Universidad Católica del Uruguay

Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo Final de Grado para la obtención del título de Licenciada en Dirección de Empresas Turísticas

PLAN DE COMUNICACIÓN

Micaela Touya

Taller: Comunicaciones Integradas en Marketing

Tutor:

Prof. Adriana Bonomo

Montevideo, Octubre 2019.

El presente documento ha sido elaborado como trabajo final del "Taller Temático Comunicaciones Integradas de Marketing" para la Obtención del Título de Licenciado en Dirección de Empresas Turísticas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay.

El curso tiene como objetivo que el estudiante desarrolle las siguientes competencias: pensamiento crítico, visión organizacional, innovación, comunicación y efectividad personal. Las mismas son evaluadas en el transcurso del curso, entrega del documento final y presentación oral.

El producto final del curso es este documento académico. En el mismo el estudiante, mediante la aplicación de la metodología de plan de comunicación desarrollada en el curso, estudia esta herramienta de gestión y dimensiona el esfuerzo y necesidad de información que implica la elaboración de un plan de comunicaciones integradas de marketing.

En caso de que la empresa analizada considere su aplicación, se recomienda tener en cuenta que no es un trabajo de consultoría por lo que es conveniente realizar una revisión exhaustiva de los objetivos planteados y eventualmente complementar con investigación de mercados, valoración de estrategias y revisión minuciosa de las proyecciones financieras.

Equipo Docente Taller Comunicaciones Integradas Marketing

Montevideo, Octubre 2018

1 Índice

2 Resumen ejecutivo 9

3 CAPÍTULO: Empresa 10

3.1 Presentación de la organización y su contexto 10

3.1.1 Contexto y descripción del sector 10

3.1.2 Descripción general del hotel 12

3.1.3 Modelo de negocio 13

3.1.4 Misión, visión y valores 14

3.1.5 Organigrama 15

3.1.6 Perfil de cliente 16

3.1.7 Instalaciones 16

3.1.8 Habitaciones 17

3.1.9 Temática: El vino uruguayo como protagonista 17

3.1.10 Servicios adicionales a la hotelería 18

3.1.11 Problema de comunicación 21

4 CAPÍTULO: Producto Turístico 24

4.1 Turismo dentro del sector de servicios 24

4.1.1 Características de los servicios 24

4.1.2 Turismo, economía y tendencias 25

4.2 Definición de Producto Turístico 28

5 CAPÍTULO: Investigación 31

5.1 Marco teórico: Investigación científica 32

5.1.1 Metodología de investigación 33

5.1.2 Fuentes de información primaria 34

5.1.3 Fuentes de información secundaria 34

5.2 Descripción de la situación de comunicación 35

6 CAPÍTULO: Análisis de la situación 36

6.1 Análisis del entorno 36
6.1.1 Tendencias de consumo 2019 36
6.1.2 Análisis PESTEL 40
6.2 Análisis competitivo 43
6.2.1 Análisis FODA 44
6.2.2 Matriz FODA 58
6.2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter 59
6.2.4 Competencia 61
6.2.5 Auditoría de comunicación 66
7 CAPÍTULO: Plan de comunicación 77
8 CAPÍTULO: Objetivos 79
8.1 Objetivos de marketing 80
8.1.1 Objetivo general: 80
8.2 Objetivos de comunicación 80
8.2.1 Objetivo general 1: 80
8.2.2 Objetivo general 2: 81
8.2.3 Objetivo general 3: 81
8.2.4 Objetivo general 4: 81
9 CAPÍTULO: Público objetivo 81
9.1 Publico primario 82
9.2 Publico secundario 82
10 CAPÍTULO: Estrategias de comunicación 83
10.1 Línea estratégica 1: Posicionamiento de marca 83
10.1.1 Posicionamiento on-line 84
10.1.2 Posicionamiento off-line 84
10.2 Línea estratégica 2: Desarrollo del branding 85
10.2.1 Branding Awareness 85

10.2.2 Branding Engagement 86
10.2.3 Branding Advocacy 86
10.3 Línea estratégica 3: Fidelización del cliente 87
10.3.1 Clienting estratégico 87
10.3.2 Clienting intratégico 88
10.4 Línea estratégica 4: Crecimiento empresarial 88
10.4.1 Penetración de mercado 89
10.4.2 Desarrollo de nuevos productos 90
10.4.3 Desarrollo de nuevos mercados 90
11 CAPÍTULO: Acciones 90
11.1 Desarrollo del branding engagement, branding awareness y branding advocacy 91
11.1.1 Cambio de marca y de isologotipo 91
11.1.2 Comunicación de la visión y misión 92
11.1.3 Implementación de protocolo de respuesta en plataformas online 93
11.1.4 Regalos empresariales 96
11.1.5 Actualización de la de story telling 97
11.2 Posicionamiento de marca online 98
11.2.1 Creación de brief para el Community Manager 98
11.2.2 Actualización de la página web 99
11.2.3 Mejorar diseño y organización en redes sociales 103
11.2.4 Posicionamiento SEO 105
11.2.5 Posicionamiento SEM 106
11.2.6 Publicidad paga en redes sociales 107
11.3 Posicionamiento de marca offline 109
11.3.1 Cambio de propuesta de diseño 109
11.3.2 Retomar los maridajes semanales 109

11.3.3 Eventos para enólogos y sommeliers 110
11.3.4 Implementación de más contenido artístico 110
11.4 Fidelización del cliente 111
11.4.1 Cienting estragégico 111
11.4.2 Clienting intratégico 112
11.5 Crecimiento empresarial 113
11.5.1 Penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados 113
11.5.2 Desarrollo de nuevos productos 114
11.6 Calendario 116
11.7 Plan de medios 117
11.8 Presupuesto 118
12 CAPÍTULO: Conclusiones 119
13 Referencias 121

Índice de ilustraciones

Ilustración 1- La importancia del Turismo 10
Ilustración 2 – Ubicación 12
Ilustración 3 - Fachada del hotel 12
Ilustración 4 - Organigrama 15
Ilustración 5 - Masaje Infantil 21
Ilustración 6- Yoga Integral 21
Ilustración 7- Nostalgia para Papis 22
Ilustración 8- Sorteo de vinos 22
Ilustración 9- Workshop Introductorio Intensivo al Masaje Yoga-Ayurvédico 22
Ilustración 10- Logotipo 23
Ilustración 11- Funcionamiento del sistema turístico. Modelo oferta-demanda 28
Ilustración 12- Componentes del Producto Turístico Global 30
Ilustración 13- Distancia Hotel/Montevideo Shopping 45
Ilustración 14- Distancia Hotel/Punta Carretas Shopping 45
Ilustración 15- Recorrido Bus Turístico de Montevideo 46

Ilustración 16 - Cartel Montevideo 47
Ilustración 17 - Puntuación TripAdvisor 49
Ilustración 18 - Cantidad de interacciones TripAdvisor 49
Ilustración 19 - Puntuación Booking 50
Ilustración 20 - Cantidad de interacciones Booking 50
Ilustración 21 - Puntuación en Trivago 50
Ilustración 22 - Cantidad de interacciones en Trivago 50
Ilustración 23 - Logotipo 67
Ilustración 24 - Página de Facebook My Suites Boutique Hotel & Wine Bar 68
Ilustración 25 - Facebook: Fotos 69
Ilustración 26- Facebook: Fotos 2 69
Ilustración 27 - Página de Instagram de My Suites Hotel Boutique & Wine Bar 70
Ilustración 28- Instagram: Fotos 71
Ilustración 29- Instagram: Fotos 2 71
Ilustración 30- Instagram - Historias 71
Ilustración 31- Instagram: Historias 2 71
Ilustración 32- Página de Twitter de My Suites Boutique Hotel & Wine Bar 72
Ilustración 33- Página de Youtube de My Suites Boutique Hotel & Wine Bar 73
Ilustración 34- Página web de My Suites Boutique Hotel & Wine Bar 73
Ilustración 35- Página web de My Suites Boutique Hotel & Wine Bar 2 74
Ilustración 36- Página web de My Suites Boutique Hotel & Wine Bar 3 74
Ilustración 37- Comentario y respuesta en Booking 75
Ilustración 38- Comentario y respuesta en Booking 75
Ilustración 39- Comentario negativo en TripAdvisor 76
Ilustración 40- Respuesta de la Gerencia en TripAdvisor 76
Ilustración 41- Isologotipo UVA Boutique Hotel 91
Ilustración 42- Isologotipo UVA Boutique Hotel blanco 91
Ilustración 43- Isologotipo TANNAT Boutique Hotel 92
Ilustración 44- Comentario positivo en TripAdvisor 94
Ilustración 45- Comentario negativo en TripAdvisor 95
Ilustración 46- Regalo de cumpleaños 96
Ilustración 47- Regalos empresariales/Papelería 97
Ilustración 48- Página web - Inicio 101

