

**Ejercicio de realización individual: Guía de preguntas – Clave de corrección**

La siguiente es la clave de corrección para las consignas del ejercicio.

**Lea el caso mencionado y responda las siguientes preguntas. Cada respuesta debe contener no más de 50 palabras por respuesta:**

1. ¿Cuál es la decisión que están considerando en Rosewood?

**Clave de corrección:** A finales de 2003, Rosewood Hotels & Resorts, una empresa de gestión privada de pequeños hoteles con una colección de 12 hoteles de marca individual y complejos turísticos en varios países, se pregunta cómo fomentar la retención y lealtad de los clientes y para capturar el máximo valor de sus 115.000 clientes.

2. ¿Cómo funcionaba al momento del caso la estrategia de marca de Rosewood?

**Clave de corrección:**

- Rosewood siempre había permitido a cada hotel para presentarse con su propia marca individual, con el nombre de Rosewood casi inadvertido.
- Marca individual de propiedades únicas (página 2).
- Propiedad específicos de la publicidad (página 2).
- Marca "suave" del nombre Rosewood en instalaciones de bajo perfil.
- Acento en la cultura local y el carácter de la ubicación ("un sentido de lugar") (página 2).
- Los estándares de servicio y de productos flexibles a través de la colección del hotel.
- El servicio / producto es consistente en calidad (ultra-lujo), pero no necesariamente en el estilo.
- Amplio margen de maniobra de los directores generales de los hoteles de palo de rosa para entregar un servicio único.

3. ¿Qué motiva a los directivos de Rosewood para analizar el cambio de estrategia?

**Clave de corrección:** Ahora la nueva dirección de Rosewood analiza si la firma debería aumentar significativamente el protagonismo a partir de una marca corporativa.

El principal problema al que se enfrentan los ejecutivos es evaluar si el potencial beneficio económico de una mayor retención de los huéspedes puede pesar más que la inversión en marketing \$ 1.000.000 que se requiere para poner en práctica la estrategia de marca corporativa.

4. ¿Cuáles eran las principales características de los clientes de Rosewood? ¿Cuánto conocían la marca Rosewood?

**Clave de corrección:**

- Pequeño (115.000) -Nicho mercado (Anexo 8).
- Ricos (\$ 750 promedio de gasto diario) los ingresos -Promedio por persona por visita es de \$ 750 \* 2 = \$ 1,500 (Anexo 8).
- No muy leal (una tasa de retención de sólo el 17% de toda la cartera de hoteles), pero bastante típico del segmento de hoteles de lujo.

- En el extremo inferior del rango de huéspedes de multipropiedad (5%) (página 4).
  - La mayoría de los clientes desconocen la marca Rosewood. En algunos casos son fieles solamente a la marca individual del hotel.
  - El reconocimiento de marca Rosewood es principalmente a través de las agencias de viajes (página 3 y el Anexo 7)
5. Describa el ambiente competitivo.

**Clave de corrección:** El segmento de lujo se enfrentaba a una mayor presión de la competencia, con sus dos categorías de competidores:

- Las grandes cadenas de hoteles de marca corporativos (como Ritz Carlton, Four Seasons) que tienden a tener bajas tasas medias diarias pero una mayor ocupación
  - En general, las pequeñas empresas hotel de marca individualmente tienden a tener un mayor índice RevPAR (mide los ingresos por habitación de un hotel en comparación con la competencia en un mismo segmento) que las grandes cadenas de hoteles de marca corporativa (véase gráfico TN-3).
6. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de este cambio?

**Clave de corrección:**

- **Estrategia de marca individual:**

**Ventajas**

La marca individual le permite a los hoteles Rosewood diferenciarse de los competidores corporativos en el segmento de hoteles de lujo. Resulta una estrategia exitosa para muchos hoteles de Rosewood (Las Ventanas, el Lanesborough, el Mansion on Turtle Creek, y Little Dix Bay. Posibilita un amplio margen de maniobra a los Gerentes de los hoteles para entregar un servicio único. Proporciona una mayor RevPAR y ADR que los hoteles de lujo de la cadena de marca (VerTN-gráficos 2 y 3)

**Desventajas**

Disuade la venta cruzada multipropiedad: los huéspedes no pueden conectar los puntos entre Propiedades Rosewood. Limita el posicionamiento de marca a solo un subconjunto de los huéspedes en segmento de lujo (cita de Maritz en la página 3)

- **Estrategia de marca corporativa**

**Ventajas:**

La estrategia de marca corporativa, alentaría la utilización de distintos hoteles por parte de los huéspedes. Permitiría la generación de economías de escala, tanto a nivel operaciones como también en lo que refiere a campañas de marketing.

**Desventajas**

Los estándares de la marca corporativa podrían ir en desmedro de la singularidad y individualidad de los hoteles. Además, esta estrategia podría alejar a algunos clientes existentes (por ejemplo, en el Carlyle) que tienen un vínculo emocional con el individuo cadena de hoteles. Es necesario convencer a los propietarios y gerentes de los hoteles, que ya han expresado su oposición a la idea y generar un cambio

cultural en los empleados. La inversión necesaria es significativa (estimada en u\$s 1.000.000) que podría utilizarse de otra forma.

7. ¿Cuál sería su recomendación? Justifique los motivos.

**Clave de corrección:**