresivo debido a la cercanía con los parques nacionales de *Grand Teton* y *Yellowstone*. En estos meses, el hotel opera al 100% de su capacidad.
- **Temporada de Otoño (septiembre a octubre):** Considerada una temporada media-alta por la visualización de fauna y el cambio de follaje, aun así el flujo de clientes es considerable, los viajeros son de mayor edad y tienen estancias más cortas.
- **Segundo Valle de Demanda (noviembre):** Antes de la temporada de esquí, es el mes de menor actividad, ideal para mantenimientos profundos y capacitaciones, pero complejo porque representa un desafío mantener staff motivado.

Durante las fases de ocupación total (invierno y verano), la propiedad enfrenta un ritmo que genera desgaste en el equipo de recepción. Este escenario no es solo un reto en volumen de clientes, sino en la precisión del equipo manejando estrés y

se presentan frecuentemente estas situaciones

Cuando el volumen de checks-in alcanza su punto máximo, generalmente entre las 16:00 y las 19:00 horas, el margen de error aumenta significativamente. La prisa por atender largas filas en el lobby puede comprometer el correcto registro de información del cliente, lo que genera problemas posteriores en la auditoría nocturna. La asignación de habitaciones se vuelve un rompecabezas en tiempo real. Un error en asignar una habitación disponible que no cumple con los requisitos específicos del huésped provoca quejas inmediatas que el supervisor debe resolver tan pronto como le sea posible.

El supervisor de Front Desk se encuentra en el centro de una contradicción operativa. Se necesita un proceso de entrada rápido para evitar largas filas en recepción que afecten la tranquilidad del hotel. A la vez la experiencia del usuario que maneja el Anvil Hotel exige que el proceso no se sienta como un trámite robótico. El supervisor debe asegurarse que cada agente mantenga el contacto visual, la calidez en el trato y la entrega de información necesaria sobre Jackson, incluso cuando hay una fila de diez personas esperando.

La saturación constante limita la capacidad del personal para manejar situaciones difíciles. El reto en supervisión es gestionar los descansos y ser el soporte emocional que el equipo de recepción necesita para evitar el burnout, asegurando que el último huésped del día reciba la misma calidad de atención que el primero, a pesar del agotamiento acumulado tras semanas de intenso trabajo.

B) La Crisis de Vivienda y el Desgaste por Rotación de Personal

El obstáculo más complejo para la sostenibilidad operativa de la propiedad es la realidad inmobiliaria del Condado de Teton, uno de los mercados más costosos de los Estados Unidos. Esta crisis estructural genera una fractura en el equipo y obliga

a la dirección a operar bajo una vulnerabilidad constante.

La operatividad del hotel está supeditada a la disponibilidad de alojamiento para empleados, una variable que el hotel no siempre puede controlar en su totalidad.

Debido a que los alquileres locales superan por mucho el salario promedio de un agente de recepción, la empresa debe proveer viviendas subsidiadas. Cuando el housing alcanza su capacidad máxima, el hotel pierde la posibilidad de contratar talento calificado que no resida ya en la zona.

Gran parte del personal que no accede al alojamiento de la empresa se ve obligado a vivir en localidades vecinas como Victor o Driggs, en Idaho. Esto implica cruzar diariamente el Teton Pass, una carretera de alta montaña que en invierno se vuelve extremadamente peligrosa y que, ante tormentas de nieve, es clausurada frecuentemente. Para la supervisión, esto significa enfrentar ausencias y retrasos que deben ser cubiertos por el personal de turno, aumentando el agotamiento físico del equipo estable.

Un dato alarmante que define la gestión en el Anvil Hotel es que apenas el 20% de la planilla se considera personal estable o de planta permanente.

El 80% restante está compuesto por trabajadores temporales, principalmente bajo el programa de intercambio J-1 y empleados estacionales de verano o invierno. Al tener una base tan pequeña de empleados fijos, la cultura del hotel y los procedimientos más complejos recaen sobre un grupo muy reducido de personas. Esto genera una sobrecarga de responsabilidad en los supervisores, quienes se convierten en los únicos encargados de la calidad del servicio.

La rotación constante ata a la supervisión a un ciclo de capacitación perpetuo que drena los recursos más valiosos del departamento: el tiempo y el enfoque estratégico.

Se observa un patrón recurrente en el que, tras semanas de entrenamiento intensivo, el agente nuevo alcanza finalmente el dominio técnico del software de gestión (PMS Cloudbeds), comprende los protocolos de conserjería y absorbe la narrativa de la hospitalidad curada. Sin embargo, es precisamente en ese punto de madurez profesional cuando su contrato temporal expira.

En la práctica diaria, la labor de supervisión se traduce a una instrucción básica repetitiva. Esta necesidad de estar siempre capacitando al personal no permite que el supervisor se enfoque en tareas de mayor relevancia, como el análisis de tarifas, la mejora de procesos o de creación experiencias personalizadas para huéspedes frecuentes del hotel.

Cada vez que un colaborador del equipo de front desk se retira y entra uno nuevo, se produce una diferencia en la calidad del servicio. El huésped interpreta esta etapa de entrenamiento como una experiencia no tan grata y a la vez esto ocasiona, dudas en el mostrador, errores menores en la facturación o falta de conocimiento sobre las recomendaciones locales, lo que obliga a reiniciar los protocolos de entrenamiento desde cero, temporada tras temporada.

Este escenario hace la gestión de talento humano un gasto alto y frecuente para la empresa, poniendo a prueba a quienes aún se quedan en el área, asumiendo más funciones con mayor carga laboral y que requieren más esfuerzos.

C) Rupturas en la Comunicación Interdepartamental

En un establecimiento de este tipo, donde la estética y la atención al detalle son el diferencial, cualquier quiebre en la comunicación interna se convierte en una experiencia negativa para el huésped. La falta de fluidez entre el Front Office y las áreas de soporte genera conflictos que comprometen los estándares de calidad con los que opera la empresa.

La dinámica entre la recepción y el equipo de limpieza representa uno de los puntos de mayor tensión en la hotelería en el Anvil Hotel se multiplica debido a la estructura física del edificio y la alta rotación de personal, dejando algo desatendido o en el aire si no hay buena comunicación.

Se observa con frecuencia una desconexión entre la gestión de expectativas en el mostrador y la realidad operativa de las camareras. La promesa de un ingreso temprano a un huésped VIP, realizada sin una confirmación técnica previa, choca frontalmente con jornadas de falta de personal o retrasos en la lavandería.

Al no contar con un sistema de actualización instantánea se producen puntos ciegos donde una habitación ya terminada por limpieza figura como ocupada en el sistema, o viceversa. Esto genera una pérdida de agilidad que, resulta crítica para el flujo de clientes en el lobby.

Mientras que para la recepción la prioridad es la rotación rápida para liberar el flujo de personas en el Mercantile, para Housekeeping la prioridad es el cumplimiento de estándares minuciosos de limpieza que demandan tiempo, creando un cuello de botella logístico difícil de gestionar sin protocolos de comunicación.

En la práctica diaria, el supervisor de recepción absorbe la frustración del cliente ante fallos que tienen su origen en la falta de coordinación interdepartamental.

Cuando un huésped llega y su habitación no está lista a pesar de lo prometido, es el supervisor quien debe realizar la resolución del conflicto (Service Recovery). Esto implica no solo lidiar con el reclamo, sino también improvisar compensaciones que afectan directamente el margen de beneficio del hotel.

La falta de un canal de comunicación digital y centralizado impide que los problemas de mantenimiento (como una bombilla fundida o un termostato descalibrado) se resuelvan antes de que el huésped ingrese a la habitación.

La falta de protocolos de contingencia obliga al supervisor a dedicar la mayor parte de su jornada a resolver urgencias del momento, lo que se traduce en que el hotel queda estancado en una operación que está resolviendo lo del momento, perdiendo la oportunidad de evolucionar hacia una cultura de prevención de emergencias donde los problemas se detecten y solucionen internamente antes de que impacten en la experiencia del cliente.

Análisis FODA

Figura 4

Análisis FODA

El análisis realizado revela que el éxito del Anvil Hotel está en su capacidad de disminuir las debilidades estructurales de una propiedad histórica mediante una puesta en acción de sus fortalezas, como la hospitalidad curada. La labor de supervisión en el Front Office se vuelve crucial, es el equipo humano quien debe compensar las limitaciones físicas del edificio para no perder clientes frente a la competencia que tiene otra propuesta.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO:

En este capítulo se describe el enfoque, las técnicas y los instrumentos que se han empleado para recabar la información para que luego sea analizada correspondiente a la gestión operativa en el Anvil Hotel.

2.1. Metodología del informe

2.1.1 Enfoque

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que se centra en comprender los fenómenos operativos y de servicio desde la perspectiva del supervisor. Es de carácter descriptivo-explicativo, debido a que no solo se narran las actividades, sino que se analizan las causas de las problemáticas identificadas en el Front Office.

2.1.2 Método de Investigación:

Se utiliza el estudio de caso como método principal, tomando al Anvil Hotel para el análisis específico dentro de la industria de hoteles boutique de montaña en Estados Unidos. Este método permite profundizar en la gestión estacional y el impacto de la cultura organizacional.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Datos

Observación participante: Dado que el estudio nace de la experiencia directa en el cargo de Front Desk Supervisor, la observación participante la fuente de la recolección de datos. Esta técnica permitió una visión total en la dinámica diaria del Anvil Hotel, facilitando la identificación de problemas operativos que suelen ser invisibles en los reportes estadísticos.

Se realizó un seguimiento de los flujos de trabajo durante los cambios de turno (handover), los periodos de alta presión durante el *check-in* y las crisis de mantenimiento en tiempo real. Esta técnica permitió registrar no solo los eventos, sino las reacciones del personal y de los huéspedes, capturando detalles sobre el clima laboral y la calidad percibida del servicio que solo el contacto directo puede proporcionar.

Análisis Documental: Entrevistas no estructuradas en las que se mantuvieron diálogos constantes con figuras clave como Celecia Gass (Front Office Manager) y Paz Lozano (Housekeeping), lo que permitió triangular la información sobre los problemas de rotación de personal y logística. Para sustentar las observaciones se procedió a una revisión minuciosa de la documentación interna. Este análisis permitió comprar la teoría de los manuales con la práctica diaria. Se analizaron los estándares de marca para verificar su vigencia y adaptabilidad frente a la realidad de un plantel altamente rotativo.

Se examinaron los registros de incidencias y las notas de los huéspedes para identificar patrones recurrentes en las quejas o solicitudes especiales. El análisis de estos documentos sirvió para identificar si los periodos de saturación están vinculados con los picos de demanda generando un incremento de errores en la recepción. Se revisaron los protocolos de respuesta ante conflictos climáticos y operativos para evaluar la capacidad de autonomía de los mandos medios.

Entrevistas no estructuradas y diálogos clave: La triangulación de la información se completó mediante una serie de entrevistas no estructuradas y diálogos constantes con colaboradores que, dentro del organigrama del hotel, pueden brindar una opinión acertada. Al no ser cuestionarios cerrados, estas conversaciones permitieron profundizar en las causas de los problemas detectados. A través de sesiones con Celecia Gass (Front Office Manager), se obtuvo una visión macro sobre los objetivos comerciales del hotel y las dificultades de reclutamiento a nivel de gerencia. Los diálogos con Paz Lozano (Housekeeping) y el equipo de mantenimiento fueron esenciales para comprender las limitaciones logísticas del área de limpieza y las razones detrás de los retrasos en la disponibilidad de habitaciones. Este intercambio de información fue importante para validar que los problemas de rotación y comunicación no eran eventos ocasionales, sino síntomas de una crisis estructural.

2.1.4 Instrumentos de Recolección

La elaboración de este informe es posible gracias a los siguientes instrumentos:

1. Bitácora de turno: Registro diario de novedades, quejas de huéspedes y requerimientos de mantenimiento.
2. Plataformas de feedback digital: Monitoreo constante de reseñas en TripAdvisor, Google Reviews y encuestas internas de satisfacción.
3. Checklist: Instrumentos utilizados para supervisar la preparación de habitaciones y la entrega de turnos en la recepción.

2.1.5 Procedimiento de Análisis de Datos

Será clasificada a través de:

- **Categorización de Incidencias:** Los problemas recolectados en la bitácora se clasificarán en tres categorías: Operativos, Administrativos y Relacionales.
- **Triangulación de Información:** Se contrastarán las quejas de los huéspedes con los reportes de ocupación para determinar si la baja en la calidad del servicio estaba directamente relacionada con los picos de temporada alta en Jackson Hole.
- **Identificación de Patrones**: A través del análisis de las reseñas digitales, se identificará los puntos de dolor más comunes del cliente, que luego se abordará en las propuestas de mejora.

2.2 Marco teórico

En este capítulo se establecen las bases conceptuales que sustentan la operatividad del Anvil Hotel y las funciones de supervisión desempeñadas.

2.2.1 El Ciclo del Huésped (Guest Cycle)

En el ámbito de la administración de hospedaje, el ciclo del huésped representa el marco conceptual estructurado que describe las fases secuenciales por las que transita un cliente desde el momento en que planifica su viaje hasta que abandona el establecimiento. De

acuerdo con Kasavana y Brooks (2009), este ciclo no solo delimita los puntos de contacto directos entre el usuario y la propiedad, sino que define el flujo financiero e informativo que el departamento de Front Office debe procesar de manera sistemática.

La literatura clásica divide este proceso en cuatro macro-etapas principales: pre-llegada, llegada, estancia y salida (Kasavana y Brooks, 2009). Sin embargo, la evolución de los ecosistemas digitales en la hotelería boutique contemporánea exige un desglose más detallado que incorpore los comportamientos asíncronos del consumidor (Bardi, 2011). A continuación, se caracterizan las fases operativas que componen este ciclo:

Fase de Investigación e Inspiración: Constituye el periodo inicial donde el cliente potencial recopila información en entornos digitales para seleccionar su destino y opciones de alojamiento. En esta etapa, el posicionamiento y la reputación online de la marca actúan como los principales vectores de atracción (Bardi, 2011).

Fase de Reserva: Comprende el proceso de conversión comercial. El cliente compara tarifas y condiciones operativas entre canales directos (sitio web del hotel) y agencias de viajes en línea (OTAs). La eficiencia de los motores de reserva es crítica en este punto para maximizar la captura de reservas directas (Kasavana y Brooks, 2009).

Fase de Pre-llegada (*Pre-Arrival*): Representa el intervalo entre la confirmación de la reserva y el arribo físico de la persona. Autores como Hayes et al. (2022) destacan que esta etapa posee un alto valor estratégico para el Revenue Management, ya que la expectativa del viaje incrementa la disposición del cliente a adquirir servicios complementarios o mejoras de categoría (upselling).

Fase de Llegada (*Check-in*): Es el "momento de la verdad" operativo donde se genera la primera impresión presencial de la propiedad. Consiste en el registro legal, la verificación de métodos de pago y la asignación de habitaciones. La agilidad en el procesamiento de datos es fundamental para mitigar la percepción de espera (Bardi, 2011).

Fase de Estancia (Ocupación Interna): Durante este periodo el huésped experimenta de manera directa la infraestructura y los servicios del hotel. Operativamente, demanda una coordinación interdepartamental estricta entre la recepción, mantenimiento y ama de llaves para canalizar requerimientos y maximizar el consumo en centros de soporte como restaurantes o áreas minoristas (Kasavana y Brooks, 2009).

Fase de Salida (*Check-out*): Involucra la liquidación final de la cuenta del huésped, la devolución de accesos y la recopilación preliminar de su nivel de satisfacción. Hayes et al. (2022) señalan que un egreso ineficiente o con demoras administrativas puede neutralizar una experiencia de estancia previamente positiva.

Fase de Post-estancia: Corresponde al seguimiento estratégico posterior a la salida del cliente. Se orienta a la fidelización mediante el envío de encuestas de satisfacción y la gestión activa del feedback en plataformas de reputación virtual, lo que retroalimenta directamente la primera fase del ciclo para futuros viajes (Bardi, 2011).

2.2.2 Revenue Management y Optimización de Ingresos

En la industria hotelera contemporánea, la gestión de ingresos o Revenue Management se define de manera clásica como la aplicación de tácticas orientadas a vender el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento idóneo y al precio correcto (Cross, 1997). No obstante, para destinos con una marcada estacionalidad climática, Kimes (1989) expande este enfoque hacia la administración estratégica del tiempo y la capacidad de un inventario estrictamente perecedero. En un contexto operativo como el de Jackson Hole, una habitación no comercializada durante las temporadas bajas (conocidas localmente como Mud Season) representa una pérdida económica irreversible debido a la caducidad del servicio.