Ilustración 49- Página web - El hotel 102
Ilustración 50- Página web UVA Boutique Hotel versión celular 103
Ilustración 51- Publicación de Instagram 104
Ilustración 52- Publicación de Instagram 2 104
Ilustración 53- Inspiración mobiliario rústico 109
Ilustración 54- Inspiración mobiliario rústico 2 109

Índice de tablas

Tabla 1- Crecimiento trimestral interanual del PIB de Uruguay 2004/2019..... 56
Tabla 2- Valoración interanual del índice de volumen físico trimestral en % 56
Tabla 3- Matriz FODA 58
Tabla 4- Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector 59
Tabla 5- Turismo receptivo: Visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gasto, según zona de destino. Período: primer trimestre 2019..... 62
Tabla 6 - Turismo receptivo: Visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gasto, según zona de destino. Período: primer trimestre 2018..... 63
Tabla 7 - Turismo receptivo: Visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gasto, según zona de destino. Comparativo primer trimestre 2019 vs 2018..... 63
Tabla 8 - Análisis de los competidores..... 65
Tabla 9- Etapas en el desarrollo de una comunicación efectiva..... 77
Tabla 10- Esquema de comunicaciones integradas en marketing 78
Tabla 11 - Matriz Productos/Mercados o Matriz de Ansoff..... 89
Tabla 12- Desarrollo del branding corporativo 98
Tabla 13- Publicidad en Instagram..... 105
Tabla 14 - Posicionamiento online 108
Tabla 15- Posicionamiento de marca offline..... 111
Tabla 16- Clienting estratégico..... 112
Tabla 17- Clienting intratégico..... 113
Tabla 18- Desarrollo de nuevos productos..... 115
Tabla 19- Calendario 116
Tabla 20- Plan de medios 117
Tabla 21- Presupuesto 118

2 Resumen ejecutivo

My Suites Hotel Boutique & Wine Bar fue inaugurado en la ciudad de Montevideo en el año 2013, más específicamente en el barrio de Pocitos, limitando con el barrio de Punta Carretas. El hotel destaca por la personalización de los servicios y busca, manteniendo su esencia, mejorar la forma en que comunica contenido a sus públicos.

El hotel apunta a seguir creciendo en el mercado y posicionarse como hotel temático de referencia en Uruguay y la región. Para que esto sea posible, mediante este plan de comunicaciones integradas en marketing, se le brindarán las herramientas necesarias para optimizar las diferentes comunicaciones y mensajes del hotel, y acercarse de la manera correcta a los segmentos de mercado que pretende abarcar.

Luego de realizar una investigación, tanto del propio hotel, como de la competencia y del entorno en el cual desarrolla sus actividades; se pudo comprender la propuesta de valor que este presenta, los mensajes que pretende hacer llegar a su público objetivo y las características que lo destacan y lo hacen diferente, aquellas que se deben potenciar para posicionarlo en el mercado.

Una vez se conocieron los aspectos positivos y negativos del modelo de negocio y la propuesta de valor, se procede a establecer objetivos de marketing y de comunicación para dar enfoque a las diferentes líneas estratégicas a llevar adelante.

Mediante el desarrollo del branding corporativo, el posicionamiento de marca, la fidelización del cliente y el crecimiento empresarial como líneas estratégicas, factores que en conjunto posicionan a la marca de una determinada manera y determinan la forma en que los consumidores la perciben en el mercado con respecto a sus competidores; se crearon las acciones de marketing que cumplen con los objetivos planteados anteriormente

Las acciones responden a un calendario anual determinado entre el 1° de Octubre 2019 y 1° de Octubre 2020 (a pesar de que los objetivos pretenden medirse también luego de estas fechas); un plan de medios y un presupuesto que implica un costo total de USD 64.070 para su completa implementación. Sin embargo, se plantea la posibilidad de

priorizar acciones de aplicación inmediata, extendiendo el calendario, para cuidar las finanzas de la empresa.

3 CAPÍTULO: Empresa

3.1 Presentación de la organización y su contexto

3.1.1 Contexto y descripción del sector

El sector turístico demuestra su importancia económica cada año a nivel internacional, representando en 2015 un 9,8% del PIB mundial. Se estima que, gracias al turismo, en el año mencionado, se generaron 1 de cada 11 puestos de trabajo en el mundo (Uruguay XXI, 2017, pág. 3).

Ilustración 1- La importancia del Turismo

Fuente: (OMT, 2019)

En Uruguay, el turismo es la principal fuente de generación de divisas, contrario de lo que suele pensarse, genera mayor cantidad de divisas que los sectores de exportación tradicionales (ganadería y agricultura). En 2015, el turismo representó 7,1% del PIB del país. (Uruguay XXI, 2017, pág. 3).

Sin embargo, en 2018, según el informe del BCU al cierre del año, el PIB sufrió considerables caídas en el sector de restaurantes y hoteles. Esta realidad, junto con la disminución del gasto de los turistas en el país, son las que actualmente deben enfrentar los empresarios del sector turístico.

Además, se debe tener en cuenta la situación de crisis que condiciona las economías de los dos grandes vecinos, Argentina y Brasil. Uruguay XXI afirma que, según la Organización Mundial del Turismo, cuatro de cada cinco viajes internacionales tienen su origen en la misma región (Uruguay XXI, 2017). Si bien esta condición ha favorecido a Uruguay a lo largo de la historia, a nivel turístico, por su posicionamiento estratégico en el cono sur del continente, con poca distancia de separación con los demás países de la región; actualmente implica una disminución en el número de turistas que visitaron estas tierras (3.7 millones en 2018 contra 3.9 millones en 2017, reducción del 5,8%) (Presidencia, 2019), así como una disminución del gasto promedio por turista (USD 580.5 en 2018 contra 592.3 en 2017) (Ministerio de Turismo, 2018). Debe tenerse en cuenta que en Uruguay los turistas destinan, en promedio, 30% de su gasto total al alojamiento.

Igualmente, el contexto de disminución de un 12,7% de llegada de turistas argentinos y de un 7,5% de llegada de turistas brasileños en 2018, ha hecho que Uruguay debiera salir en busca de nuevos mercados, obteniendo como consecuencia un aumento (38% más con respecto a 2017) de llegada de turistas chilenos, norteamericanos, europeos y uruguayos residentes en el exterior. (Presidencia, 2019)

En el sector hotelero particularmente, se percibe una disminución de la rentabilidad sobre los ingresos, en 2018 la canasta hotelera supo crecer un 10%, con una inflación del 7% (Lyonnet, 2018), al mismo tiempo que, según un estudio de la consultora Price Waterhouse Cooper (PWC), *"el ingreso real de las empresas del sector turismo cayó 23% en pesos constantes desde 2011 en Uruguay, a lo que se suma el aumento de*

costos por inflación" (Lyonnet, 2018). Estos valores reflejan las inquietudes de los empresarios del sector por la disminución de la rentabilidad sobre los ingresos y de la ocupación promedio a nivel anual.

El estudio de PWC, anteriormente mencionado, permitió concluir que mientras en Maldonado la rentabilidad se mantenía mayormente estable, y en Rocha se visualizaba un crecimiento importante, en Montevideo se presentaba una caída en la rentabilidad de los hoteles, situación similar a la que ocurre en el departamento de Colonia. (Mintur, 2018)

3.1.2 Descripción general del hotel

My Suites Boutique Hotel & Wine Bar se encuentra ubicado en el barrio de Pocitos, límite con el barrio de Punta Carretas, en la calle Benito Blanco 674; considerado tanto un polo comercial y financiero importante en la ciudad de Montevideo, así como residencial y de entretención.