Para evaluar y mitigar este impacto en el Anvil Hotel, la literatura científica y la práctica administrativa exigen el manejo de los siguientes conceptos analíticos de rentabilidad:

Revenue Per Available Room (RevPAR): Considerado por Weatherford y Kimes (1998) como el indicador clave de rendimiento (KPI) más crítico en la gestión alojativa. A diferencia de la tarifa promedio diaria (ADR), el RevPAR posee la propiedad matemática de combinar de manera simultánea los niveles de ocupación física y los ingresos generados por habitación disponible. Desde la perspectiva de la supervisión del Front Office, este indicador demuestra que alcanzar un 100% de ocupación mediante el sacrificio agresivo de la tarifa suele ser financieramente menos eficiente que sostener una ocupación del 80% respaldada por un *ADR* optimizado y de alto valor.

Overbooking (Sobreventa Estratégica): Consiste en la confirmación técnica de un volumen de reservas superior a la capacidad habitacional real del establecimiento. De acuerdo con Ivanov (2014), esta práctica se ejecuta como una estrategia matemática predictiva destinada a proteger los ingresos del hotel frente a las mermas causadas por cancelaciones de último minuto y pernoctaciones no efectivas (No-Shows). El control riguroso de este indicador por parte del supervisor es vital para maximizar la ocupación sin incurrir en costos de desplazamiento ni afectar la reputación de la marca.

Upselling y Cross-selling (Venta Sugestiva): Representan las técnicas operativas implementadas de forma directa en el mostrador para elevar el gasto promedio por cliente. Con base en los postulados de Hayes y Ninemeier (2022), el upselling consiste en persuadir al huésped durante el proceso de registro (check-in) para que adquiera una categoría de habitación superior a la reservada originalmente mediante el pago de un suplemento marginal estratégico. Por otro lado, el cross-selling estimula la venta cruzada de productos o servicios complementarios de otras unidades de negocio, tales como la oferta minorista del Mercantile o consumos programados en el restaurante integrado Glorietta Trattoria.

2.2.3 Gestión de la Calidad del Servicio

En el ámbito del hospedaje premium, la gestión de la calidad del servicio constituye un eje estratégico diferenciador, dado que el producto hotelero es eminentemente intangible, simultáneo y altamente dependiente de la interacción humana. Históricamente, el concepto de calidad ha evolucionado desde enfoques rígidamente industriales centrados en la detección de errores y el control estadístico (Hamel y Prahalad, 1995), hacia modelos dinámicos orientados a la gestión de la calidad total (Total Quality Management), donde el éxito se define exclusivamente en función de la satisfacción del consumidor.

Al respecto, autores clásicos como Juran (1990) introdujeron la noción de "adecuación al uso", postulando que la calidad no debe ser evaluada desde la perspectiva técnica del proveedor del servicio, sino desde la percepción psicológica y emocional del usuario final. En consonancia con este enfoque orientativo, Ishikawa (1986) argumenta que trabajar en calidad implica el diseño, producción y entrega de una prestación que resulte óptima, eficiente y consistentemente satisfactoria para quien la recibe.

En el contexto específico del Anvil Hotel, esta idoneidad adquiere una naturaleza compleja. La norma internacional ISO 9001 (2015) conceptualiza la calidad del servicio como la garantía de obtener resultados conformes mediante el desarrollo de actividades concertadas entre el proveedor y el cliente, destacando la provisión de entornos y experiencias físicas (como establecimientos hoteleros y gastronómicos) como una de las manifestaciones más críticas de esta disciplina.

Para medir operativamente esta variable en la hotelería boutique, la literatura científica prioriza el Modelo de las Brechas (Gap Model) desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). Esta metodología establece que la calidad del servicio es el resultado neto de la

discrepancia o brecha existente entre las expectativas previas del huésped (lo que espera recibir en función de la tarifa, el marketing y la reputación online) y la percepción real del servicio obtenido en el mostrador durante los "momentos de la verdad" (check-in y resolución de incidencias).

De este modo, la calidad en el Front Office no se asume como un atributo absoluto o estático, sino como un estándar relacional. El supervisor de recepción debe asegurar que el desempeño del personal y las herramientas tecnológicas disponibles (StayNTouch y ALICE) interactúen de tal forma que reduzcan a cero la brecha de entrega del servicio, logrando que la percepción real del cliente iguale o supere sus expectativas iniciales (Parasuraman et al., 1985).

2.2.4 Liderazgo Operativo y Empowerment

En el contexto de la supervisión de la línea de frente hotelera, el liderazgo operativo no se limita a la asignación de tareas rutinarias, sino que se fundamenta en la distribución estratégica de la autoridad mediante el constructo del empowerment (empoderamiento). De acuerdo con Ahearne et al. (2005), esta práctica gerencial consiste en un conjunto de comportamientos orientados a generar confianza recíproca entre los mandos medios y el personal de contacto, incrementando la colaboración en la toma de decisiones y confiriendo una mayor autonomía en la ejecución del puesto para hacer que las funciones posean un significado superior.

Desde una perspectiva procedimental, el empowerment actúa como el catalizador de la flexibilidad del servicio en la hotelería boutique. Tradicionalmente, los modelos rígidos de gestión obligan al recepcionista a escalar cualquier incidencia hacia las jefaturas de área o la gerencia general para obtener autorizaciones de compensación. Sin embargo, autores como

Conger y Kanungo (1988) sostienen que el verdadero empoderamiento radica en facultar al personal de primera línea para tomar decisiones resolutivas e inmediatas ante un fallo en el servicio (service failure), garantizando la continuidad y fluidez de la experiencia del huésped en el mostrador sin generar demoras burocráticas.

Asimismo, el ejercicio del liderazgo empoderador implica un proceso integral de soporte que busca elevar la capacidad técnica, la motivación intrínseca y la autoconfianza del equipo humano para que este opere de forma independiente, alineándose consistentemente con los objetivos y las metas macro de la organización (Amundsen y Martinsen, 2014). Complementando esta visión, Pearce y Sims (2002) señalan que un líder operativo eficaz es aquel que estimula activamente la acción independiente, promueve el trabajo interdisciplinario, impulsa el desarrollo de competencias individuales y fomenta una comunicación multidireccional y abierta.

En suma, para la supervisión en el Anvil Hotel, el empowerment no representa una pérdida de control administrativo, sino una herramienta de optimización operativa. Al delegar un margen de maniobra analítica al Front Desk, el supervisor fomenta un entorno resiliente donde el personal incluyendo los colaboradores transitorios bajo programas de intercambio asume la responsabilidad compartida de salvaguardar los indicadores de reputación y fidelización del establecimiento a través de una resolución ágil, empática y proactiva.

CAPÍTULO III

3. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO Y DEL PUESTO

En el Anvil Hotel, el departamento de Front Office (Recepción) no solo funciona como un punto de registro, sino como el centro de la experiencia del huésped. A continuación, se detalla la conformación de este entorno laboral.

3.1. Descripción General del Puesto: Front Desk Supervisor

El cargo de Front Desk Supervisor actúa como el puente entre la Gerencia de Front Office y el equipo operativo de agentes.

Misión del Puesto: Garantizar la excelencia en la atención al cliente mediante la supervisión técnica de los procesos de recepción, asegurando que se cumplan los estándares de marca y se maximice la rentabilidad por noche.

Ámbito de Responsabilidad: Supervisión directa de 6 agentes (Eduardo, Ema, Max, Kade, Katie y Ameli), manejo de fondos de caja, gestión de inventario de habitaciones y resolución de conflictos de alto nivel.

3.2. Responsabilidades y Atribuciones Técnicas

Las funciones pueden dividirse en tres partes:

A) Gestión Operativa y Control de Calidad:

Supervisión de Estándares: Verificar que el protocolo de "Hospitalidad Curada" se aplique en cada interacción.

Gestión del Inventario (Room Management): Coordinar con Housekeeping las prioridades de limpieza basadas en la hora de llegada de los huéspedes VIP o con necesidades especiales.

Auditoría de Turno: Revisar que los cobros, depósitos y facturaciones del equipo de agentes coincidan con los reportes del sistema.

B) Liderazgo y Desarrollo de Personal:

Capacitación Continua (On-boarding): Entrenar a los nuevos agentes en el uso del

software del hotel y en el conocimiento profundo de las actividades turísticas de Jackson Hole.

Gestión de Turnos: Asegurar que el mostrador nunca esté desatendido, especialmente durante los picos de llegada (4:00 PM - 7:00 PM).

Conserjería Especializada:

Dada la ubicación del Anvil, el Supervisor debe actuar como un experto local, gestionando reservas en Glorietta, recomendando rutas en el Grand Teton National Park y coordinando transportes al aeropuerto.

3.3. Flujo de Trabajo en el Departamento (Workflow)

El flujo de trabajo en el Front Office del Anvil sigue una estructura circular y constante, que se puede dividir en tres momentos clave del día:

- **Morning Shift (07:00 - 15:00):** Enfoque en el proceso de Check-out. Se procesan facturas, se gestionan depósitos de equipaje y se coordina con Housekeeping la lista de habitaciones de salida para su disposición.
- **Afternoon Shift (15:00 - 23:00):** Es el turno de mayor presión. El procedimiento se centra en el Check-in, la bienvenida personalizada y la resolución de incidencias de manera inmediata de los huéspedes recién llegados.
- **Comunicación de Traspaso:** Como Supervisora, garantizar que la información crítica (quejas no resueltas, pedidos especiales o llegadas tardías) se transmita de forma clara entre turnos para evitar la ruptura del servicio.

3.4. Interacción con otras Áreas:

- **Con Housekeeping:** La interacción es constante. El Front Desk informa sobre late check-outs o cambios de habitación, mientras que Housekeeping actualiza el estado de las habitaciones en el sistema. Una falla en esta comunicación genera el cuello de

botella más común: el huésped esperando en el lobby por una habitación no lista.

- **Con Mantenimiento:** Se gestionan las órdenes de trabajo. Si un huésped reporta un problema con la calefacción, el Supervisor debe priorizar esta tarea y dar seguimiento hasta su resolución.
- **Con Alimentos y Bebidas (Glorietta):** Coordinación de reservas prioritarias para huéspedes del hotel y gestión de cargos a la habitación (Room Charges), asegurando que los consumos en el restaurante se reflejen correctamente en la cuenta final.
- **Con Marketing:** El Front Desk reporta las tendencias de comentarios de los huéspedes, lo que permite a Marketing ajustar las campañas digitales o las promociones de temporada.

3.5. Perfil de Puesto y Atribuciones (Extracto del MOF)

3.5.1 Identificación del Cargo

- **Nombre del Puesto:** Front Desk Supervisor (Supervisor de Recepción).
- **Área Sugerida:** División de Cuartos / Front Office.
- **Reporta a:** Front Office Manager (FOM).
- **Personal a Cargo:** Recepcionistas, Bellboys, Concierge (Personal Operativo).
- **Relaciones Internas:** Housekeeping, Mantenimiento, Alimentos y Bebidas (Glorietta), Contabilidad.
- **Relaciones Externas:** Huéspedes, Proveedores de Tours, Agencias de Viaje, OTAs (Booking, Expedia).

3.5.2 Requisitos del Perfil

- **Educación:** Título o grado en Hotelería, Turismo o Administración de Empresas (o experiencia equivalente demostrable).
- **Idiomas:** Inglés nivel avanzado (indispensable para Jackson Hole) y español (valorado para la gestión de staff diverso).

- **Conocimientos Técnicos:** Manejo avanzado de sistemas PMS (Property Management Systems), software de gestión de ingresos y herramientas de ofimática.
- **Habilidades Blandas:** Inteligencia emocional, liderazgo situacional, capacidad de resolución de conflictos bajo presión y atención al detalle.

3.5.3 Funciones Específicas del Área de Recepción

- **Garantía de Fidelidad de Datos:** Asegurar que toda la información del huésped (identificación, métodos de pago y preferencias) sea capturada con precisión del 100% en el sistema para fines legales y de marketing.
- **Custodia de Valores:** Responsabilidad sobre el flujo de efectivo en las cajas, depósitos de seguridad y objetos perdidos (Lost & Found) de alto valor.
- **Gestión de la Disponibilidad:** Monitorear el inventario de habitaciones para evitar sobreventas accidentales y coordinar las "habitaciones fuera de servicio" (OOO - Out of Order).

3.5.4 Atribuciones Directas del Supervisor

- **Autorización de Cortesías y Ajustes:** Capacidad de otorgar descuentos, upgrades o compensaciones (amenities) a huéspedes insatisfechos dentro de los límites presupuestarios establecidos por la Gerencia General.
- **Gestión de la Comunicación Crítica:** Actuar como primer filtro en la escalación de quejas. El supervisor interviene cuando el agente de Front Desk no puede resolver un conflicto por sí solo.
- **Auditoría de Procesos (Spot Checks):** Realizar inspecciones aleatorias en la zona de recepción y áreas comunes del lobby para verificar que la presentación visual cumple con los estándares del hotel boutique.
- **Supervisión del Cierre de Día:** Validar que los reportes de ingresos diarios concuerden con las transacciones de tarjetas de crédito y efectivo antes de pasar la

información a contabilidad.

3.6. Protocolos de Autonomía y Flujograma de Toma de Decisiones

En el Anvil Hotel, la agilidad en la resolución de conflictos es un pilar de la hospitalidad curada. Como Supervisor de Front Desk, poseer un margen de maniobra para actuar ante incidencias sin necesidad de escalar cada caso a la Gerencia General es fundamental, optimizando así la satisfacción del cliente en tiempo real.

3.7. Niveles de Resolución de Conflictos

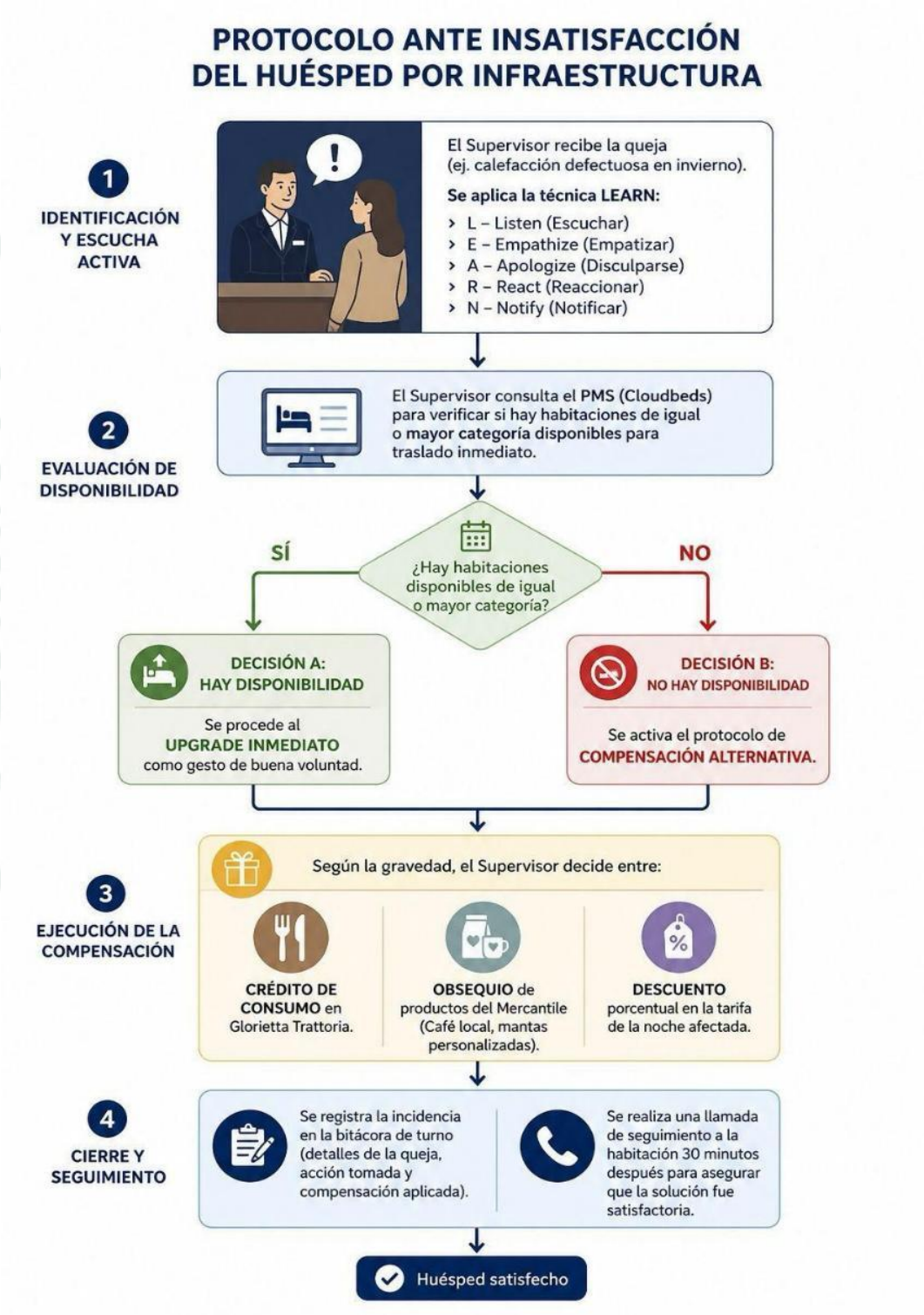
Se establecen tres niveles de decisión dentro del departamento de recepción:

- **Nivel Operativo (Agentes):** Resolución de dudas básicas, cambios de llaves y entrega de información local.
- **Nivel de Supervisión (Flavia Burgos):** Gestión de compensaciones, asignación de upgrades, manejo de huéspedes conflictivos y coordinación de emergencias técnicas menores.
- **Nivel Gerencial (Celecia Gass / Brian Hunnings):** Reembolsos totales, cambios en políticas de cancelación de grupos y despidos disciplinarios.