El hotel está catalogado como 4 estrellas y es el único hotel temático de vinos de Uruguay. Enfocado en el público ejecutivo destaca entre sus principales virtudes el excelente servicio, el diseño de vanguardia, la comodidad y la conectividad; manifestando también que sus habitaciones son propicias para largas estadías de trabajo.

Como muchos otros hoteles de larga estadía, uno de los principales objetivos de la Dirección es que el huésped se sienta "como en casa", basados en la calidez de la atención y en los altos estándares de calidad.

Ilustración 2 – Ubicación

Fuente: (Google Maps, 2019)

Ilustración 3 - Fachada del hotel

Fuente: (My Suites Boutique Hotel & Wine Bar, 2016)

3.1.3 Modelo de negocio

Es de gran importancia, a efectos introductorios, describir el modelo de negocio que busca aplicar el hotel, para comprender en mayor profundidad el tipo de estrategia que elige poner en práctica a la hora de cumplir sus objetivos comerciales.

Para abarcar esta temática es pertinente mencionar la definición del concepto a utilizar: *"un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor"* (Osterwalder & Pigneur, 2013, pág. 14) . Esta afirmación permite poner en contexto la forma en que la empresa se relaciona con los distintos colaboradores y partes interesadas, así como la forma en que desarrolla sus actividades clave, gestiona sus recursos e ingresos y utiliza sus canales de comunicación, entre otras cosas, para determinar los lineamientos que darán éxito al servicio que proporciona.

En este caso, la empresa emprende un modelo de negocio que se basa, por un lado, en la *fidelidad* de los colaboradores. En este sentido el hotel pretende que los huéspedes se sientan como en su propia casa, motivando la unión de una gran "familia MySuites", para, de esta manera, promover un vínculo emocional hacia la marca y su personal que motive a los clientes a volver.

Esta gran familia y concepto de fidelidad podría aplicar también para los propios empleados de la empresa, que se apropian de cada acción y cada posibilidad de hacer la diferencia en el servicio brindado, estando siempre pendientes de hasta los más mínimos detalles. Además, la empresa tiene una marcada filosofía de colaboración entre sus empleados y, más allá de la jerarquía que pueda existir en el organigrama, los valores apuntan a la ayuda mutua en todas las circunstancias, más aún en circunstancias de dificultad.

Es sabido que, en los últimos años, el factor *experiencial* de cada servicio se ha vuelto fundamental para los usuarios, por esta razón el hotel apunta a las experiencias excepcionales y sorprendentes entorno a la temática que lo representa: el vino (entre otras experiencias adicionales). En este sentido, cuando el huésped reserva la estadía, se le añade una degustación de distintos vinos uruguayos de cortesía. Además, en caso de que el huésped cumpla años durante su estadía, se le regala una pequeña botella de vino uruguayo como atención. Este tipo de acciones suelen sorprender gratamente a los

clientes y transformar su estadía de una simple transacción comercial en la que cada parte recibe los beneficios previamente establecidos, a un servicio diferencial y personalizado.

Otro aspecto importante del modelo de negocio de la empresa es el desarrollo *digital* que ha logrado. El hotel cuenta con cuentas con actividad reciente en Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, blog propio, además de su tradicional página web que es de fácil uso, interactiva (como todos los otros medios) y con gran adaptabilidad.

Finalmente, hace énfasis en todos sus *canales* de comunicación en que el establecimiento y sus trabajadores son LGBT friendly, socios de la marca país Uruguay Natural y destacan su compromiso con la responsabilidad social empresarial (RSE) y la sustentabilidad.

3.1.4 Misión, visión y valores

La misión y visión, si bien está explicitada, no es pública, por lo que la gerente Mónica Rossi (2019) refiere en la entrevista las siguientes:

Misión:

> *"En My Suites Boutique Hotel & Wine Bar, nos ocupamos de brindar un servicio de calidad que supere las expectativas de nuestros huéspedes y clientes, difundiendo y promoviendo el consumo del vino uruguayo y otros productos nacionales de calidad.*
>
> *Lo hacemos en un ámbito donde la calidez, honestidad y la actitud proactiva del equipo refleje el compromiso con la dirección, los visitantes y los proveedores.*
>
> *Trabajamos para que los clientes sientan el deseo de volver."* (Rossi, 2019)

Visión:

> *"Ser el hotel boutique de referencia en nuestro país por su calidad de servicio y su estilo vanguardista."* (Rossi, 2019)

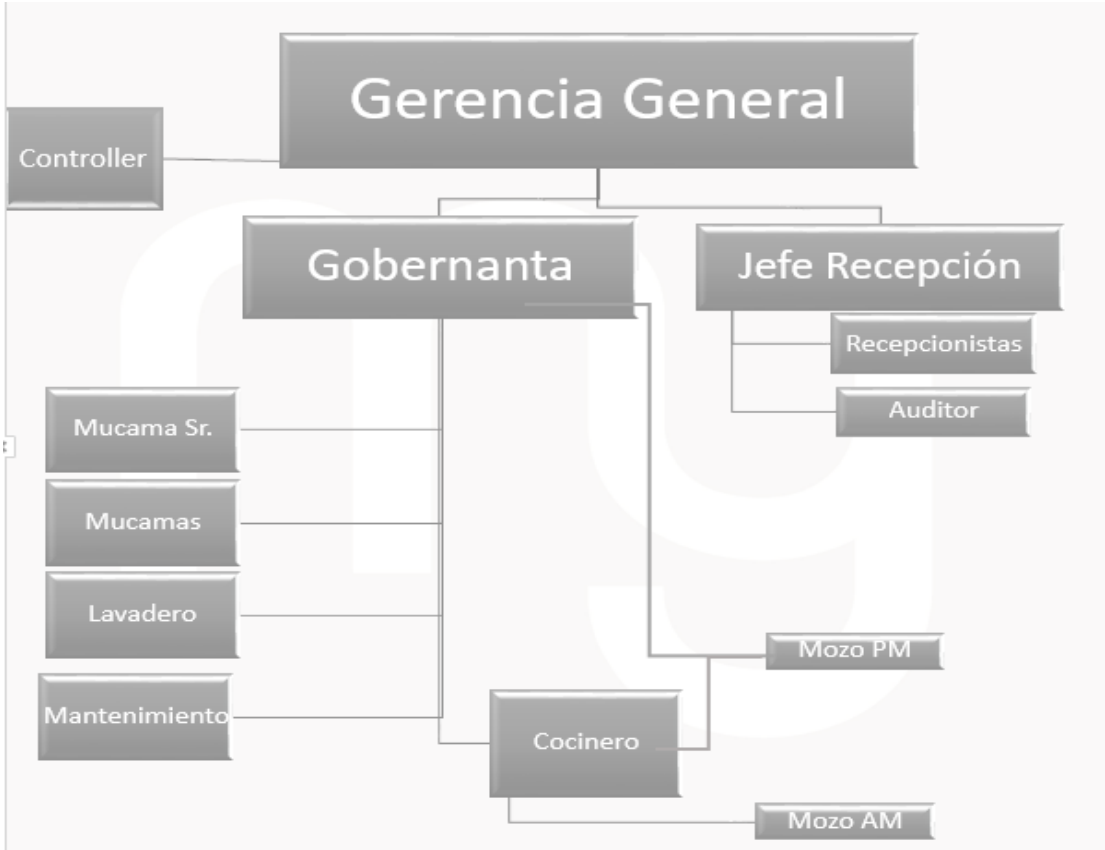
Valores:

Los valores de My Suites Boutique Hotel & Wine Bar se centran en la honestidad, compromiso, responsabilidad, conciencia de trabajo en equipo, calidez en el trato.

3.1.5 Organigrama

En la entrevista mencionada en el punto anterior se facilitó el organigrama actual de la empresa, como se ve en la siguiente ilustración:

Ilustración 4 - Organigrama



Fuente: *(Rossi, 2019)*

3.1.6 Perfil de cliente

El perfil de cliente del hotel busca sencillez combinada con comodidad y exigencia por una calidad que justifique el precio a pagar. Si bien no hablamos del tipo de cliente que busca el lujo exacerbado, podríamos decir que el enfoque se encuentra en personas entre 30 y 60 años, con un poder adquisitivo medio-alto y alto, que disfruta de la simplicidad, pero busca excelencia en el servicio.