- **3.8 Flujograma: Protocolo ante Insatisfacción del Huésped por Infraestructura**

Figura 5

Flujograma de Protocolo por Insatisfacción



Descripción del protocolo:

Paso 1: Identificación y Escucha Activa. El Supervisor recibe la queja. Se aplica la técnica LEARN (Listen, Empathize, Apologize, React, Notify).

Paso 2: Evaluación de Disponibilidad. El Supervisor consulta el PMS (Cloudbeds) para verificar si hay habitaciones de igual o mayor categoría disponibles para un traslado inmediato.

Decisión A: Si hay disponibilidad, se procede al Upgrade inmediato.

Decisión B: Si no hay disponibilidad, se activa el protocolo de compensación alternativa.

Paso 3: Ejecución de la Compensación. Según la gravedad, el Supervisor decide entre:

Crédito de consumo en Glorietta Trattoria.

Obsequio de productos del Mercantile (Café local, mantas personalizadas).

Descuento porcentual en la tarifa de la noche afectada.

Paso 4: Cierre y Seguimiento. Se registra la incidencia en la bitácora de turno y se realiza una llamada de seguimiento a la habitación 30 minutos después para asegurar que la solución fue satisfactoria.

3.8. Protocolo de Gestión de Overbooking

Figura 6

Protocolo de compensaciones alternativas

Dada la alta demanda en Jackson, el Supervisor debe saber actuar cuando el hotel está al 105% de su capacidad:

Identificación de Perfiles: El Supervisor analiza la lista de llegadas para identificar huéspedes que viajan solos o por estancias cortas, quienes suelen ser más flexibles para un traslado.

Negociación de "Walk-out": El Supervisor contacta a hoteles aliados (como Mountain Modern) para asegurar una habitación de igual o mejor nivel.

Compensación de Traslado: Se ofrece el transporte gratuito, la primera noche pagada por el Anvil y un incentivo adicional (cena o certificado de regalo) para minimizar el impacto

negativo en la reputación online.

3.9. Descripción de Actividades y Aportes Realizados

Las labores realizadas se caracterizaron por una progresión acelerada hacia el cargo de Front Desk Supervisor. Esta promoción fue el resultado de una gestión orientada a resultados, la optimización de procesos internos y la capacidad de mantener la calma y el estándar de lujo en el entorno de alta presión de Jackson Hole.

Actividades de Supervisión y Liderazgo

Como supervisora, las funciones trascendieron la operatividad básica, manteniendo el foco en la dirección del equipo:

- **Optimización del Handover (Traspaso de Turno):** Implementación de un formato de reporte digital más detallado para asegurar que la información crítica no se perdiera entre turnos.
- **Mentoría y Shadowing:** Debido a la alta rotación estacional en Jackson, el liderazgo en el entrenamiento de nuevos agentes es crucial porque permite reducir el tiempo de adaptación al sistema de 2 semanas a solo 4 días, asegurando que el estándar de hospitalidad curada fuera consistente.
- **Auditoría de Cajas y Facturación:** Responsable de la conciliación diaria de ingresos, detectando y corrigiendo diferencias antes de que llegaran al departamento de contabilidad, lo que redujo errores financieros en un 15%.

3.10 Aportes Estratégicos y Mejoras Implementadas

Más allá de estas funciones, se identificó oportunidades de mejora que fueron reconocidas por la gerencia:

- **Digitalización de la Guía de Conserjería:** Creación una base de datos actualizada con códigos QR para los huéspedes, que incluía rutas de senderismo en Grand Teton,

horarios de buses a Teton Village y recomendaciones de reserva en restaurantes locales. Esto redujo el tiempo de espera en el lobby en un 20% durante las horas pico.

- **Protocolo de "Pre-Arrival" Personalizado:** Propuesta de contactar a los huéspedes VIP 48 horas antes de su llegada para confirmar preferencias de almohadas, alergias alimentarias o necesidad de transporte. Esto elevó la percepción de lujo del hotel boutique.

3.11 Indicadores de Gestión (KPIs) y Resultados Medibles

La gestión como supervisora impactó directamente en los números del hotel. Los siguientes indicadores reflejan el éxito de las estrategias aplicadas:

Figura 7

KPI´s de Gestión en Front Desk

Indicador Clave (KPI)	Línea de Base (Antes)	Logro de Gestión (Después)	Variación
Reputación Online	4.2 / 5.0	**4.7 / 5.0**	↑ +12%
Tasa de Upselling	5%	**12%**	↑ +140%
Tiempo de Check-in	8 min	**5 min**	↓ -37%
Resolución de Quejas	65%	**90%**	↑ +38%

A través de la implementación de nuevos protocolos de servicio y una supervisión directa en los puntos críticos de contacto, se alcanzaron hitos significativos que permitieron la mejora de la competitividad del hotel. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

- **Consolidación de la Reputación Online**

Se registró un incremento del 1**2%** en el puntaje de satisfacción en plataformas como TripAdvisor y Google, pasando de una base de **4.2 a 4.7/5.0**. Este avance posiciona al hotel en un nivel de excelencia competitiva, promoviendo las reservas directas y disminuyendo la dependencia de terceros.

- **Optimización de Ingresos mediante Upselling**

Uno de los logros más destacados fue el incremento del **140%** en la tasa de upselling. Bajo la gestión de la supervisión, el equipo de recepción pasó de convertir un 5% a un **12%** de las llegadas en mejoras de categoría. Este resultado impactó directamente en el ADR (Average Daily Rate), maximizando las reservas de habitaciones de lujo.

- **Eficiencia en la Gestión del Tiempo (Check-in)**

Mediante la reestructuración del flujo de trabajo y la capacitación técnica en el uso del PMS, se logró reducir el tiempo promedio de registro de 8 a 5 minutos (una mejora del 37%). Esta optimización fue vital para evitar la saturación del área del lobby y el *Mercantile*, garantizando una primera impresión de agilidad y profesionalismo.

- **Fortalecimiento del Service Recovery (Resolución de Quejas)**

La capacidad de resolver conflictos en el momento de la verdad se elevó del 65% al **90%**. Gracias a la implementación de protocolos de empoderamiento para el personal y una supervisión presente, se logró contener la insatisfacción del huésped de manerainmediata. Esto supuso una reducción drástica en la emisión de reembolsos posteriores y una protección efectiva de la imagen de marca frente a posibles reseñas negativas.

3.12. Gestión de Contingencias y Solución de Problemas

Jackson Hole presenta retos climáticos y logísticos que requieren una toma de decisiones inteligente. Aquí detallo situaciones críticas que se manejó exitosamente:

- **El Reto del Clima Extremo e Interrupciones de Viaje**

Durante una tormenta invernal severa que cerró el Teton Pass y canceló vuelos en el aeropuerto de Jackson, se enfrentó una crisis de sobreocupación y cancelaciones simultáneas.

Acción: Como supervisora, de hizo la coordinación con hoteles aliados la reubicación de huéspedes varados y negocié tarifas de emergencia. Personalmente, se hizo la gestión de las frustraciones de clientes que no podían llegar, ofreciendo créditos para futuras estancias en lugar de reembolsos totales, protegiendo así el flujo de caja del hotel.

- **Fallas Técnicas en Infraestructura Histórica**

Dada la antigüedad del edificio, surgió una fuga de agua importante que afectó a tres habitaciones en una noche de ocupación total.

Acción: Aplicación del flujograma de toma de decisiones de inmediato. Reubicación de los huéspedes afectados en habitaciones de categoría superior (Upgrades) que estaban reservadas para llegadas tardías, y compensé la molestia con cenas de cortesía en Glorietta Trattoria. La rapidez en la gestión evitó que el problema escalara a redes sociales y los huéspedes terminaron agradeciendo la atención personalizada.

- **Desarrollo Detallado de Actividades y Procesos de Supervisión**

El ascenso a Front Desk Supervisor en un tiempo récord dentro de la estructura del Anvil Hotel no fue solo un reconocimiento a la eficiencia, sino a la capacidad de gestionar la complejidad táctica del Front Office. A continuación, se desglosan las áreas de intervención donde la gestión generó un cambio tangible.

- **Gestión de la Disponibilidad y Optimización del Inventario (Room Control)**

En Jackson Hole, la demanda es tan alta que un error en la asignación de habitaciones puede costar miles de dólares en devoluciones. Como supervisora, se asume el control del Room Rack digital:

- **Bloqueo Estratégico:** Implementación de un sistema de revisión de habitaciones "Out of Order" junto a Carlos Lugo (Mantenimiento). Se logró reducir el tiempo de inactividad de las habitaciones en un 15% al priorizar reparaciones cosméticas antes de la llegada de las horas pico de Check-in.
- **Gestión de Preferencias:** Supervisión de que las asignaciones de habitaciones (Room Assignment) no fueran aleatorias. Analizar el historial de los huéspedes en el PMS para asignar las habitaciones más silenciosas a clientes corporativos y las de fácil acceso a personas de la tercera edad, personalizando la estancia antes de que el cliente cruzara la puerta.

- **Liderazgo de Equipo y Estandarización de Procesos (Training & Coaching)**

Al asumir la supervisión, se identificó que la rotación del staff (típica de Wyoming por el alto costo de vida) debilitaba la memoria institucional. Estas actividades incluyeron:

- **Creación de "Checklists" de Turno:** Diseño de listas de verificación físicas y digitales para la apertura y cierre de caja. Esto eliminó los errores humanos en la facturación que antes causaban fricciones con el departamento de contabilidad.

- **Role-Playing de Servicio:** Organización de breves reuniones de 5 minutos (Stand-up meetings) antes del turno de la tarde para practicar respuestas ante quejas comunes (ruido, clima, falta de transporte). Esto empoderó a agentes como Max y Kade, dándoles confianza para resolver problemas sin escalar cada caso.

- **Gestión de la Experiencia del Huésped (Guest Relations)**

Este rol no se limitaba únicamente al mostrador; era una gestión de 360 grados sobre la satisfacción:

- **Recuperación del Servicio (Service Recovery):** Encargada de intervenir en casos críticos. El aporte fue la creación de un "Menú de Amenidades de Compensación". Si un huésped tenía un inconveniente, tenía la autoridad de enviar una botella de vino, un kit de café del Mercantile o un postre de Glorietta con una nota escrita a mano. Esta proactividad convirtió a clientes molestos en promotores de la marca.

Auditoría de Reseñas en Tiempo Real: Establecimiento de una rutina de monitoreo de menciones en redes sociales y plataformas de viajes. Si un huésped mencionaba un problema durante su estancia, se abordaba personalmente en el lobby antes de su Check-out, evitando que la queja llegara a TripAdvisor.

3.13. Aportes Técnicos e Innovaciones Implementadas

Para justificar la suficiencia profesional, presento las mejoras que se introdujeron en las actividades diarias:

3.13.1 Optimización del Flujo de Comunicación con Housekeeping

La comunicación con Paz Lozano (Housekeeping) dependía de constantes llamadas por radio, lo que generaba ruido y estrés.

Propuesta: Introducción del uso de una pizarra de prioridades visuales coordinada con el sistema PMS. Esto permitió que las camareras supieran qué habitaciones necesitaban limpieza

inmediata para "Early Check-ins" sin necesidad de saturar la frecuencia de radio, mejorando la eficiencia de limpieza en un 20%.

3.13.2 Programa de Up-selling Motivacional

Detección de que el equipo de Front Desk tome la venta de categorías superiores como algo secundario.

Acción: Diseño de un pequeño sistema de incentivos y metas semanales basado en el reconocimiento del "Agente del Mes" en ventas. Al enseñarles técnicas de venta sugestiva se logró incrementar el ingreso por noche (ADR) de forma significativa durante la temporada de verano.

3.14. Análisis de Logros: El Factor de Ascenso Rápido

La promoción temprana a Supervisora se basó en:

Figura 8

Ascenso a Supervisor

- **Adaptabilidad Cultural y Humanización del Servicio:** En el mercado de Jackson Hole, el lujo se define por la autenticidad y no por la opulencia. La comprensión de la cultura local fue fundamental para conectar con el perfil de huésped del hotel. Se logró identificar que el cliente busca una "experiencia de montaña" curada. La gestión se enfocó en actuar como un puente entre la tecnología del hote y una atención cálida y personalizada.

  Se utilizaron las herramientas digitales no como una barrera, sino como un facilitador para dedicar más tiempo a la interacción genuina, asegurando que cada huésped se sintiera reconocido y no como un número de reserva.

- **Autonomía Resolutiva y Dominio de la Táctica Operativa:** La capacidad de operar sin supervisión constante fue el factor que generó mayor confianza en la Gerencia General.

  La toma de decisiones autónoma respecto a descuentos, créditos en Glorietta Trattoria o cortesías del Mercantile permitió resolver conflictos en el primer punto de contacto.

  Al dominar la táctica operativa y la resolución de quejas, se liberó tiempo valioso de la dirección, permitiendo que los managers se enfocaran en la estrategia comercial y de marketing, mientras la operación diaria se mantenía fluida y bajo control.

- **Resiliencia Operativa y Liderazgo de Equipos**

  La hotelería en un destino estacional exige una resistencia física y mental superior a la media, especialmente en fechas críticas como el Labor Day o los picos de la temporada de esquí.

  El manejo de turnos extendidos de 10 a 12 horas se realizó manteniendo la rigurosidad técnica necesaria para procesos delicados como la auditoría nocturna. Más

allá de la operatividad, el reto fue mantener el entusiasmo y la moral del equipo bajo mi mando durante jornadas extenuantes. Se lideró con el ejemplo, asegurando que la precisión técnica nunca sacrificara la empatía hacia los compañeros y el servicio al huésped.

CAPÍTULO IV

4. APORTES, PROPUESTAS Y MEJORAS EN EL TRABAJO

A partir de la experiencia adquirida como Front Desk Supervisor, la intervención operativa no solo resolvió situaciones del día a día, sino que introdujo mejoras medibles que impactaron directamente en los indicadores clave de rendimiento del Anvil Hotel.

4.1 Aportes Prácticos Basados en los Indicadores de Gestión

A) Reingeniería del Flujo de Registro mediante el uso de StayNTouch

Ante la debilidad de un lobby reducido y compartido con el Mercantile, se normó el uso del software StayNTouch para incentivar el pre-registro digital y la atención vía mensajes de texto antes del arribo del huésped.

Este aporte resolvió los cuellos de botella en el mostrador, logrando optimizar el Tiempo de Check-in de 8 a 5 minutos (una reducción de eficiencia del 37%), garantizando una primera impresión ágil.

B) Introducción del Protocolo de Contingencias e Interconectividad con ALICE

Para reducir las quejas por la infraestructura histórica del edificio (calefacción/climatización), se aplicó el uso de la plataforma ALICE para conectar inmediatamente los reportes de recepción con el área de Mantenimiento.

Paralelamente, se aplicó la técnica LEARN, facultando al personal a ejecutar soluciones autónomas en el mostrador.

La inmediatez en el flujo interdepartamental permitió elevar la resolución de quejas en el momento de la verdad del 65% al 90%, protegiendo la experiencia y empujando el crecimiento de la reputación Online en Google y TripAdvisor de un puntaje de 4.2 a 4.7/5.0.

B) Programa de Capacitación en Técnicas de Venta Sugestiva

Se implementó un micro-entrenamiento diario para el equipo de recepción (incluyendo el personal transitorio J-1) enfocado en identificar perfiles de huéspedes

de alto valor durante el proceso de bienvenida para ofrecer mejoras de habitación estratégicas a través del PMS (Cloudbeds).

| Este enfoque estrictamente comercial multiplicó el rendimiento de la recepción, incrementando la Tasa de Upselling del 5% al 12% (un crecimiento del 140%), impactando directamente en la tarifa promedio diaria (ADR) del hotel.