Contemplando el factor de exigencia en la excelencia del servicio solicitado, a veces indirecta y a veces directamente, por los huéspedes del hotel, es que se intenta brindar un servicio personalizado que defina finalmente la fidelidad del cliente. Esto encamina un enfoque de comercialización de cuidado de los huéspedes de forma que se genere una lealtad a la marca por parte de ellos, y establece una estrategia basada en hacerlos parte de la *"familia MySuites"*.

Podría dividirse el motivo de la estadía de los huéspedes en las siguientes categorías: huéspedes que visitan la ciudad por placer/ocio, huéspedes que visitan la ciudad por negocios/trabajo y huéspedes que visitan la ciudad porque tienen familiares viviendo en Montevideo.

Un detalle importante a mencionar es que la nacionalidad que predomina como cliente del hotel es la brasileña, con la argentina siguiéndola de cerca, así como la chilena.

3.1.7 Instalaciones

Las instalaciones comunes constan de una amplia sala de reuniones, salón comedor de cristal, gimnasio, piscina climatizada con solárium y sauna.

Un detalle no menor a tener en cuenta, que caracteriza a los hoteles boutique en general, que implica la utilización de detalles decorativos o rudimentarios de artistas locales, es que tanto las habitaciones, así como las zonas comunes del hotel se encuentran decoradas por pinturas de las arquitectas uruguayas María Noel Metediera y Verónica Czesler.

3.1.8 Habitaciones

"Todos los días se estrena la habitación" (Rossi, 2019)

Las habitaciones en general cuentan con un amplio espacio, siendo su superficie mínima 40 m². Todas cuentan con las siguientes características básicas para la estadía de sus huéspedes: luz natural (importante para largas jornadas de trabajo), wifi, sala de estar, kichenette con microondas, jarra eléctrica y vajilla, escritorio y varios tipos de tomacorrientes, somier, TV plasma, caja de seguridad, equipamiento para planchar y cortinas motorizadas.

3.1.9 Temática: El vino uruguayo como protagonista

El hotel destaca entre sus principales virtudes el hecho de haber sido pionero en la implementación de hoteles temáticos en la ciudad de Montevideo, además de ser el único hotel temático del vino en la ciudad.

El posicionamiento del hotel en base a este producto tan importante en la producción uruguaya se vio beneficiado por el reconocimiento del vino uruguayo tanto a nivel nacional como internacional.

Winetasting es el nombre que el hotel elige para su cata de vino característica, de martes a sábados de 20 a 21 horas. En ella se degustan los vinos de las diferentes bodegas uruguayas que se encuentran representadas en el hotel, con el Tannat como principal destacado entre las demás cepas. La degustación no tiene costo para los huéspedes alojados en el hotel, mientras que el público en general debe abonar 10 dólares para acceder a ella.

Además de esta cata programada, las personas pueden disfrutar del Wine Bar, abierto al público.

Algunas de las bodegas que se pueden encontrar en My Suites Boutique Hotel & Wine Bar son: Ariano, Bodegas Castillo Viejo, Familia Irurtia, Los Cerros de San Juan, Traversa, Viña Varela Zarranz, Pizzorno, Marichal, Bodega H. Stagnari, entre otras.

3.1.10 Servicios adicionales a la hotelería

My Suites Boutique Hotel & Wine Bar, como muchos otros hoteles, ofrece algunos servicios adicionales que buscan sumar valor a la propuesta de hospedaje que puede ser parecida a la de la mayoría de los hoteles de Montevideo.

My Time:

My Time es la denominación que se elige desde el hotel para nombrar a uno de sus principales servicios adicionales. En este caso es un servicio que surge porque se detecta que cada vez más y más las personas "viven con menos tiempo", una realidad que se hace cada vez más notoria en la edad adulta porque las responsabilidades y la multitarea avasallan el tiempo que se destina a uno mismo.

A raíz de esto es que el hotel decide generar un espacio en que los montevideanos, principal público objetivo; así como los huéspedes extranjeros o nacionales no residentes en Montevideo, encuentren el tiempo para relajarse y encontrar el tiempo para sí mismos. Para ello cuenta con profesionales especializados en yoga, masajes meditación, aroma, hidroterapia y masoterapia que ayuden a relajar cuerpos y mentes de quienes lo necesiten.

Noche romántica:

La noche romántica también forma parte de los paquetes que el hotel genera pensando, principalmente, en el público local. Este paquete se enfoca en brindar una noche especial para parejas, cuidando los más mínimos detalles.

El paquete consta específicamente de los siguientes servicios: Check in 12 hs y Late Check out 16 hs, Suite King con decoración romántica, uso del gimnasio, solárium y sauna, Kit love (un regalo atrevido), Champagne y bombones artesanales y, finalmente, desayuno en la habitación.

Noche de bodas:

La noche de bodas es un servicio compuesto por la combinación de los servicios My Time y Noche romántica. La idea principal de esta propuesta es generar un espacio en que los novios no deban preocuparse por nada más que disfrutar, desde la previa a la boda hasta la noche de bodas propiamente dicha.

El paquete consta específicamente de los siguientes servicios: Check in 12 hs y Late Check out 16 hs, Suite King con decoración romántica, té completo en la tarde para dos personas, uso del gimnasio, solárium y sauna, Kit love (un regalo atrevido), Champagne y bombones artesanales, regalo de bodas y, finalmente, desayuno en la habitación.

Quinceañeras:

En este caso, el hotel propone un paquete muy enfocado en el público local, quizás aún más que los anteriores, por tratarse de un paquete exclusivamente dedicado a las quinceañeras y sus familiares.

En este caso hay dos tipos de planes disponibles, el plan Day Use y el plan Alojamiento. El plan Day Use consta del uso de la habitación y las instalaciones desde las 12 hasta las 21 hs. Por su parte, el plan Alojamiento incluye: Check in 12 hs y Late Check out 16 hs, habitación full (dos camas queen), té para la quinceañera y tres amigas, uso del gimnasio, solárium y sauna, desayuno en la habitación luego de la fiesta, flores y My Amenity (obsequio).

My Recovery Package:

Este paquete consta de los servicios de alojamiento y alimentación para la recuperación del huésped post-cirugía o tratamiento médico. La propuesta consta de la total atención del huésped y sus necesidades, en un ambiente relajado que fomente los mejores resultados de recuperación.

El paquete consta específicamente de los siguientes servicios: registro anticipado, servicio de transporte desde la clínica/hospital hasta el hotel, acceso privado al hotel para una entrada y salida discreta, servicio de acompañantes a elección 12,18 o 24 hs, habitación acondicionada con hielo, almohadas y toallas adicionales, desayuno en la habitación para el paciente y su acompañante/enfermero, comidas servidas en la

privacidad de la habitación con personal de cocina capacitado para seguir instrucciones de dietas específicas, y, finalmente, Check out privado en la habitación sin cargo hasta las 14 hs.

My Wine Moon:

Este paquete propone una estadía de cinco días al estilo luna de miel, en la que el hotel propone relax, paseos, vino y detalles únicos.

A continuación, se detalla el timing propuesto para el paquete:

- Día 1: Arribo, taller, degustación y cena servida en la habitación
- Día 2: RELAX - Paquete My Time de 3 horas para ambos. Cena servida en la habitación. "Noche romántica" habitación preparada para una noche muy especial; champagne, flores, bombones, velas, kit love
- Día 3: City Tour, almuerzo libre en Mercado del Puerto, visita a bodega Bouza; cata en el Wine Bar
- Día 4: Tour por bodegas
- Día 5: Partida y fin de nuestros servicios

My Wine Experiencie:

Este paquete consta de cuatro días especialmente planificados para el deleite de los amantes del vino, con el vino uruguayo como protagonista.

A continuación, se detalla el timing propuesto para el paquete:

- Día 1: Arribo, taller, degustación y cena servida en la habitación
- Día 2: City tour, almuerzo libre en mercado del puerto, visita a Bouza; cata en My Wine Bar y cena servida en la habitación
- Día 3: Tour por bodegas
- Día 4: Partida y fin de nuestros servicios

3.1.11 Problema de comunicación

Las bases de la investigación deben ser definidas en posterior a la definición adecuada del problema, en este caso, a efectos del desarrollo del tema del trabajo, se definirá el problema de comunicación que tiene el hotel actualmente, en base a un paneo primario de la forma en la que interactúa la organización con sus clientes actuales y potenciales, a través de los diferentes canales.