4.2 Propuestas de Mejora Operativa

Para dar sostenibilidad a los resultados cuantitativos alcanzados y asegurar que no decaigan ante la amenaza de la rotación de personal o las temporadas altas, se plantean las siguientes propuestas de optimización:

- **Institucionalización de un Plan de Incentivos para Upselling**: Diseñar un sistema de recompensas mensual donde el personal de recepción reciba un reconocimiento o bono sobre el ingreso neto generado por las mejoras de habitación. Esto asegurará mantener el 12% de tasa de Upselling mediante un equipo motivado.
- **Automatización de Alertas Críticas en ALICE:** Configurar el software de comunicación interdepartamental para que, si una orden de trabajo por fallas de infraestructura en una habitación ocupada no es respondida por mantenimiento en 15 minutos, el sistema envíe una alerta automática al Supervisor. Esto garantizará mantener el estándar del 90% en Resolución de Quejas.
- **Digitalización Completa del Pre-Arrival:** Expandir las funciones de StayNTouch para enviar enlaces de asignación de llaves móviles 24 horas antes de la llegada en temporadas pico, reduciendo el tiempo de check-in por debajo del promedio actual de 5 minutos durante las aglomeraciones.

CAPITULO V

5.1. Conclusiones

Tras el análisis detallado de la gestión operativa en el Anvil Hotel y el desempeño de las funciones como Front Desk Supervisor, se extraen las siguientes conclusiones:

1. **Eficacia del Modelo de Hospitalidad Boutique:** Se concluye que el éxito del Anvil Hotel radica en su capacidad de combinar el diseño moderno con la historia local de Jackson Hole. La "Hospitalidad Curada" no es solo un eslogan, sino un proceso operativo que requiere supervisión para que los detalles físicos (diseño) coincidan con la calidez del servicio humano.

2. **Impacto de la Supervisión en la Rentabilidad:** El ascenso acelerado y la gestión posterior demostraron que una supervisión proactiva en el Front Desk impacta directamente en el ADR (Average Daily Rate) y el RevPAR. Mediante técnicas de upselling y una gestión eficiente del inventario de habitaciones, se logró optimizar los ingresos incluso en periodos de alta volatilidad.

3. **La Comunicación Interdepartamental como Eje Crítico:** Se determinó que la eficiencia del Front Office depende de la sincronización con housekeeping y mantenimiento. La implementación de flujos de información de ambos lados redujo los tiempos de espera del huésped, validando que el Supervisor de Recepción actúa como el director de la operación hotelera.

4. **Resiliencia ante el Factor Estacional:** La operación en un destino de montaña como Wyoming exige una capacidad de respuesta inmediata ante contingencias climáticas y logísticas. La experiencia confirma que el empoderamiento del personal de mando medio es la herramienta más eficaz para proteger la reputación del hotel frente a eventos imprevistos.

5. **Valor del Capital Humano Internacional:** El uso de programas de intercambio y staff diverso aporta una perspectiva global que los huéspedes de alto perfil valoran. Sin embargo, esto requiere manuales de funciones (MOF) extremadamente claros para que la curva de aprendizaje no afecte la consistencia del servicio de lujo.

5.2. Recomendaciones

Basados en los nudos críticos identificados durante la supervisión, se sugieren las siguientes acciones estratégicas para el Anvil Hotel:

1.Fortalecimiento Tecnológico y Operativo

Implementación de un CRM Avanzado: Se recomienda integrar un sistema de gestión de relaciones con el cliente que permita automatizar las preferencias de huéspedes recurrentes. Esto facilitaría que cualquier agente reconozca los hábitos del cliente, personalizando la estancia desde el pre-arrival.

Adopción de Check-in Móvil: Para aliviar la saturación del lobby en horas pico, sería ideal ofrecer una opción de registro digital. Esto permitiría que el staff de recepción se enfoque más en la conserjería y la venta secundaria, y menos en el procesamiento administrativo de datos.

2. Gestión del Talento y Retención

Programa de Incentivos por Desempeño Métrico: Formalizar el sistema de bonificaciones por metas de upselling y puntajes específicos en encuestas de satisfacción. Esto elevaría la competitividad sana del equipo y reduciría la rotación de personal al hacer el puesto más atractivo económicamente.

Manual de Bienvenida y Cultura (Playbook): Crear un recurso audiovisual o digital que explique la historia de Jackson y los valores del Anvil a los nuevos empleados de forma inmersiva, acelerando su conexión emocional con la marca desde el primer día.

3. Infraestructura y Experiencia del Huésped

Inversión en Aislamiento Acústico: Dada la estructura original de 1955, se recomienda

priorizar mejoras en el sellado de ventanas y puertas en las habitaciones que dan a la calle principal, eliminando así una de las quejas recurrentes en plataformas digitales.

Ampliación de Alianzas "Out-of-Hotel": Desarrollar paquetes cerrados con operadores de actividades invernales y de verano bajo la marca Anvil. Esto no solo genera ingresos adicionales (comisiones), sino que asegura que la calidad del servicio externo esté a la altura del hotel.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of empowering leadership behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 945-955.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, *25*(3), 487-511.

Bardi, J. A. (2011). *Hotel Front Office Management* (5ta ed.). John Wiley & Sons.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating structures and psychological perspectives. *Academy of Management Review*, *13*(3), 471-482.

Cross, R. G. (1997). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. Broadway Books.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.

Hayes, D. K., Ninemeier, J. D., & Miller, A. A. (2022). *Foundations of Lodging Management* (3ra ed.). Pearson.

Ishikawa, K. (1986). *Introduction to Quality Control*. 3A Corporation.

Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Zangador.

Juran, J. M. (1990). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. Free Press.

Kasavana, M. L., & Brooks, R. M. (2009). *Managing Front Office Operations* (8va ed.). American Hotel & Lodging Educational Institute (AHLEI).

Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *30*(3), 14-19.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad:*

Requisitos (Norma ISO 9001:2015).

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, *49*(4), 41-50.

Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *6*(2), 172-197.

Weatherford, L. R., & Kimes, S. E. (1998). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*, *14*(4), 539-558.

Anexo 1 I*nstrumento de evaluación de gestión: encuesta a gerencia*

Dirigido a: Celecia Gass- Front Desk Manager

I. Dimensión: Gestión Operativa y Estacionalidad

Por favor, marque con una (X) el nivel de cumplimiento del supervisor durante las temporadas pico (Invierno/Verano).

Criterio de Evaluación	**Deficiente**	**Regular**	**Bueno**	**Muy Bueno**	**Excelente**
Capacidad para mantener el estándar de "Hospitalidad Curada" ante altos volúmenes de check-in.					x
Precisión en el manejo del PMS (Cloudbeds) y procesos de auditoría bajo presión.					x
Eficacia en la asignación estratégica de habitaciones y manejo de inventario.				x	

Observaciones de Gerencia:

En estos tres aspectos, el rol en el que Flavia se desempeñó se posiciona como crítico y transversal: sostiene el estándar de servicio, asegura la precisión operativa y optimiza recursos en tiempo real. Sin esa figura activa, la operación tiende a volverse inconsistente y propensa a errores bajo presión.
Asimismo, aseguró la precisión en el uso del PMS y la correcta ejecución de auditorías, minimizando errores operativos y riesgos financieros. Finalmente, su gestión estratégica en la asignación de habitaciones e inventario optimizó la ocupación, redujo fricciones y mejoró la experiencia del huésped. En conjunto, su desempeño fue clave para garantizar consistencia operativa, control y calidad de servicio en un entorno de alta presión.

II. Dimensión: Gestión del Talento y Capacitación

Evalúe el desempeño del supervisor frente al reto de la rotación de personal (Staff J-1 y temporales).

Criterio de Evaluación	**Deficiente**	**Regular**	**Bueno**	**Muy Bueno**	**Excelente**
Efectividad en la inducción y entrenamiento de nuevos agentes de recepción.					x

Capacidad para mantener la motivación y el compromiso del equipo (Staff estable y temporal).					x
Criterio de Evaluación	**Deficiente**	**Regular**	**Bueno**	**Muy Bueno**	**Excelente**
Autonomía en la resolución de dudas técnicas del equipo sin requerir intervención gerencial.				x	

Pregunta abierta: ¿Cómo calificaría el impacto del supervisor en la curva de aprendizaje de los nuevos empleados dada la alta rotación del hotel?

En condiciones normales, un nuevo empleado en hotelería necesita tiempo para adaptarse a estándares de servicio, sistemas y manejo de huéspedes. Pero cuando hay rotación constante, ese tiempo no existe: la operación exige resultados casi inmediatos. Ahí es donde el supervisor marca la diferencia.

Un supervisor efectivo acorta la curva de aprendizaje de varias maneras:

- Convierte la capacitación en algo práctico y continuo, no solo inicial.
- Prioriza lo esencial: qué hacer primero, cómo resolver problemas frecuentes y cómo interactuar con el huésped.
- Da retroalimentación inmediata, corrigiendo errores en el momento antes de que se repitan.
- Asigna tareas de forma estratégica, empezando por las menos complejas y aumentando gradualmente la responsabilidad.

Además, en un entorno de alta rotación, el supervisor también cumple una función de estabilidad emocional y operativa, es decir, reduce la incertidumbre del nuevo empleado, le da claridad y evita que se sienta sobrepasado en sus primeros días. Esto no solo acelera el aprendizaje, sino que también disminuye la probabilidad de que renuncie rápidamente, lo cual es clave para romper el ciclo de rotación.

III. Dimensión: Comunicación Interdepartamental y Crisis

Evalúe la capacidad de respuesta ante fallos de coordinación interna.

Criterio de Evaluación	**Deficiente**	**Regular**	**Bueno**	**Muy Bueno**	**Excelente**
Eficiencia en la coordinación con Housekeeping para la gestión de Early Check-ins.					x

Habilidad en procesos de *Service Recovery* (Recuperación del servicio) ante quejas de huéspedes.				x	
Criterio de Evaluación	**Deficiente**	**Regular**	**Bueno**	**Muy Bueno**	**Excelente**
Proactividad para proponer mejoras en la comunicación con Mantenimiento y Restaurante.				x	

Pregunta abierta: Cite un ejemplo donde el supervisor haya actuado como "filtro de crisis" para evitar una reseña negativa o un conflicto mayor.

Un huésped llega muy molesto a la recepción porque su habitación no está lista a la hora del check-in. Empieza a alzar la voz y amenaza con dejar una mala reseña en plataformas como TripAdvisor o Google.
Flavia, a través de escuchar activamente al huésped sin interrumpirlo, validó su molestia y evitó que el conflicto crezca. Luego tomó control de la situación ofreciendo soluciones concretas: le asignó una habitación de categoría superior disponible de inmediato, e incluyó un beneficio adicional, en este caso, el desayuno sin costo en la propiedad afiliada, The Alpine House.

¿Cuál considera que fue el mayor aporte del supervisor a la estabilidad del área de recepción?

Flavia actúa como enlace entre la empresa y los empleados: reorganiza turnos considerando tiempos de traslado, gestiona ocupación de housing disponible, prioriza roles críticos y, en muchos casos, negocia soluciones temporales (habitaciones compartidas dentro del mismo hotel). Sin esa intervención directa, es común que empleados simplemente no puedan sostener el trabajo, lo que agrava la escasez y rotación de personal.

En una escala del 1 al 10, ¿qué tan crítico fue el rol de supervisión para mitigar los efectos de la crisis de vivienda y rotación de personal durante su última temporada?
10 - Flavia actuó como enlace entre la empresa y los empleados: reorganizó turnos considerando tiempos de traslado, gestionó ocupación del housing disponible, y, en muchos casos, ingenió soluciones temporales como habitaciones compartidas dentro del mismo hotel. Sin esa intervención directa, los empleados simplemente no pueden sostener el trabajo, lo que agrava la escasez y rotación de personal.

Anexo 2 *Manual de organización y funciones*

FRONT DESK MANUAL TABLE OF CONTENTS
SOP Title: Front Desk Manual
Department: Front Desk **Position:** All Positions **Issuing Department:** Front Desk **Last Updated:** August 15, 2024

- **(2) Introduction to Anvil Hotel**
- **(3) Front Desk Responsibilities**
- **(3) Front Desk Communication**
- **(3) Reservations**
- **(4) Payments**
- **(4-5) Policies**
- **(5) Stay N Touch - Rover**
- **(5) Alice SMS Communication**
- **(6) Service Recovery**
- **(7-14) Rooms**
- **(15) Stay N Touch - SOPs**
    - **(15) Login**
    - **(16) Creating a Guest Profile**
    - **(17-19) New Reservations**
    - **(20-21) Editing a Reservation**
    - **(22) Existing Rsvn, Email Conf**
    - **(23) Room OOO / OOS**
    - **(24-26) Billing**
    - **(27-28) Room Move**
    - **(29) Group Reservations**
    - **(30) Check in / Check Out**
    - **(31) Canceling a Reservation**

INTRODUCTION TO ANVIL HOTEL

On the doorstep of Yellowstone, in the vibrant town of Jackson, Anvil Hotel celebrates the wonder of place. With Wyoming's storied National Parks as our inspired canvas, we live colorfully with the rhythm of the seasons. Our guests hail from far flung places and are united by a common thread: exploration. We're building a community one guest at a time. We're explorers too, living at the center of wonder and we're thrilled to welcome you into our world.

Unpack your gear – a lifetime's worth of adventures hang on the horizon and Anvil Hotel is your hub. Find the spot where the fish are biting, journey off-the-beaten-path hiking deep into the forest, or tromp fresh powder on a backcountry tour. We're here to help you plan days you'll become nostalgic for, brimming with stories that become riches in your memory bank, tucked away to share with grandkids someday.

ROOMS: Our 50 rooms – imagined by Brooklyn-based design firm Studio Tack – call to mind the elegant and restrained composure of Shaker homes—well-appointed but without unnecessary fan fare.

AMENITIES: The Devil's in our details, all of our rooms include:

- Custom metal beds by Studio Tack in collaboration with Charles P. Rogers
- Custom Woolrich blankets
- Custom furnishings, including benches by Tretiak Works and side tables by Hedge House
- Overhead rain showers by Waterworks
- Bath products from Co. Bigelow
- Free Wifi
- In-room safe
- Complimentary parking (limited availability)

FOOD & BEVERAGE:

- Breakfast: Guests enjoy our chef-crafted made-to-order breakfast for just $25 per person (kids under 10 eat free with an adult) served at our sister property, Alpine House, a 4 minute walk away.
    - Served daily, 7 to 10am
- Dinner & Cocktails: Our neck of Wyoming feeds your soul, but so do a great meal and a wicked-good cocktail. Glorietta, our laid-back Italian restaurant in Jackson Hole, the focus is on wood-fired cooking and handmade pasta, all paired with selections from a killer cellar or hand-crafted drinks that demand to be tried.
    - Open daily, 5 to 10pm

FRONT DESK RESPONSIBILITIES

- Welcome the guests
- Be the first representative of the company
- Check in/out the guests
- Provide guests with upgrades
- Answer guest questions
- Update Stay N Touch - Rover
- Advise guests about surroundings
- Make Reservations in-/outside the hotel
- Organize any guest requests
- Make sure the guests wishes are fulfilled
- Arrange transportation for guests

FRONT DESK COMMUNICATION

LOG BOOK: Use of the log book and a proper shift pass off facilitates effective front desk communication.

- Log book should be read before every shift and initialed
- Any relevant notes to your shift should be written down
- Use this throughout your shift to communicate any pertinent guest or property information

PASS OFF: The Pass Off from the previous shift is very important. It allows you to understand what the
day has been like as well as anything you need to follow up on during your shift, as well as any support another department may need.

RESERVATIONS

NEW RESERVATIONS: Try and get as much guest information as possible, including people traveling and their names, ages if traveling with kids. Reason for visit (i.e special occasions etc.).

GUARANTEED RESERVATION: A guaranteed reservation is a definite reservation that a guest made for a room. No reservation will be guaranteed without placing a credit card on file.

RESERVATION EXTENSION: If a guest calls or requests to extend a reservation, please check availability to ensure we can extend.

- Check room type guests are occupying as well as any rate change (weekend vs weekday pricing may vary.
- Authorize their cards for any additional nights plus incidentals.

GUEST PROFILES: A guest profile is stored in the Stay N Touch system. This allows staff to keep notes on the guest that are relevant for current and future stays. (i.e allergies, room preferences, communication preferences etc.)

- Guest profiles MUST include acquiring full address, email, and phone number.

PAYMENTS

PAYMENTS: We accept different methods of payment including all major credit cards.

- We DO NOT accept cash
- NO checks

CREDIT CARD AUTHORIZATION FORM: A credit card authorization form is required when the person whose credit card is on the reservation will not be present at time of check-in, and if stay or other is a gift. Form must be returned to the Front Desk completed 24 hours prior to the guests arrival. Notes should be made on the guest reservation, and rate should be removed from registration slip if required.

INCIDENTALS: It is a hotel policy that we authorize for room and tax as well as $100 per night for incidentals upon check-in.

DEBIT CARD vs CREDIT CARD: In the event a guest uses a Debit Card for their stay, the room and tax as well as the incidentals will show up as a charge vs. a hold on their bank statement.

POLICIES

Check-in: 4pm
Check-out: 11am
Early Check-In: (BASED UPON AVAILABILITY)
Late Check-Out: (BASED UPON AVAILABILITY)

- A late checkout request means departing later than the regular check out time (11am.)
- This is not guaranteed however we should always try and accommodate guest requests when possible. This requests requires looking at the arrivals rooming list and Housekeeping must be informed. May require a fee depending on how late a check out.

Cancellation Policy: 72 hour cancellation policy

- In the case of late cancellation, the full stay room and tax will be collected.

No Show: A guest has booked a room for a given date but did not show

up. Check Cancellation Policies in order to charge the person the correct amount. The credit card

on the reservation should be charged for the first night of their stay and the reservation should be canceled after confirming with the guest.

- In the case of a No Show, we will charge the first nights room and tax, contact the guest to confirm, and then run the credit card on file for the remainder of the full reservation room and tax.

Out of Order: A hotel-room which cannot be sold or assigned to a guest due to a malfunction/lack of an item(s) in the room (i.e shower is not working). The room cannot be assigned before the malfunction/lack is solved or replaced. Out of Order rooms should not be included in the room inventory.

Pets: Dogs are welcome at no fee.

- No charge for Service Animals.
- A room will not be serviced if the guest is not in the room or dog must be crated. Please communicate
- this to all guests at check-in. Any damages caused by a pet is dependent on damage.

Smoking Policy: All Anvil Hotel spaces are non-smoking. If a guest smokes in a guest room, a $250 deep cleaning fee will be applied to the guest's account.

Laundry Service: Laundry service is NOT provided for guests

Entering Guest Rooms:

- Staff should enter guest rooms with great care and attempt to never disturb a guest.
- Check room status and guest names and be familiar with guests' names in occupied rooms. Refer to the rooming list for any special guest notes (i.e dogs in room, etc.)
- All staff must knock on the door 3 times before entering and announce their department in a clear, moderate voice before entering the room.
    - Staff should use knuckles NOT key cards to knock
- If there is no response, staff should open the door 6 inches and announce themselves again before fully entering the room.

STAY N TOUCH - ROVER

SNT Rover: Is our Property Management System (PMS). Designed to meet the varied requirements of any size hotel or hotel chain, SNT Rover PMS provides all the tools a hotel staff needs for doing their day-to-day jobs — handling reservations, checking guests in and out, assigning rooms and

managing room inventory, accommodating in-house guest needs, and handling accounting and billing.

- As a general support system you may open a support ticket via the SNT portal
- stayntouch.freshdesk.com the first time you will need to register with your email address.
- Stay N Touch -Rover how to's: See table of contents

ALICE SMS COMMUNICATION

Alice: WIth Alice SMS, guests can text message the front desk for any service or request - without the need to download an app

- With ALICE we can send texts to domestic and international numbers
- Automate messages to notify guests when their requests are received, in-progress, and/or completed
- Use message templates to respond to guests' frequently asked questions, like "What's the WiFi
- password?" and "What time does breakfast start?"
- Text guests who check in early when their rooms are ready, letting them enjoy the property and
- surroundings, instead of having them wait around the hotel lobby.
- Broadcast messages to groups of guests for things like onsite events, emergencies, or special offers.
- Have Front Desk take reservations requests, send guests directions to nearby attractions, and answer questions as guests are out and about.
- Technical support: Offered 8am-8pm EST

SERVICE RECOVERY

Service Recovery: Service recovery is when a guest is upset or unhappy with something (whether caused or not by the hotel and/or staff member) in which the hotel makes an effort to mend the situation. In most situations you'll be confronted by an angry guest, if so, adhere to the OH DEAR guidelines:

- **O**ffer your undivided attention to the guest. Make direct eye contact and avoid distractions.
- **H**ear the guest out. Actively listen.
- **D**emonstrate your understanding of the issue. Repeat the problem back to the guest.
- **E**mpathize with the guest.
- **A**pologize for the inconvenience. Even if we didn't cause the problem, we can do our best to fix it.
- **R**emedy the situation by offering appropriate solutions to the guest. Don't forget to follow up to make sure they are completely satisfied!

Additionally:

- Establish Eye contact while speaking to guests.
- Listen to guest complaints/requests carefully, if required write down the details but never contradict or
- interrupt.
- Empathize with the guest. Show genuine concern and acknowledge their complaints as valid.
- Apologize for the inconvenience they caused.
- Offer a solution to their issue.
- Don't make direct promises. Instead, assure the guest that they will be taken care of.
- Do not argue with the guest. Come from a place of understanding.Always stay calm.
- Avoid responding with hostility and defensiveness.
- Try to come from a place of YES
- Do a follow up on anything you do for a guest by contacting them personally, or leaving a note for someone else to do so.

ROOMS

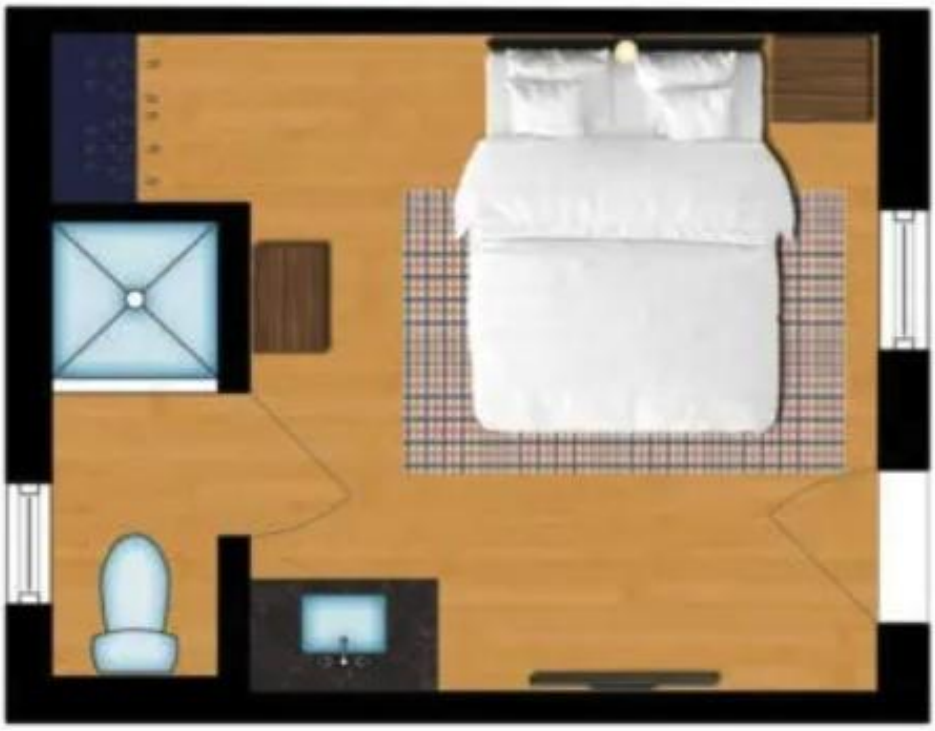
Our 50 rooms – imagined by Brooklyn-based design firm Studio Tack – call to mind the elegant and restrained composure of Shaker homes—well-appointed but without unnecessary fan fare.

SINGLE, Standard Queen

Our 170-square-foot Standard Queen is tastefully designed with our signature fixtures and furnishings – including a custom-made queen bed, a 43-inch flat-screen television, and a thoughtfully curated minibar.

Details:

- Quantity, 10
- Sleeps 2
- 1 Queen bed
- 170 ft² square feet
- Town view



SINGLE, Standard King

Our 225-square-foot Standard King is tastefully designed with our signature fixtures and furnishings – including a custom-made king bed, a 43-inch flat-screen television and a thoughtfully curated minibar.

Details:

- Quantity, 2
- Sleeps 2
- 1 King bed
- 225 ft² square feet
- Town view

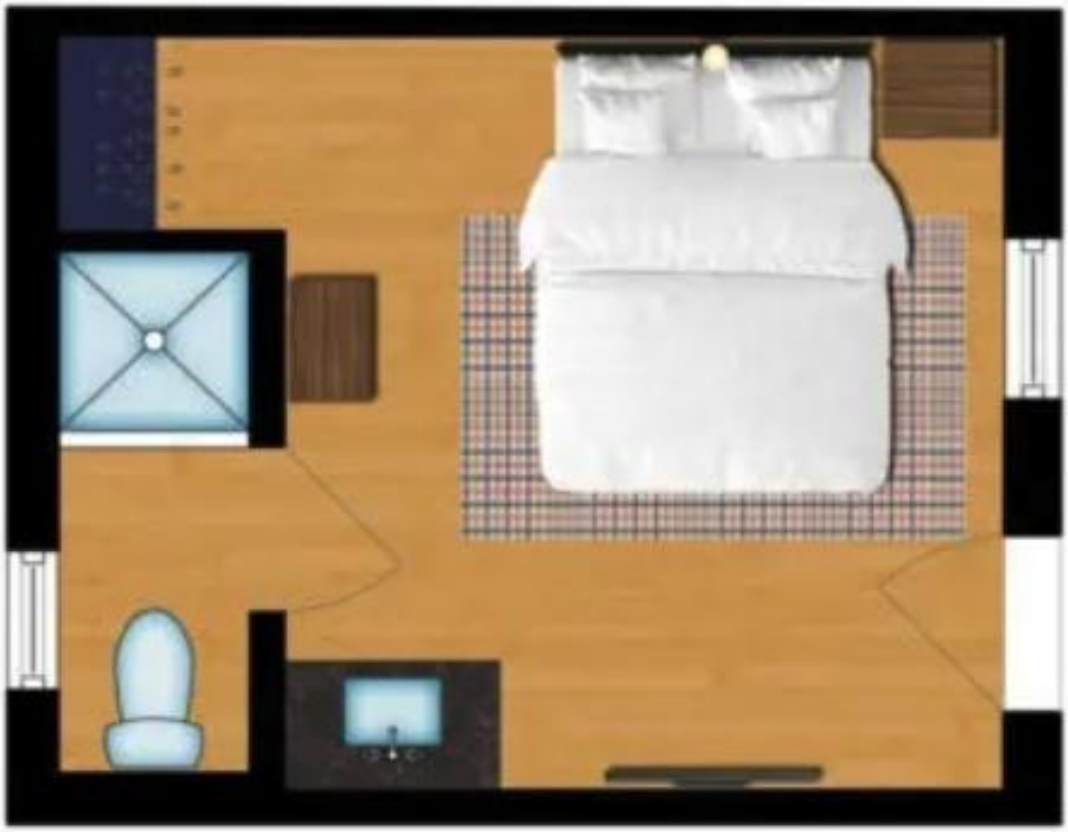
SINGLE, Deluxe Queen

Looking for a little more space? Our Deluxe Queen Room offers 225 Square Feet of space, custom furnishings and fixtures, a 43" Flat Screen Television, a small seating area, and a Mini Bar.

Details:

- Quantity, 15
- Sleeps 2
- 1 Queen bed
- 225 ft² square feet

- Town view



SINGLE, ADA

The ADA Rooms at the Anvil Hotel feature accessible roll in showers with handheld shower heads, grab and towel bars. Shower seats are available upon request. The hotel entrance, front desk, parking, and lower level common areas are ADA accessible as well. The hotel is pet friendly and we welcome all service animals.

- The ADA King room offers 315 square feet of space including an ADA compliant entrance and bathroom with a roll-in shower. The room also features custom furnishings and fixtures.

- Our ADA Queen Room offers 195 square feet including an ADA compliant entrance and bathroom with roll-in shower. Cozy, compact and tastefully designed with our signature fixtures and furnishings.

Details:

- Quantity, 2
- Sleeps 2
- 1 King or Queen bed
- 195 or 315 ft² square feet

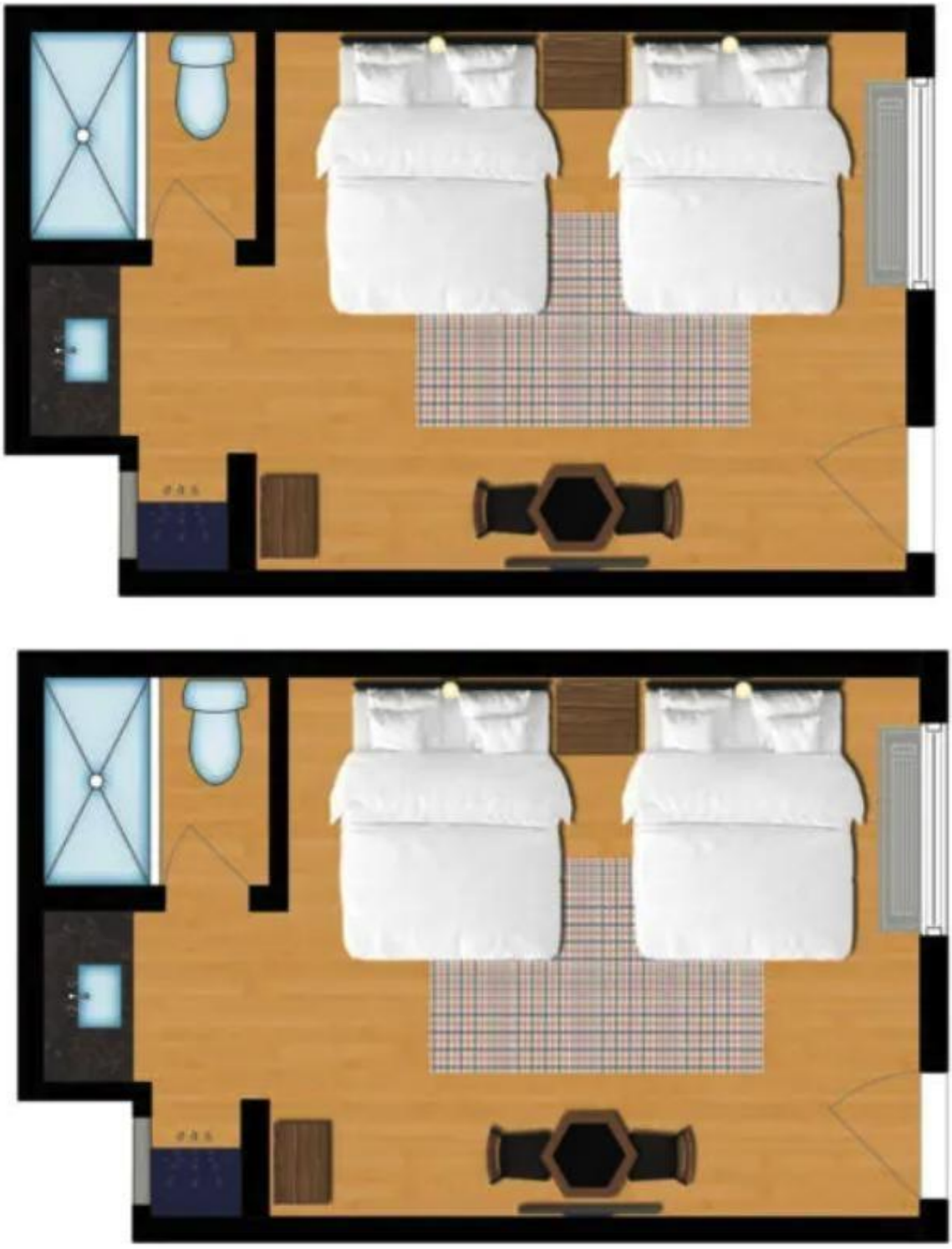
- Town view

DOUBLE, Standard Two Queen

These thoughtfully appointed rooms feature 240 Square Feet of space, Two Queen sized beds, custom furnishings and fixtures, a 43" Flat Screen Television, small seating area, and a Mini Bar.