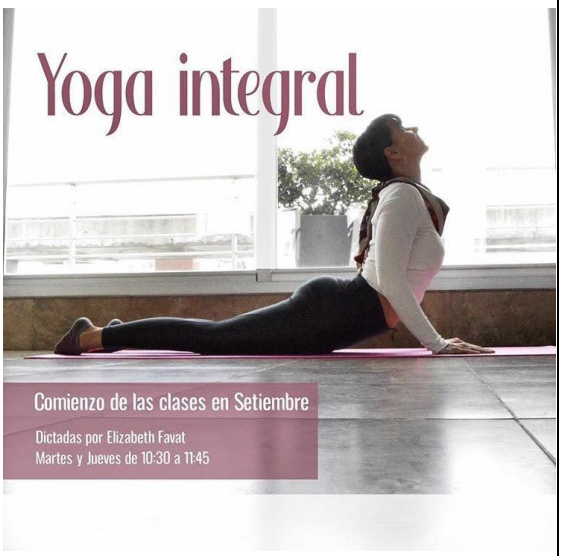
A pesar de que la empresa cuenta con un *community manager* destinado a generar publicaciones semanales y, muchas veces, también a diario, aunque no son constantes en este sentido, en sus redes sociales, hablando de Facebook e Instagram; las temáticas y los públicos están muy mezclados.

Se realizan en simultáneo diferentes acciones de marketing para públicos muy distantes, lo que genera confusión en la forma de relacionarse con sus clientes. Hay productos muy específicos, como talleres de masaje infantil o clases de yoga, entre otros; que se promocionan en simultáneo con las noches de degustación de vino y el alojamiento, y se encuentran dirigidas a públicos completamente diferentes. Esto hace parecer que no hay una planificación en el largo plazo en este sentido y que todo "cae en una misma bolsa" de publicidad mezclada.

Ilustración 5 - Masaje Infantil

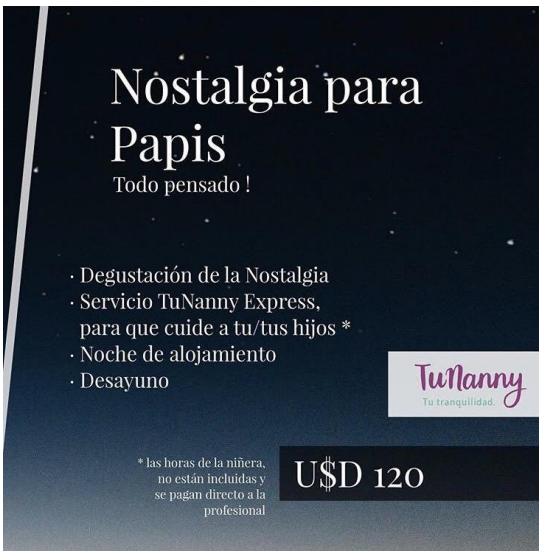
Fuente: Instagram del Hotel

Ilustración 6- Yoga Integral



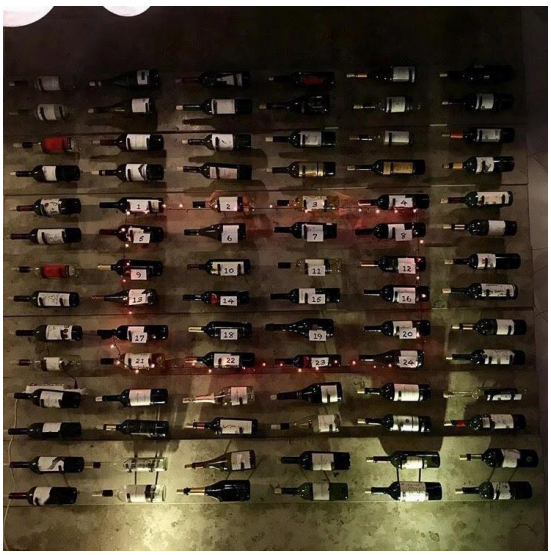
Fuente: Instagram del hotel

Ilustración 7- Nostalgia para Papis



Fuente: Instagram del hotel

Ilustración 8- Sorteo de vinos



Fuente: Instagram del hotel

Ilustración 9- Workshop Introductorio Intensivo al Masaje Yoga-Ayurvédico

Fuente: Instagram del hotel

Por otro lado, el logo cuenta con una tipografía que no es agradable a la vista, y que difiere entre isologotipo y el logotipo completo, planteando dos imágenes de marca completamente diferentes. La leyenda Boutique Hotel & Wine Bar tiene una sombra negra a su alrededor que quita profesionalidad a la estética y no es necesaria, ya que, a efectos gráficos, solo se utiliza para mostrar el bordeado blanco alrededor de la letra de color bordó.

Ilustración 10- Logotipo

Fuente: *(My Suites Hotel Boutique & Wine Bar, 2016)*

A su vez, en la página web aparecen videos que describen los diferentes productos que ofrece el hotel. Estos videos también están publicados en la página de YouTube de la empresa. El video del producto Luna de Miel, Noche de Boda y el producto Noche Romántica, que es el mismo para los tres casos, está sobre actuado, con actores poco profesionales, que terminan dando una imagen poco seria del hotel, además, la musicalización no es adecuada porque erotiza demasiado el video, convirtiéndolo en un desarrollo de imagen vulgar, que no va de la mano con lo que el hotel quiere transmitir realmente.

También es necesario señalar que las imágenes que se utilizan para acompañar los diferentes productos que ofrecen y que se presentan anteriormente, junto a la descripción del producto dentro del título “Servicios adicionales a la hotelería”, en su mayoría, son infantiles y de aspecto anticuado, y de nuevo le quitan profesionalidad a la imagen de hotel de alta categoría y alto nivel de servicio que la marca busca comunicar.

4 CAPÍTULO: Producto Turístico

4.1 Turismo dentro del sector de servicios

En el presente apartado del capítulo 4, se desarrollará el capítulo correspondiente al Producto Turístico, con una introducción correspondiente a las características de los servicios, y al turismo, la economía y las tendencias del sector.

4.1.1 Características de los servicios

El turismo es un sector económico que se engloba dentro del sector de servicios, esto implica considerar las siguientes características inherentes a la prestación de los mismos como tales: intangibilidad, variabilidad, caducidad e inseparabilidad. (Marketing Turístico, 2011)

Son intangibles porque no se pueden percibir efectivamente a través de los sentidos antes de la compra, por más que se puedan ver fotos previamente, la tangibilidad se hace efectiva a través de la calidad del servicio percibida. (Marketing Turístico, 2011)

Son variables, porque la calidad de los servicios varía en función de la persona que los presta, en el contexto que se prestan y en el momento en que se prestan. (Marketing Turístico, 2011)

Los servicios tienen la característica de no poder almacenarse o stockearse, por lo que, si no se prestan, no se pueden guardar; lo que significa que tienen fecha de caducidad y no se pueden reutilizar para una venta posterior, entendiéndose la venta como la prestación del servicio individual en un momento determinado. (Marketing Turístico, 2011)

Los servicios son inseparables de los prestadores del mismo, se producen y se brindan al mismo tiempo. (Marketing Turístico, 2011)

4.1.2 Turismo, economía y tendencias

Como se mencionó en capítulos anteriores, el turismo es el sector con mayor crecimiento en las economías mundiales en los últimos años y aunque recibe golpes a consecuencia de los cambios en las economías, ha sabido sortear las peores crisis económicas mejor que otros sectores. (Ministerio de Turismo, 2018)

El Manual de Productos Turísticos del Ministerio de Turismo del Uruguay (Ministerio de Turismo, 2011), con fecha de creación 2011 y actualización 2018; detalla diferentes tendencias a nivel global que han cambiado la forma en que los prestadores de servicios de los destinos y los clientes interactúan. Estas tendencias responden a los siguientes titulares:

- Más vacaciones, pero de menor duración

Hace apenas unos años, las personas acostumbraban tomar sus vacaciones en largos períodos de tiempo una o, como mucho, dos veces al año. Actualmente es cada vez más común el fraccionamiento de las vacaciones y las escapadas de pocos días. Esto representa un desafío para la rentabilidad del sector, ya que los prestadores de servicio deben intentar que los visitantes alarguen el mayor tiempo posible su estadía en cada destino. En este sentido, se aumenta también el número total de llegadas a nivel global, a los diferentes destinos y, de esta forma, también aumenta la competencia por captar la mayor cantidad de esas breves estadías, a lo largo de todo el año. (Ministerio de Turismo del Uruguay, 2011)