Details:

- Quantity, 10
- Sleeps 4
- 2 Queen beds
- 240 ft² square feet
- Town view



SUITE, Guaranteed Connecting

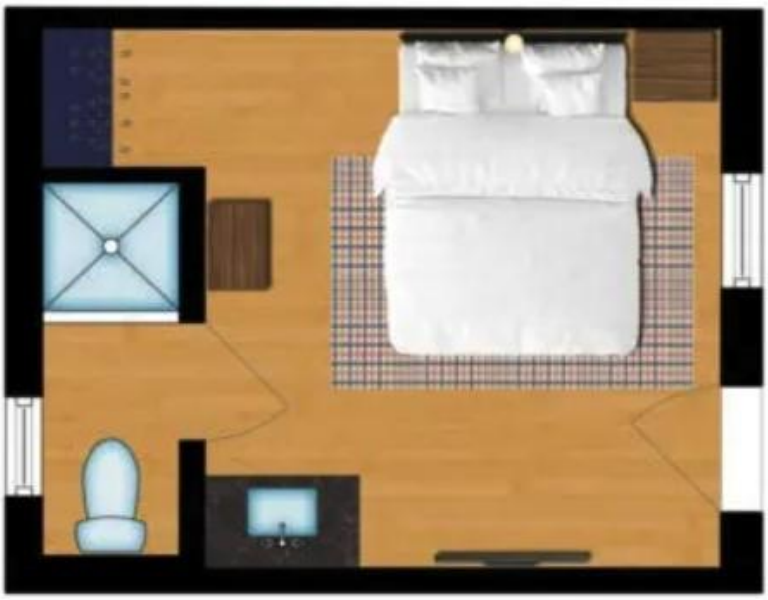
Traveling with family but don't want to share their bedtime? Book our Connecting Room Suite and get two rooms that share a connecting door for comfort and convenience. Each room has their own bathrooms and entry doors as well.

- Guaranteed Connecting Room Suite – One King to One Queen.

- Guaranteed Connecting Room Suite – One Queen to Two Queen.

Details:

- Quantity, 1
- Sleeps 2- 4
- 1 Queen or King bed
- 395 or 485ft² square feet
- Town view



SUITE, Family Bunk Suite

The Family Bunk Suite has room for the whole family. Enjoy more space totaling 340 square feet, spread out in one Queen Bedroom with full bathroom and One Bunk Bedroom with full bathroom. It's the perfect place to land after a long day of exploring with the family.

The rooms at Anvil are streamlined but detailed, cosseting but highly functional. There's a mountain-rustic vibe to the décor, from the high wainscoting to the iron bed frames. Look closely and you'll notice thoughtful details – brass lighting fixtures, soft woolen blankets (custom-designed by Woolrich), and leather-wrapped pegs for resting your skis or fishing rod.

Details:

- Quantity, 1
- Sleeps 4
- 1 Queen & 2 Twin beds
- 340 square feet
- Town view

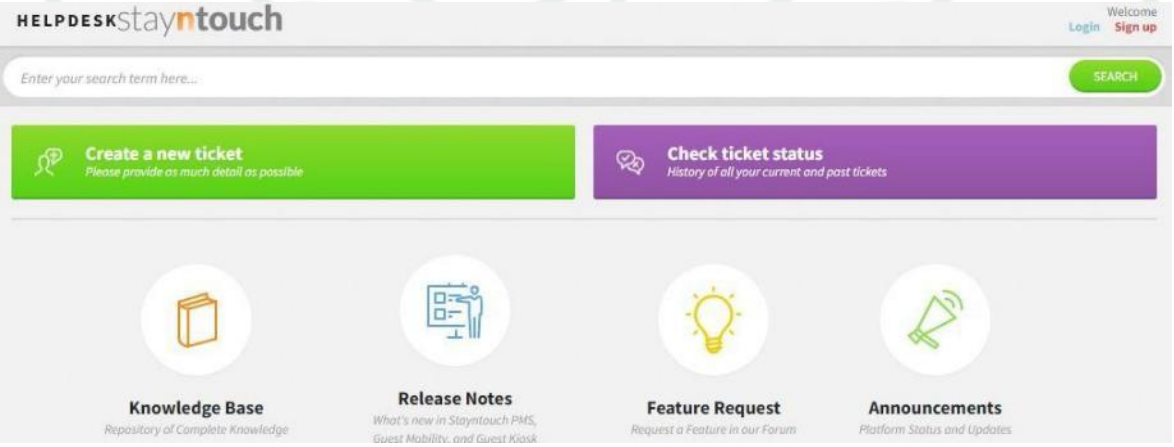
STAY N TOUCH - SOPs

LOGIN: Visit link: https://pms.stayntouch.com/login

- New employee login to SNT will be created by the Front Desk Manager. SNT will require the personal email address of a new employee and a link will be sent to that email address for the employee to set us a new login.

INCORRECT LOGIN:

- When an employee enters an incorrect password multiple times SNT will lock the account. Employees can reset the password by clicking "RESET" and necessary information will be emailed to the email address that employee is using as a login.
- When employee notices any incorrect information while using system or any error occurs, to seek solution – employee can set us login with StayNTouch Help Desk and open ticket with any issue at any time using this link: https://stayntouch.freshdesk.com/support/home



STAY N TOUCH: CREATING A GUEST PROFILE

1. From your Dashboard, press the "**Hamburger**" Menu.

2. From the menu, select "**Front Desk**," > "**Guests.**"

3. Always search for the guest before making a new card. Otherwise you may duplicate a profile, which may cause problems in future.

4. Enter the new guest information. Press "**Save New Card**" when done.

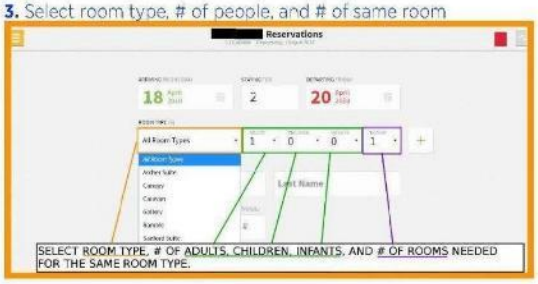
OPTIONAL STEP: Tab through "**Likes**," "**Credit Cards** & **Payments**," and "**Notes**" and fill in the guests preferences, payment methods, and any valuable notes about the guest.

STAY N TOUCH: NEW RESERVATION

1. Click **+NEW** from the Dashboard.

2. Select check-in/check-out dates.

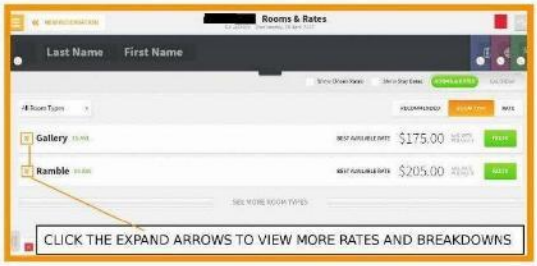
3. Select room type, # of people, and # of same room



4. If needed, add a new room type by pressing the "+" symbol. When finished, click "**Find Rooms**" (green bar at bottom of the screen)

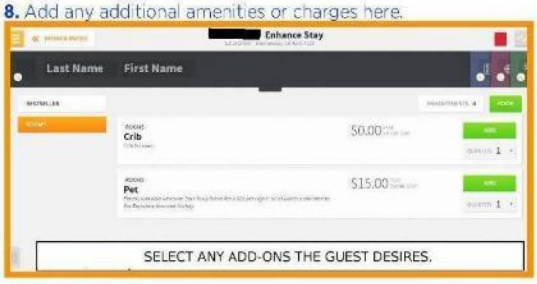
5. Click the arrows next to the room types to view additional rates and their breakdowns, and to see total amount of the stay.

6. Confirm room type, dates and rate with guest.

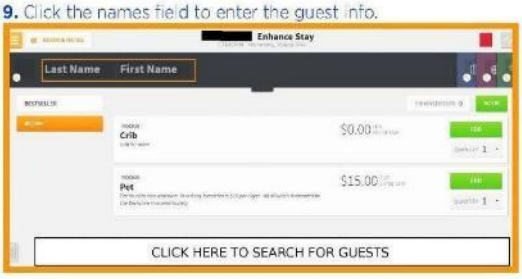


7. Click **"BOOK"** when finished.

8. Add any additional amenities or charges here.



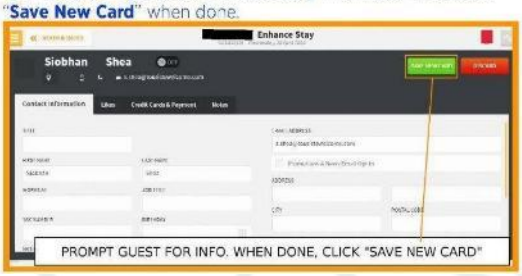
9. Click the names field to enter the guest info.



IF THE GUEST HAS STAYED WITH US BEFORE, THEIR NAME WILL POP UP IN THE MAIN FIELD. CLICK IT TO START A RESERVATION.

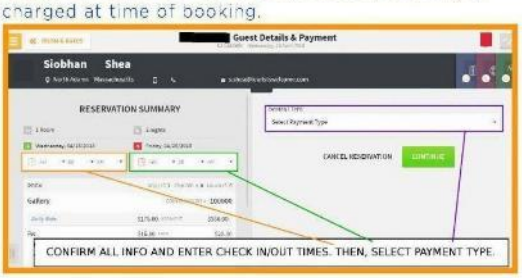
IF A GUEST HAS NOT STAYED WITH US BEFORE, YOU NEED TO ADD A NEW CARD. CLICK THE GREEN BUTTON.

10. Prompt the guest for the necessary information and click "**Save New Card**" when done.



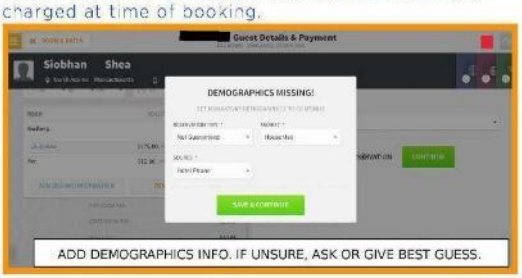
11. Try and get as many details about the guest stay as possible (ETA, accompanying guests, special occasion etc.) and add to reservation NOTES.

12. Choose the type of payment (Visa, Mastercard, Amex etc.). We can only guarantee reservations with a credit card. This is just to hold the reservation. Nothing is charged at time of booking.

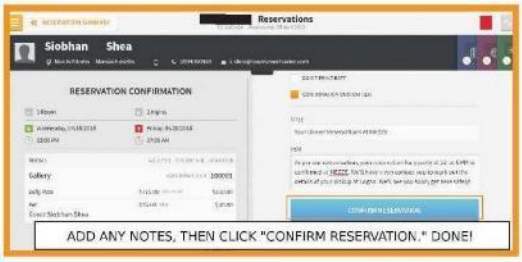


13. Enter the credit card information from the guest.

14. Enter the demographics information for the reservation. (**Credit Card Guarantee / Retail / Source**).
We can only guarantee reservations with a credit card. This is just to hold the reservation. Nothing is charged at time of booking.



15. Click "**Confirm Reservation**"
16. DO NOT add any custom notes.

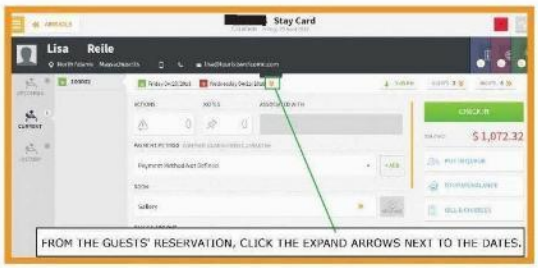


STAY N TOUCH: EDITING A RESERVATION

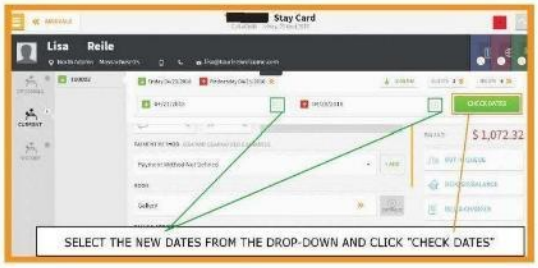
NOTE: Whenever changes are made to a reservation, you need to manually send confirmation emails

IF A GUEST HAS NOT CHECKED IN

1. From the guests' reservation, click the expand arrows next to the dates.



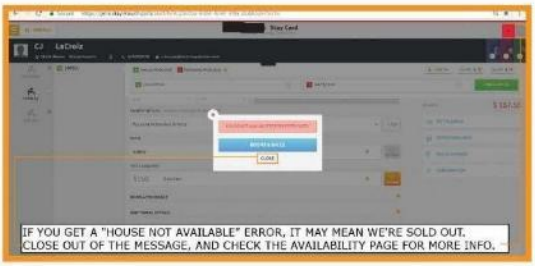
2. Select the new dates and press the green "**Check Dates**" button.



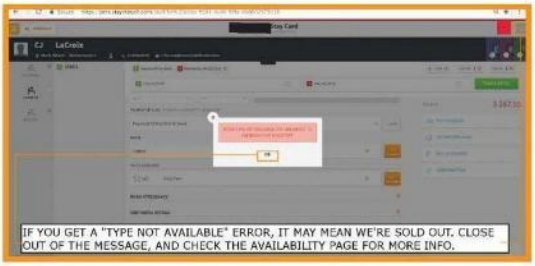
3. Confirm the changes with the guest.
4. Check for any change in rates
5. press "**Bill & Charges**" after new dates are confirmed.

TROUBLESHOOTING

1. If you get a "**House Not Available**" error, it may mean we're sold out.
2. Close out of the message, and check the availability page for more info.

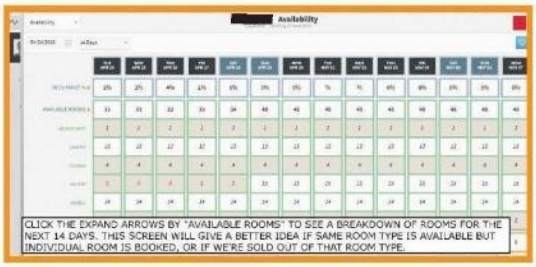


3. If you get a "Room Type Not Available" error, it may mean we're sold out
4. Close out of the message and check the availability page for more info.



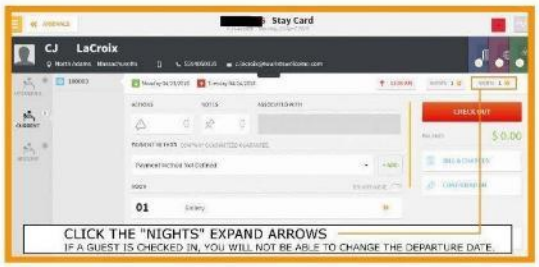
AVAILABILITY PAGE

5. Click the expand arrows by "**Available Rooms**" to see a breakdown of rooms for the next 14 days. This screen will give a better idea of what IS available (same room type or other options as well as if we are indeed sold out)

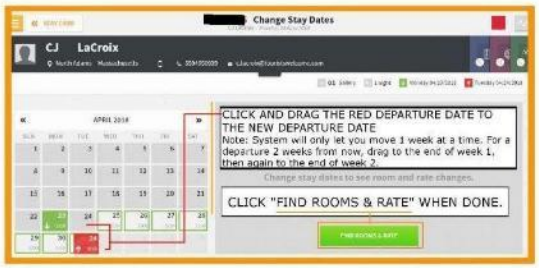


IF THE GUEST HAS CHECKED IN

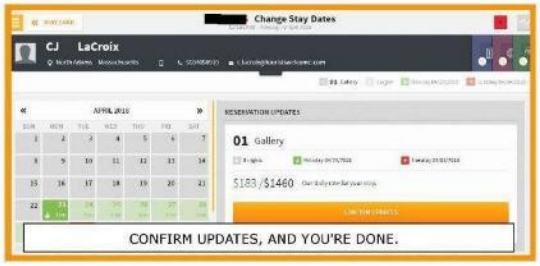
1. From the reservation, click the expand arrow next to "**Nights**"



2. Click and drag the red departure date to the desired date.
3. Click "**Find Rooms & Rate**" when done.
Note: The system will only let you move one week at a time.

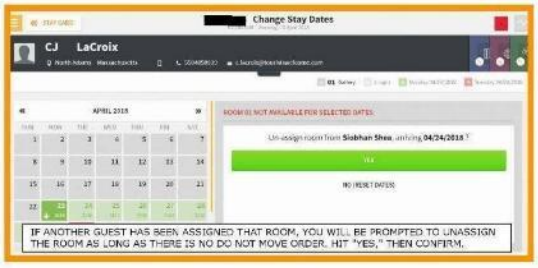


4. If there are rooms, check for rate changes and confirm with guest (weekday vs weekend rates vary)
5. Once confirmed, select "**confirm updates**" to complete.



TROUBLESHOOTING

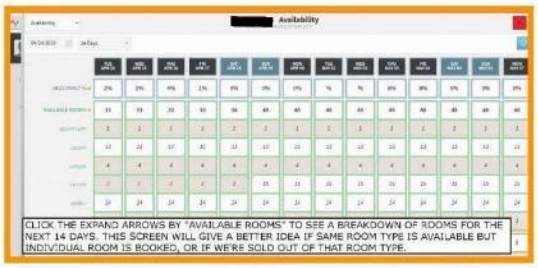
1. If a future guest has been assigned the room during any of the stay dates, you will be prompted to "**un-assign**" the room from them before continuing.
2. Make sure to read future guest rsvn notes to confirm you CAN un-assign. Do not un-assign without reading notes.
3. If you are able to un-assign, press "**Yes**" to proceed.