- Mayor segmentación del mercado

Se crean más segmentos de mercado que responden a demandas más específicas de servicios turísticos. De esta forma es fundamental la transformación del destino turístico en un sentido global, que abarque propuestas para cada segmento de mercado; en este punto, el estudio de mercados cobra un papel fundamental para la buena comunicación de los atributos de cada servicio y la complementariedad de las propuestas de cada destino. El enfoque hacia el cliente, sus necesidades y expectativas se torna indispensable para la supervivencia de los prestadores de servicios turísticos. (Ministerio de Turismo del Uruguay, 2011)

- Crecimiento del turismo activo

Las experiencias son el nuevo tipo de turismo al que las personas quieren acceder cuando visitan cualquier destino. El disfrute del destino ya no pasa por el espectro contemplativo, sino que se busca participar del mismo, entorno a sus diferentes propuestas. La elección del destino se centra en las experiencias a las que se puede acceder, por tanto, el cambio radica en hacer que los productos turísticos se transformen en un conjunto de factores que permitan al cliente participar de la utilización del mismo activamente, creando recuerdos y plasmándolos en fotos y videos, entre otros medios de comunicación digital. (Ministerio de Turismo del Uruguay, 2011)

- Un consumidor más consciente, educado y exigente

En consecuencia, de que las personas fraccionan sus vacaciones y viajan a más destinos en menos tiempo y otros factores determinantes, los turistas se han vuelto más experimentados, conscientes e informados. Esto genera que finalmente sean también más exigentes a la hora de recibir el servicio contratado y da lugar a la importancia de las opiniones personales en foros como TripAdvisor, Booking, Trivago, entre otros. El turista cobra un rol tan importante, que estas opiniones pueden determinar que un destino mejore o empeore su imagen en base a ellas, lo mismo aplica para los servicios específicos, como alojamiento, restauración, entre otros. (Ministerio de Turismo del Uruguay, 2011)

- Mayor preocupación medioambiental

Esta tendencia se generaliza cada vez más en cada punto del planeta. Los turistas tienen una conciencia de sustentabilidad y sostenibilidad cada vez más amplia, los destinos deben tornarse medioambientalmente amigables para ser elegidos porque la imagen del compromiso se vuelve tajante a la hora de tomar la decisión sobre el destino a visitar. En este sentido el ecoturismo y el turismo ecológico se vuelven productos que se deben ofrecer en todos los destinos; implica el compromiso y armonía con el medio ambiente, la economía local, las tradiciones sociales y los recursos culturales. (Ministerio de Turismo del Uruguay, 2011)

Movimientos como “vergüenza de viajar”, un movimiento social creado en Suecia, que promueve el desuso del transporte aeronáutico para cortas distancias, habitualmente llevado a cabo por aerolíneas low cost en Europa; están definiendo el comportamiento de los consumidores a la hora de elegir el medio de transporte en base al

cuidado del medio ambiente. Estas medidas drásticas nos hacen entender que esta tendencia no hará más que ampliarse en los próximos años, por lo que habrá que buscar estrategias que permitan acompasar los cambios sin perecer en el intento se torne indispensable.

- Nuevas tecnologías

La innovación en las tecnologías de la información y comunicación ha determinado la manera en que la oferta de servicios turísticos se comercializa y la manera en que las empresas interactúan con los consumidores. Se facilita el acceso directo de los consumidores al servicio y los intermediarios son cada vez más innecesarias, esto hace que se abaraten los procesos de producción y prestación de servicios turísticos. Muchas empresas han debido reinventarse como consecuencia de esta tendencia, o buscar alternativas dentro de la oferta del servicio, ejemplo de ello son las agencias de viajes. (Ministerio de Turismo del Uruguay, 2011)

- El nuevo rol del agente de viajes: de intermediario a asesor

En combinación con lo dicho en el punto anterior, el agente de viajes debe reinventar el servicio que brinda, de ser un simple intermediario en la venta del servicio turístico a ser un asesor de viajes, cuyo valor agregado sea el conocimiento de diferentes aspectos que permitan crear viajes a medida y personalizados que satisfagan necesidades específicas de cada cliente, en cada situación. (Ministerio de Turismo del Uruguay, 2011)

- Incremento de los flujos turísticos internacionales de corta distancia

Los números y las estadísticas nos hacen saber que los viajes internacionales tienden cada vez más a radicarse dentro de la misma región en la que reside el turista. Esto se hace notar principalmente en Europa, donde las distancias se acortan y los requisitos aduaneros son más flexibles, sumado a la existencia de aerolíneas low cost.

Como podemos ver a través de las tendencias, todas son complementarias y nos muestran hacia donde se dirige el mundo y hacia donde debe dirigirse el sector turístico para seguir generando beneficios a nivel mundial, y seguir siendo un sector de referencia a nivel económico.

La personalización de los servicios se vuelve fundamental en este proceso de cambio de los prestadores de servicio para adecuarse a las nuevas preferencias de los

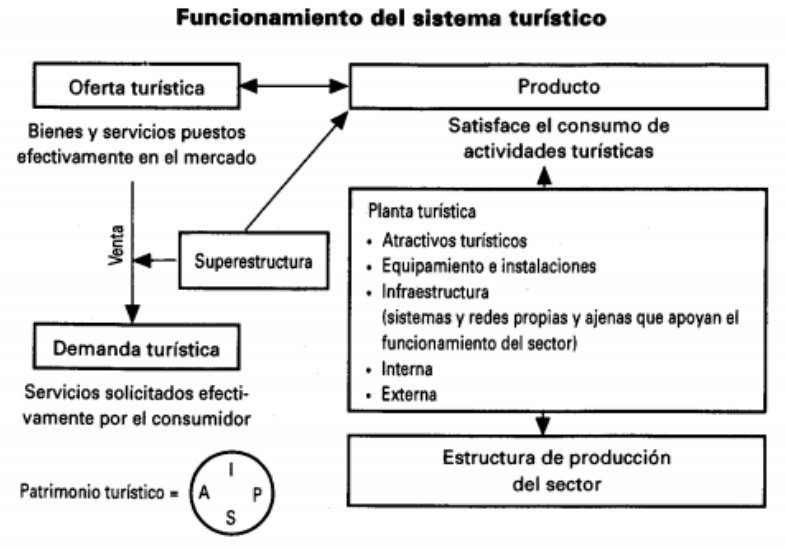
consumidores, que seguirán actualizándose a lo largo de los años de acuerdo a los movimientos de cambio internacionales, a las nuevas tecnologías y a la accesibilidad de la información.

4.2 Definición de Producto Turístico

Alrededor del turismo y, con el correr de los años y la experiencia, se han generado ciertas actividades que promueven la mejora de la satisfacción de las necesidades de los viajeros o turistas, a través de servicios brindados por privados, en un inicio, e instituciones públicas luego. Estas actividades y servicios conforman un conjunto de relaciones que han dado lugar al confeccionamiento del sistema turístico. (Bullón, 2006, pág. 31)

No hay un solo modelo que describa de forma definitiva el sistema turístico, de hecho, hay tantos como focos de visualización del mismo y asignatura de estudio. En este caso, se tomará el modelo de oferta y demanda, que aborda al sistema turístico desde un enfoque comercial como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 11- Funcionamiento del sistema turístico. Modelo oferta-demanda



Fuente: (Bullón, 2006, pág. 32)

En el extremo superior izquierdo de la figura se muestra el encuentro de la oferta turística con la demanda de la misma, es el punto donde comienza el funcionamiento del sistema según el modelo. Hoy en día, teniendo en cuenta la expansión de las tecnologías de la comunicación a nivel mundial, entre otros factores, el comienzo podría representarse mucho antes de la transacción puntual.

El producto turístico es el conjunto de bienes y servicios, que dan lugar a la práctica de las actividades turísticas, que la oferta transacciona con la demanda a través del proceso de venta. (Bullón, 2006, págs. 31-32)

El producto turístico, sin embargo, no se define por los bienes y servicios transaccionados. Si bien está compuesto por ellos, se define por las experiencias que el turista pretende vivenciar. Los productos y servicios se encargan de facilitar la resolución de necesidades básicas que permitan el acceso a las mismas, como dormir, comer, trasladarse, etc. (Bullón, 2006, pág. 38)

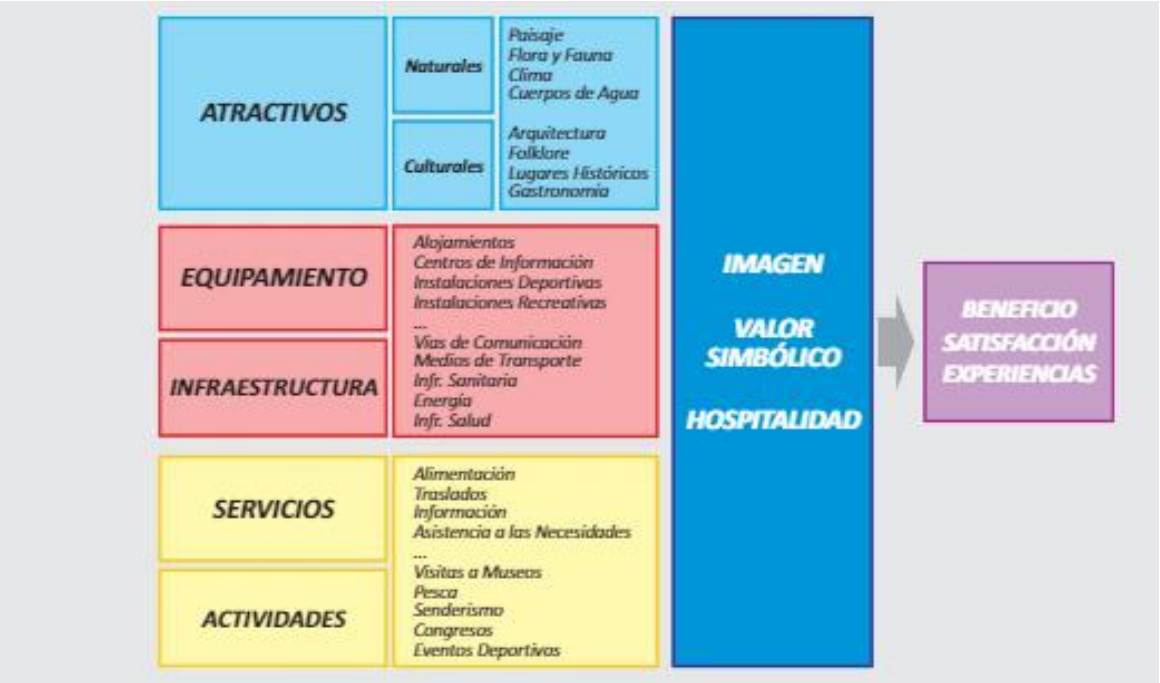
También se puede definir al producto turístico de la siguiente manera: *"Desde el punto de vista conceptual, el producto turístico no es más que un conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas del turista (...) Es en realidad, un producto compuesto que puede ser analizado en función de los componentes básicos que lo integran: atractivos, facilidades y acceso."* (Acerenza, 1993, pág. 23)

Entonces, se puede entender al producto turístico como un conjunto integral de factores que apuntan a promover las actividades turísticas que propicien la posibilidad de vivir experiencias diferenciales en el destino seleccionado.

El destino turístico se entiende como la combinación de un componente territorial y otros componentes (turísticos y no turísticos), que generan una determinada imagen turística. (Ministerio de Turismo del Uruguay, 2011, pág. 20)

El Ministerio de Turismo también incurre en este tema, y toma la siguiente ilustración para explicar en qué consiste lo que llama Producto Turístico Global en su Manual de Productos Turísticos (2011). El mismo se encuentra compuesto por diferentes operadores, tanto públicos como privados que hacen al servicio final del destino turístico:

Ilustración 12- Componentes del Producto Turístico Global



Fuente: (Ministerio de Turismo, 2011, pág. 21)

A su vez, el Producto Turístico Global se encuentra formado por Productos Turísticos Específicos, que implica cada componente o combinación de componentes del destino; incluyendo objetos físicos, servicios, sitios, organización e ideas. (Ministerio de Turismo del Uruguay, 2011). En este sentido, las interacciones entre los Productos Turísticos Específicos son las que dan sentido a la oferta del Producto Turístico Global, formando un todo en función del cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes del destino turístico.

Todas las definiciones presentadas hacen alusión a los términos necesidades, expectativas y prestaciones, que son los factores que confeccionan al concepto de producto turístico como una experiencia.

En conclusión, se puede describir al producto turístico como un el conjunto de actividades que engloba diferentes prestaciones, en el marco de un destino turístico, que satisfagan las necesidades y expectativas de los visitantes, creando experiencias.

Las prestaciones, deben estar sostenidas por componentes que hagan el acceso fácil, tanto al producto turístico en si, como al destino turístico en general. En este sentido,

la infraestructura y el equipamiento se vuelven fundamentales para dar respaldo a la oferta del producto turístico, convirtiéndose en factores fundamentales del sistema.

El equipamiento se entiende por todos los establecimientos, sean públicos o privados, que se dedican a prestar los servicios básicos necesarios para el desarrollo de la actividad turística, tales como alojamiento, restauración, recreación, servicios de información, entre otros. (Bullón, 2006, pág. 44)

La infraestructura se encuentra definida en la ilustración 11, como los "*sistemas y redes propias y ajenas que apoyan el funcionamiento del sector"*. (Bullón, 2006, pág. 32)

Por otro lado, también es pertinente mencionar que el destino turístico se entiende como la combinación de un componente territorial y otros componentes (turísticos y no turísticos), que generan una determinada imagen turística. (Ministerio de Turismo del Uruguay, 2011, pág. 20). Dentro del destino turístico ocurre la interacción de la oferta y la demanda a través de la venta del producto turístico.

En este caso, podemos decir que el My Suites Hotel Boutique & Wine Bar forma parte del equipamiento, comprendido dentro de la sub-categoría alojamiento, del producto turístico que se desarrolla en la ciudad de Montevideo, que, a su vez, pertenece al destino turístico que representa Uruguay.

5 CAPÍTULO: Investigación

Para desarrollar un plan de comunicaciones integradas en marketing, es fundamental realizar una investigación que proporcione un panorama lo suficientemente específico como para tomar decisiones efectivas y eficientes para la empresa, su rentabilidad y su planificación en el mediano y largo plazo.

En el capítulo que se desarrollará a continuación, se verá reflejado el diseño de investigación utilizado para el análisis de los datos necesarios entorno a la realización del trabajo final de grado.

También se especificarán las técnicas utilizadas como herramientas para recolectar los datos en el marco de la investigación planificada y el posterior análisis de

la información para la toma de decisiones estratégicas reflejadas en las acciones propuestas.

5.1 Marco teórico: Investigación científica

A efectos de la realización de este trabajo, se realizará una investigación empresarial de mercados, con el fin de identificar y definir oportunidades y problemas del marketing en el hotel y determinar las acciones más convenientes a llevar a cabo, con su correspondiente evaluación en cada etapa, comprendiendo al marketing como un proceso integral. (Malhotra, 2008, pág. 7)

El cometido esencial de la investigación es la proporción de una situación real y su análisis, para poder tomar decisiones empresariales acertadas y convertir los problemas en potenciales oportunidades de superación y éxito para el hotel. Para ello, es necesario seguir ciertos pasos metódicos, que aseguren la correcta recolección de los datos a analizar, que posteriormente se convertirán en información para difundir en la empresa, a efectos de mejorar la comunicación. (Malhotra, 2008, pág. 8)

Para delimitar la investigación a llevar a cabo, es necesario crear un diseño de investigación. Se entiende por diseño de investigación: *"Esquema o programa para realizar el proyecto de investigación de mercados. Especifica los detalles de los procedimientos que son necesarios para obtener la información requerida, para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercados."* (Malhotra, 2008, pág. 78)

A continuación, se presentan las fases habituales a llevar a cabo a la hora de realizar un diseño de investigación (Malhorta, 2008):

1 – Diseñar las fases exploratoria, descriptiva y/o causal de la investigación

2 – Definir la información que se necesita

3 – Especificar los procedimientos de medición y escalamiento

4 – Construir y hacer la prueba piloto de un cuestionario (forma de entrevista) o una forma apropiada para la recolección de datos

5 – Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra

6 – Desarrollar un plan para el análisis de los datos

Para este trabajo en particular, no se llevarán a cabo todos los pasos del diseño de la investigación, sino que se adecuarán aquellos que se consideren necesarios para el tipo seleccionado.