4. If you receive a "Room Not Available" error, manually check the availability to see where the issue lies. We could be sold out, or there could be a guest with the same room assigned with a DO NOT MOVE order.

AVAILABILITY PAGE

5. Click the expand arrows by "**Available Rooms**" to see a breakdown of rooms for the next 14 days. This screen will give a better idea if same room type is available but the individual room is booked, or if we're sold out of a specific room type and a room move might be needed, as well as if the hotel is sold out.

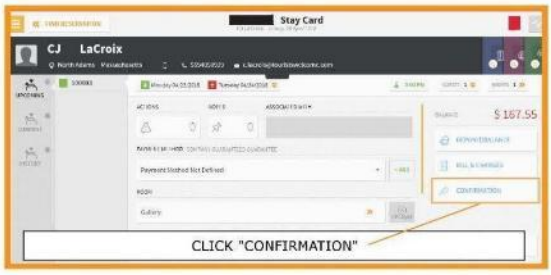


SNT - ROVER: Existing Reservation Email Confirmation

NOTE: Whenever changes are made to a reservation, you need to manually send confirmation emails

1. Search for the existing reservation using the search bar, then select the correct guest to go to the reservation.

2. Select the button that says "**Confirmation.**"



3. If needed, opt to add custom text. Hit "**Email Confirmation**" when done.

SNT - ROVER: Take Room "OOO" / "OOS"

1. From the Dashboard, hit the "**hamburger**" menu.

2. From the menu, select "**Housekeeping**," > "**Room Status**."

3. Select which room you'd like to work with from the page that follows by using the search bar or clicking the room number.

4. Select the "**ROOM**" tab, then click the "**SERVICE STATUS**:"

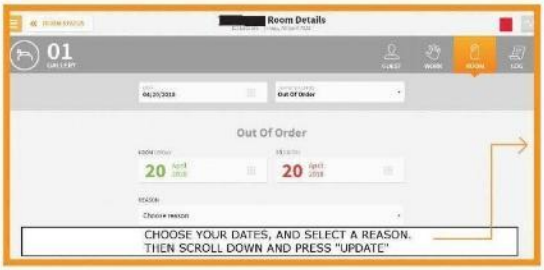
5. Drop down to make your selection of IS/OOO/OOS.

AN IMPORTANT DISTINCTION BETWEEN **OOO** AND **OOS** IS THAT **OOO ROOMS WILL NOT DISPLAY TO BE ASSIGNED TO INCOMING GUESTS**, WHEREAS **OOS ROOMS WILL BE AVAILABLE TO BE ASSIGNED.**

YOU SHOULD ONLY EVER USE **OOS** FOR DAY OF SHOW ROOMS, AND ALWAYS HAVE HOUSEKEEPING INSPECT ROOM AFTER IT IS SHOWN. FOR ALL OTHER CIRCUMSTANCES, PUT THE ROOM OOO.

6. Select your dates, enter a reason, add descriptive comments (mandatory; for maintenance use to diagnose issues)

7. Scroll to the bottom of the page and select "**Update**."



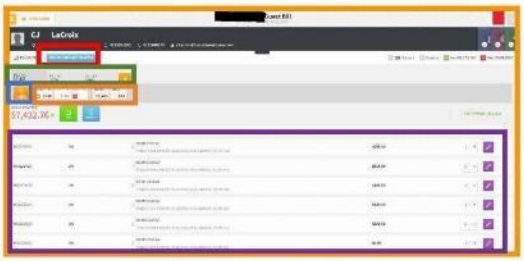
SNT - ROVER: BILLING

Billing Screen

1. Using the Dashboard, navigate to the correct Stay Card. From the Stay Card, press Bill & Charges.

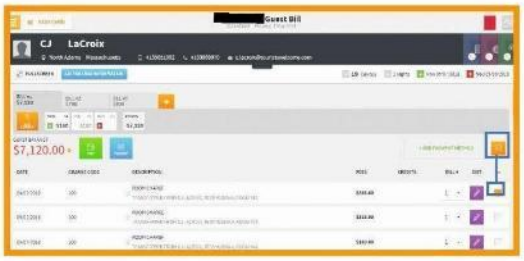
2. This will open the Billing screen. On this screen you can

- ROUTE CHARGES AND ROUTE BILLING INFO
- REVIEW BILLS (IF THERE ARE MORE THAN ONE)
- ADD CHAGES
- SEE A BREAKDOWN OF RATES PER NIGHT
- If you press the expand arrows next to the total charges, you can also see a breakdown of all the charges:



Billing Screen – Moving Charges

1. To move charges, click the selection box to the right of the purple "Edit" arrows, then select the Move button (next to "Add Payment Method")



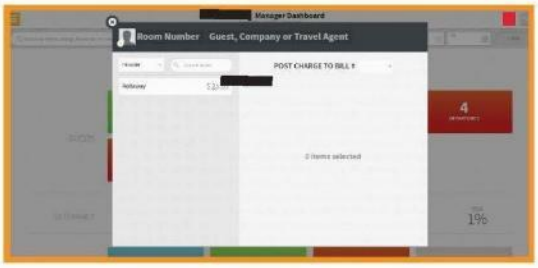
2. A menu will pop up. You can select to move the charge to another bill tab, or to a new room.

Billing Screen – Posting Charges

1. There are two ways to post charges on a room in ROVER. From the Billing Screen, you can press "Add Charges" and make your selection, or you can also do it from the Hamburger Menu.

2. Press the Hamburger Menu > Front Desk >Post Charges

3. In the top (charcoal) menu, enter the criteria to find the correct room (if you're searching by last name and the guest has multiple rooms, please make sure to verify their room number before posting any charges). From this screen, you can also select which bill to post to (1, 2, make a new bill, etc)

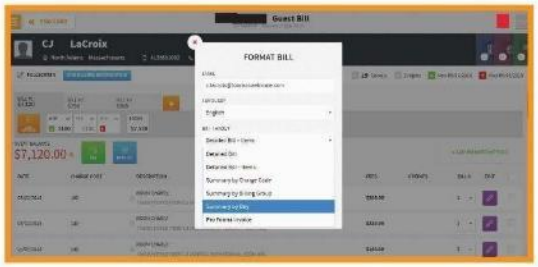


4. Enter in the information. More charges can be found via the menu. "PR" sets the price, "QTY" sets the quantity. Always add a reference note.

Billing Screen – Sending Invoices

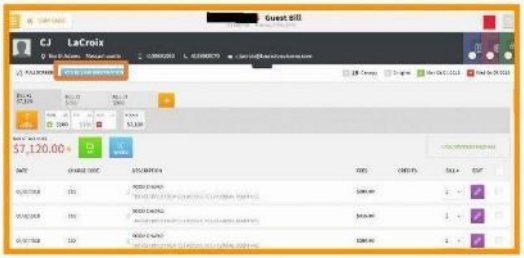
1. To send an invoice, press "Invoice."

2. From the "Format Bill" screen, you can ask the guest how they'd like their bill to be displayed. The default is "Detailed Bill – Items" which will show an itemized breakdown of all charges in chronological order. When done making your selection, press "Email" or "Print," depending on the guest preference.



Billing Screen – Routing Charges

1. Press Add Billing Information



2. Select "ADD ROUTES"

3. Select the person for which to change the routing (ATTACHED ENTITIES).

4. Make your selections: Choose a bill and then choose to route charges for:

- A specific date period
- Specific billing groups
- Individual charge codes
- You can also add a new payment method
- Press SAVE ROUTE when you're done.

SNT - ROVER: Room Move Procedures

NOTE: Always inform guests of any rate changes that occur when changing rooms.
This can be done via the "bill & charges" button on their stay card.

ROOM MOVE TO SAME ROOM TYPE

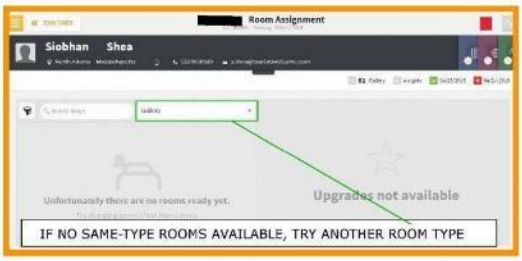
(This is in the case a guest needs to room because of issues, or wants to be closer to another room and we are able to move them)

1. From the reservation, click the expand arrows next to "**Room**"

2. Select the room from the screen that pops up, then click to confirm the change in the pop-up box that appears.

TROUBLESHOOTING

1. If no rooms appear, try a different room type or an upgrade.



2. If we have no same-tier rooms available, or if we're moving a room due to a service recovery issue, don't charge the guest if we need to upgrade the room. If the guest wants an upgrade, you may up sell it.

ROOM MOVES DURING STAY

1. If a guest tries to extend their stay (or wants to book for multiple nights when we have limited availability), it may be necessary for them to move their room.

2. If you receive this error message after you hit "**Check Dates**," you should look in both the **Room Diary** and on the **Availability page** for more information.

3. Hamburger Menu > Front Desk > Room Diary

4. This page will allow you to use several filters to sort and find rooms **THAT ARE ALREADY ASSIGNED.**

5. This page **WILL NOT** display availability of room types.

6. Use this page to find out if there are future guests assigned into rooms that are trying to extend (especially useful for spotting DO NOT MOVE orders)

AVAILABILITY BUTTON (UPPER-RIGHT SIDE OF PAGE)

7. Click the expand arrows next to **Available Rooms** to see the breakdown of all the room types for the next 14 days, regardless of whether room numbers have been assigned.
This is the full house inventory.

8. Use this page to find out if we have room types available for certain stay dates.

SNT - ROVER: Group Reservations

1. To make a new reservation for a group, click **+NEW** from the Dashboard

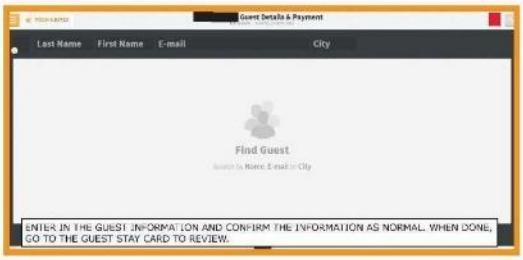
2. Select the reservation dates, and input the Group Name ONLY (not the guest name) into the correct area (highlight in orange).

3. If multiple results come up, click the one with the circles, as in the example (the other is a company).

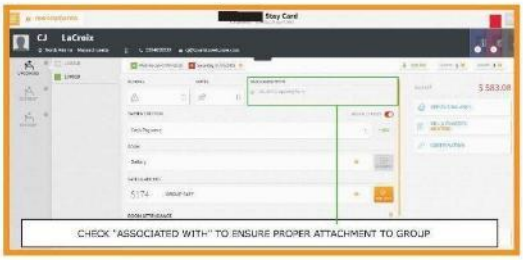
4. Select the room type and press "Book" (If you need to see a rate breakdown, press the expand arrows)

5. Complete the rest of the reservation as normal.

6. When finished, select to go back to the Stay Card.



7. Make sure the reservation has the group name in the "**Associated With**" box. (This ensures proper routing and accountability with rooming lists.)



GENERAL GROUP NOTES

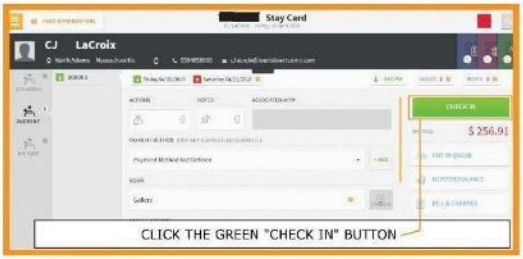
1. ALWAYS try to put people in the same group in rooms that are close together
2. Any amount of rooms that is **seven or more** for the same person or event constitutes a "**group**" and should be referred to the FOM unless booking for the same night, in which case no special rates will apply.

SNT - ROVER: Check In / Check Out

CHECK IN

1. From your Dashboard, click "**Arrivals**" and select the name of the guest checking in. (Always remember to check first and last name in the case of similar last names. Confirm address if there are two guests with the same name)

2. Select the green "**Check In**" button after confirming the stay dates and room type, and any add-ons.



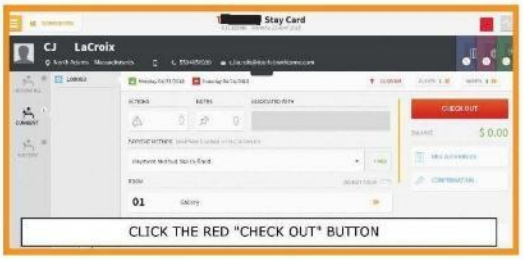
3. Have the guest review and agree to the Terms and Conditions.

4. Click on "**Complete Check in**".

CHECK OUT

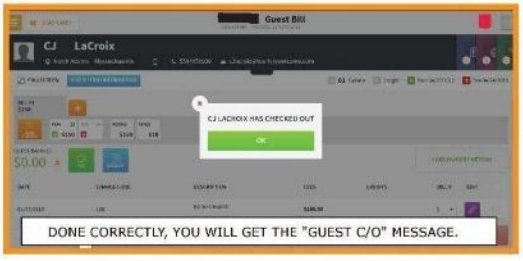
1. Make sure housekeeping has posted any mini bar charges before checking guest out.

2. From the reservation, click the red "**Check Out**" button.



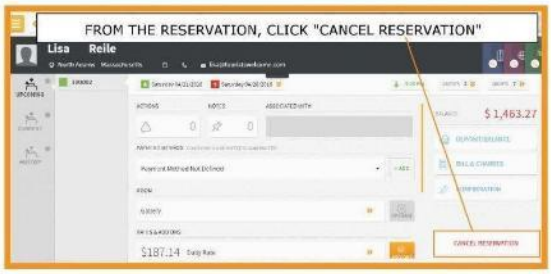
3. Select the expand arrows if necessary for a breakdown of the charges, then select "**Review Bill** [#] and **Complete Check Out**"

4. Follow the prompts. (Done correctly, you will get a message the guest has been checked out.)



SNT - ROVER: Cancelling a Reservation

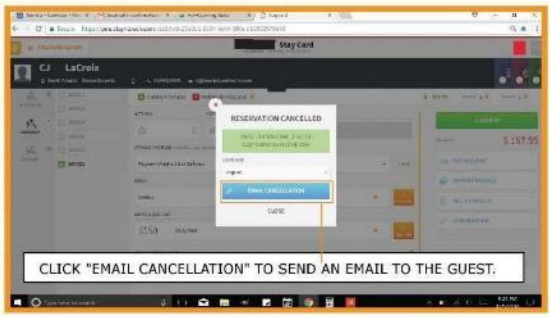
1. Using the Dashboard, navigate to the reservation you'd like to cancel. Once you're in the Stay Card, click "**Cancel Reservation.**"



2. Always enter reason for cancellation, including who is calling, initial and date

3. Confirm the cancel by selecting "**Proceed.**"

4. Email cancellation confirmation email to guest.

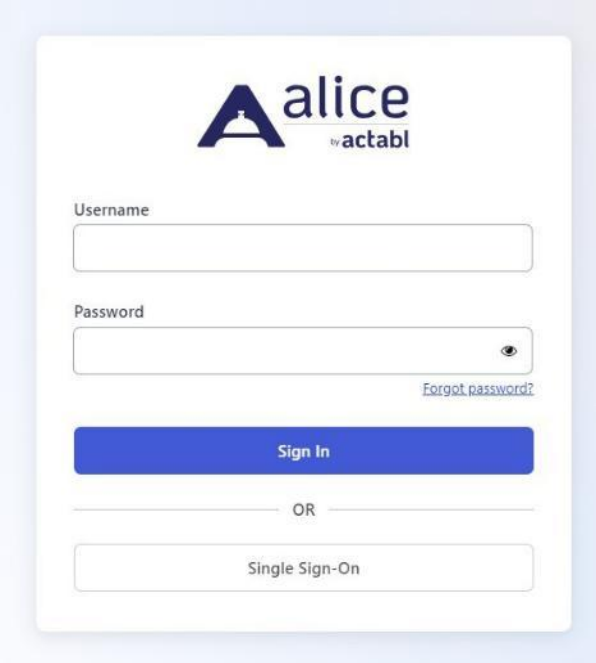


ALICE

A mobile guest engagement and request management platform.

LOGIN: Visit https://auth.aliceapp.com/login-staff

USERNAME: Will be given to you by your supervisor and you can create your own



password.

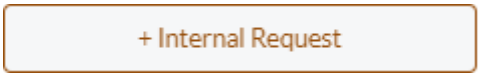
We use Alice to communicate within the front desk agents, between front desk and guests, as well as internally between departments including housekeeping and maintenance..

There are 3 main parts that we use Alice for:

- SHIFT LOG (A)
- TICKETS (B)
- GUEST MESSAGES (C)
    - To switch between properties in Alice please click on Logo sign (D).

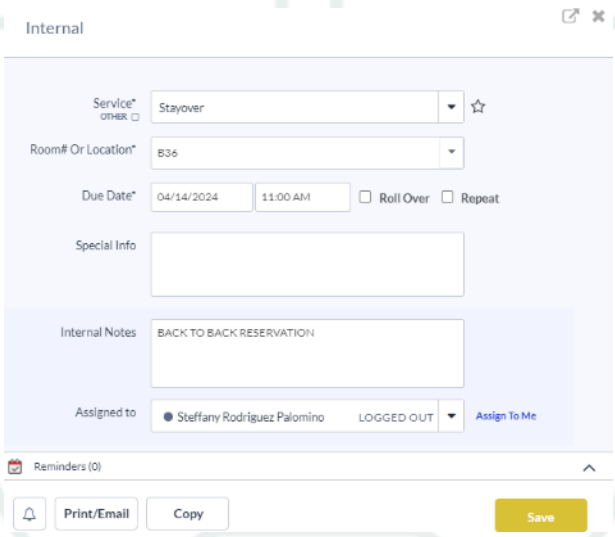
SHIFT LOG (A) – serves as a front desk diary, all important information regarding guest, properties, employees, etc. should be noted in SHIFT LOG (there is never to

many notes). Shift log is the way every front desk agent and management communicates with each other. Every Front Desk Agent MUST read all notes from the last shift they were in.

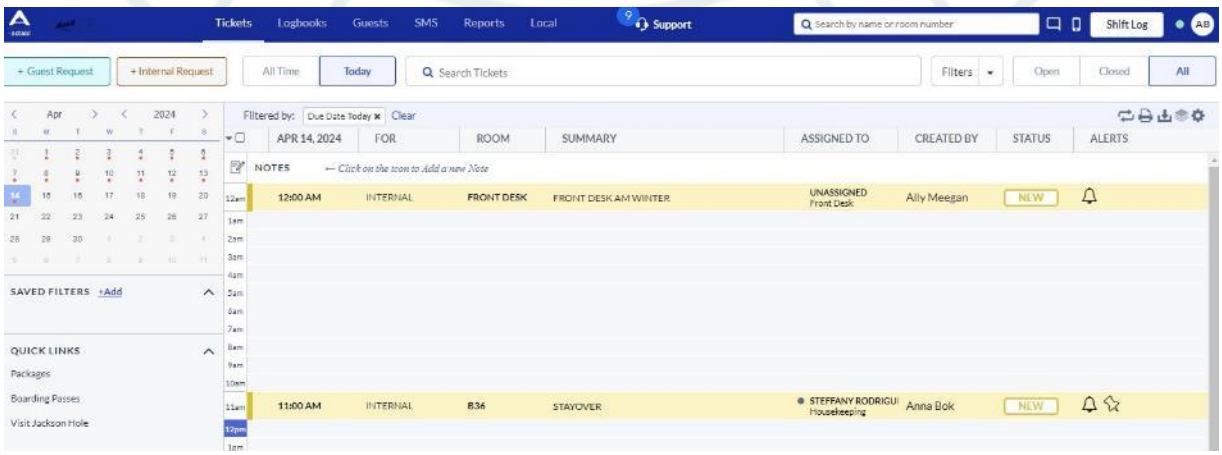


To create new **ticket (B)** (internal request) you can click on A window will open where you can fill as follows:

- Service (OTHER) - choose service/request
- Room# or Location
- Due Date and time
- Special Info and/or Internal Notes – explain the request/service or issue that needs to be addressed.

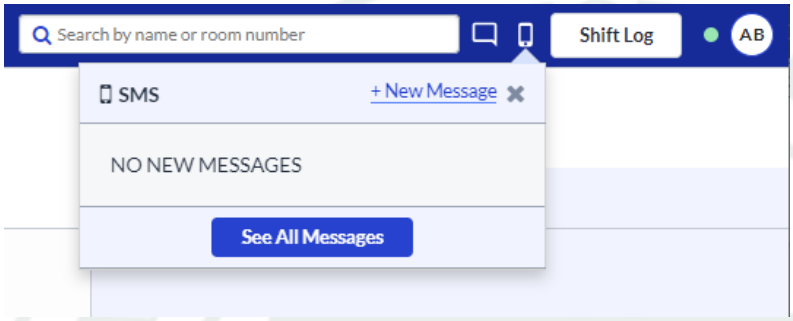


Assigned to – who the request/service/issues should be assign to
Internal Request/Guest Request will appear as TICKET in the main area of Alice.

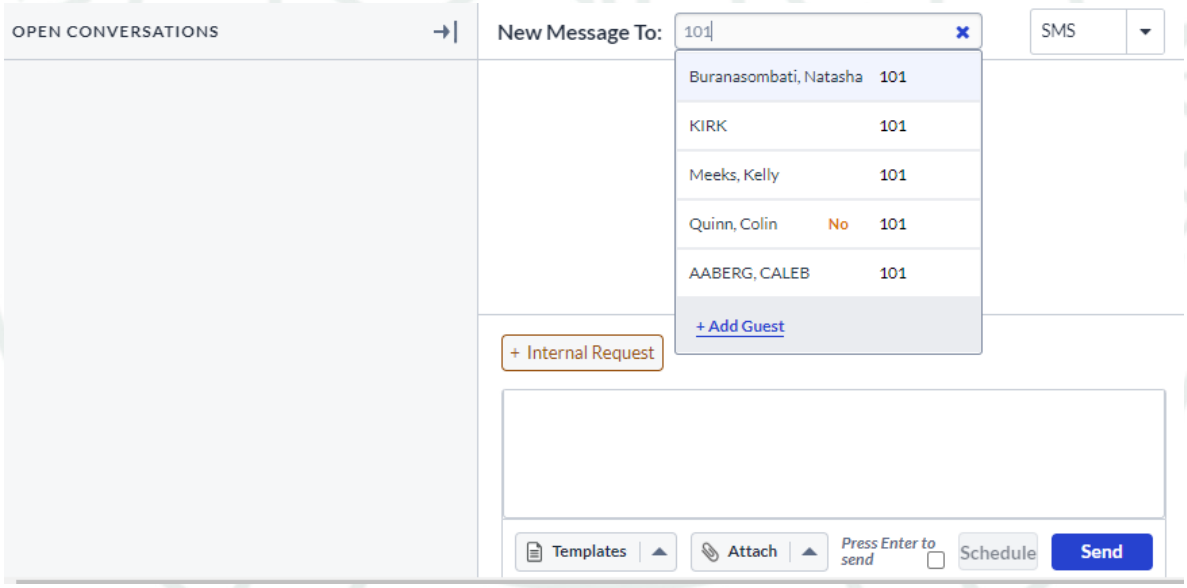


Every Ticket must be reported to the correct department and be resolved as soon as possible. The Front Desk Agent is responsible for keeping a track of all open tickets and the front desk

agent must follow up with HSK and Maintenance departments. By clicking on NEW you can switch the status of open ticket to ACCEPTED, WORK/IN PROGRESS and DONE (all these options are color coded once switched).



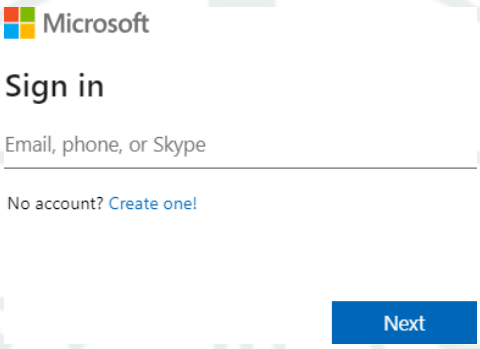
GUEST MESSAGES (C) – we can send text to every guest if we have a phone number on file for that guest.



FRONT DESK EMAIL

Anvil	**reservations@anvilhotel.com**
Cache House	**cachehouse@anvilhotel.com**
Alpine House	**info@alpinehouse.com**
Glorietta	**info@gloriettajackson.com**

OUTLOOK: Is used for our front desk email.



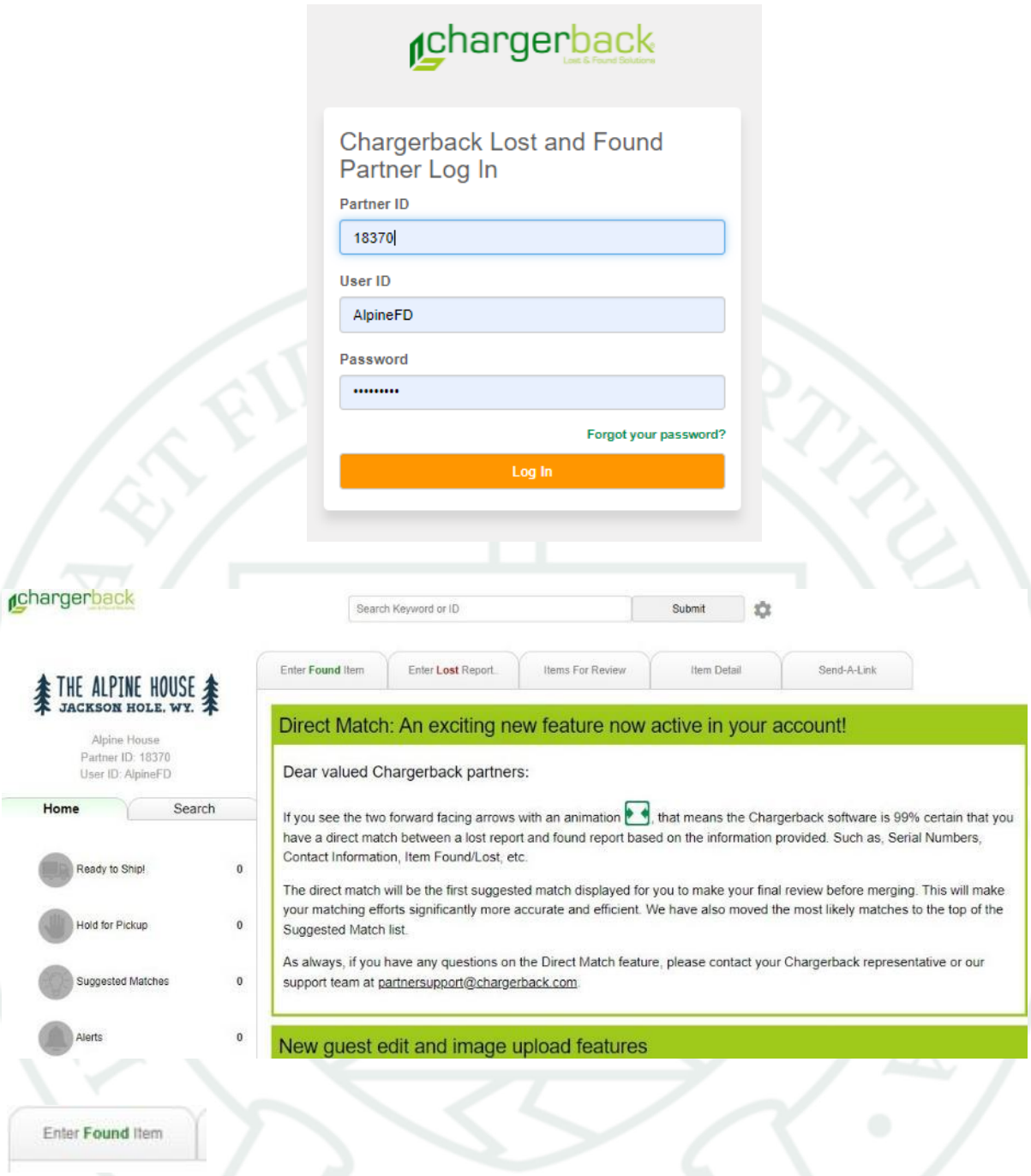
SHAREPOINT

SharePoint: An online secure place to store, organize, share, and access information from any device. You can find there instructions (SOPs), hotel printouts (like welcome letters, signs), training material and incentives.

CHARGER BACK - LOST AND FOUND

LOGIN: https://www.chargerback.com/login.asp

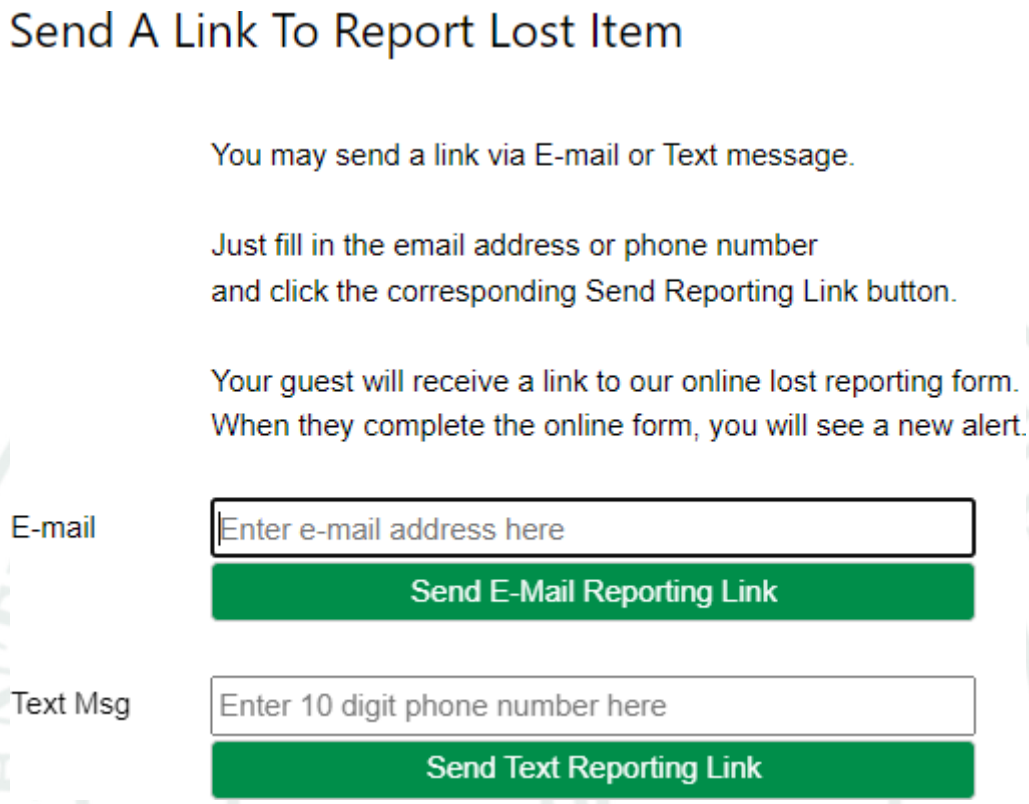
Partner ID
Anvil: 17272
User ID:
AnvilFD
Partner ID
Alpine: 18370
User ID:
AlpineFD



Housekeeping after cleaning the room will bring items that were left behind after guests checked out. The Front Desk Agent must log items that were found on our property with as many details as possible. Valuable items (computers, iPads, wallet, jewelry, etc.) must be locked in the safe while we are waiting for guests to claim it.

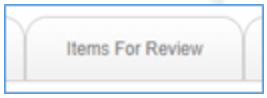
Guests sometimes will call Front Desk reporting lost items, Front Desk Agent can collect all the information about lost items and log it in this tab or simply send a link (via text or email) to the guest. ChargerBack will send that particular guest a report to fill out. Once the guest has

completed this form, our reservations email will notify us that the guest has completed this portion.



Guest or agent must provide a full description of lost/found item in the first section of the "Enter Found Item" and/or "Enter Lost Item". Second - the bottom section is to be filled out only if Agent knows details of the guest who lost the item - the guest information can be found in guest reservation in SNT. This only works when we know which room the items were found in and on what date.

After filling out the information, click on "Print Item Tag". Place this page with the lost item and place it in the lost and found bin.



In the TAB **"Items For Review"** you can find all entered/logged LOST items and all FOUND items. You can also find MERGED items which are the items that matched the description from both TABS – LOST and FOUND. In order to be able to ship MERGED items back to guests we will need guest shipping address and Credit Card and all that can be entered in ChargerBack as well as guest reservation under NOTES.

Once CC and address have been entered in the ChargerBack we are able to pay for shipping (please print proof of payment and attach to the package) as well as print shipping label and have it ready for management to ship it out. Boxes, envelopes and packing tape can be found at the Anvil Back Office.