5.1.1 Metodología de investigación

A efectos de la realización y alcance de este trabajo se utilizará, en un principio, una investigación del tipo exploratoria. Esto implica que se recolectará información y se analizará la misma para una comprensión de los hechos, se analizarán los datos de forma cualitativa y los resultados obtenidos serán tentativos.

La investigación exploratoria se encarga de la proporción de datos, conversión de dichos datos en información y, posteriormente, el análisis el problema al que se enfrenta el investigador. (Malhotra, 2008, pág. 79)

Entonces, según lo dicho en el párrafo anterior, se utilizará este tipo de investigación para definir un problema, explorarlo, comprenderlo, y luego establecer qué prioridades se tomarán para la realización, al mismo tiempo, de la investigación bajo una óptica descriptiva.

Dentro de la investigación exploratoria se utilizará una investigación de carácter cualitativa, que se define, según Malhotra, como "*metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema.*" (Malhotra, 2008, pág. 42)

En simultáneo, se empleará el método de investigación descriptiva, como se mencionaba en párrafos previos, que tiene como objetivo fundamental describir características del mercado (Malhotra, 2008, pág. 82), y así poder generar un planteo claro de acciones futuras para la optimización de las oportunidades que den solución a los problemas de comunicación.

5.1.2 Fuentes de información primaria

Las fuentes de información primaria son aquellas que serán generadas por el investigador para este trabajo en particular, con el fin de abordar específicamente el problema de esta investigación. (Malhotra, 2008, pág. 42)

Como principal fuente de información primaria para este trabajo se utilizará una única entrevista a la directiva de la empresa Mónica Rossi, realizada el día 16 de abril de 2019, en las instalaciones del hotel.

Además, se realizarán esquemas relacionados a las estrategias de marketing y a la competencia específicamente para este trabajo.

5.1.3 Fuentes de información secundaria

Las fuentes de información secundaria corresponden a documentos o datos generados con propósitos diferentes al de la investigación específica, pero que se toman como aportes necesarios para llevar adelante el análisis y comprensión de la información. (Malhotra, 2008, pág. 42)

Las fuentes de información secundarias que se utilizarán en este trabajo implicarán libros de autores competentes en materia de marketing e investigación empresarial, documentos proporcionados por la empresa relativos a la misión, visión, valores, estrategias de marketing, entre otras cosas; Manual de Productos Turísticos del Uruguay, Plan Nacional de Turismo de Uruguay, papers académicos relativos al tema, sitios web de generadores de tendencias a nivel internacional, redes sociales y páginas web de la competencia.

5.2 Descripción de la situación de comunicación

El hotel My Suites Boutique Hotel & Wine Bar tiene un defecto de comunicación que basa la problemática en el hecho de que la dirección del marketing no se planea en el mediano y largo plazo, se toman medidas espontáneas, de acuerdo a las necesidades puntuales del hotel en un momento determinado del año y a las diferentes posibilidades de promoción que van surgiendo.

Si bien participan en las diferentes redes sociales y páginas web de manera activa diariamente, el no tener un esquema planificado de los lineamientos fundamentales a seguir a nivel de marketing, hace que no se puedan medir los resultados de las diferentes campañas en el largo plazo y no se pueda tener un plan de acción concreto. Muchas veces el contenido carece de coherencia y mezcla a los diferentes públicos objetivo de cada servicio.

Es sabido que trabajar en el corto plazo es más fácil y que actualmente el hotel desarrolla sus tareas en un entorno altamente volátil y cambiante, como lo justifican desde las directivas y como vemos reflejado en las diferentes tendencias del turismo y otros sectores a nivel mundial; sin embargo, es necesario contar con una planificación empresarial para poder tomar decisiones coherentes.

Es prácticamente imposible señalar que una empresa tendrá una determinada sostenibilidad en el tiempo si no se toma el tiempo para realizar planificaciones a mediano y largo plazo. La empresa debe plantearse la inquietud que implique preguntarse dónde está el día de hoy, donde busca estar de 5 a 10 años en adelante y donde quiere estar en 20 años más; de lo contrario es muy fácil que la empresa sucumba ante variaciones económicas, políticas, tendenciales, entre otras, en Uruguay y en las naciones que más nos visitan. Por otro lado, sin planificación es muy difícil lograr cumplir con la visión propuesta por la empresa.

La planificación empresarial necesariamente debe atender el departamento de marketing y sus respectivas acciones, porque no es suficiente con designar encargados de tomar decisiones espontáneas sobre las acciones de una herramienta tan importante del siglo XXI.

Por otro lado, también se desprende un problema de comunicación con respecto a la imagen de la empresa. Por una parte, está la imagen que la empresa quiere dar a sus clientes actuales y potenciales, y, por otro lado, está la imagen que está dando en realidad actualmente. Cuando se habla de la imagen se hace especial énfasis en el logotipo e isologotipo del hotel, así como los logotipos que utiliza para cada producto ofrecido.

Además, debemos tener en cuenta el contenido audiovisual que genera la empresa en base a sus productos, y que menciono anteriormente, ya que no está actualizado de acuerdo a los estándares de contenidos audiovisuales en hotelería actuales y le quitan profesionalismo al mensaje que se quiere transmitir.

La definición del público objetivo denota confusión, ya que hay diferencias entre lo que la empresa define como su público objetivo y lo que realmente está captando o intentando captar con sus campañas de comunicación.

6 CAPÍTULO: Análisis de la situación

6.1 Análisis del entorno

A continuación, se realizará un análisis exhaustivo del entorno de la empresa para definir los parámetros del contexto en que la misma desarrolla su actividad.

6.1.1 Tendencias de consumo 2019

Para el iniciar el análisis del entorno se tomarán las 10 Tendencias globales de consumo para 2019 presentadas por Euromonitor Inernacional en su último informe, como se detalla a continuación:

- Agnósticos con respecto a la edad

Según los estudios de Euromonitor, los consumidores que forman parte del segmento de personas mayores en 2019 quieren sentirse, comportarse y ser tratados como si fueran más jóvenes.

Esta tendencia se hará más visible con el correr de los años y el aumento de la población envejecida, que tiene la posibilidad de vivir más años que en el pasado. Para lidiar con esta tendencia creciente será necesaria una actitud inclusiva a la hora de comercializar productos y servicios de aquí en adelante. (Euromonitor Internacional, 2019, pág. 7)

- Regresar a lo básico por un tema de estatus

El consumidor en 2019 entenderá que menos es más y así realizará sus rituales de compra en función de ello. La autenticidad y personalización de los productos y servicios se vuelven fundamentales para este tipo de consumo.

La generación de experiencias únicas, diferenciales y que eleven el estatus se vuelve fundamental para atender a los consumidores que desean regresar a productos básicos no estandarizados. (Euromonitor Internacional, 2019, pág. 13)

- Consumidor consciente

El consumidor consciente busca ser consciente con lo que compra, atenuando el impacto negativo del consumismo excesivo a nivel internacional. En esta tendencia creciente el enfoque en el medio ambiente, las personas y los animales se vuelve fundamental.

Las empresas deberán adecuarse a esta tendencia que ha llegado para instalarse, ya que en la mayoría de los casos implica, no solo cambio en los hábitos de consumo, sino también cambios en los estilos de vida de los consumidores. Los conceptos sostenibles y sustentables cobran especial importancia en estos consumidores. (Euromonitor Internacional, 2019, pág. 18)

- Digitalmente juntos

La proximidad física deja de ser un impedimento en las relaciones, con la ayuda de la tecnología la comunicación ha pasado a otro nivel. Las experiencias dejan de compartirse solamente con aquellos más cercanos, para compartirse en diferentes plataformas que acercan a los demás a lo que uno está viviendo.

Las interacciones a distancia a través de diferentes redes tecnológicas se vuelven más similares a la vida real y promueven el valor de lo compartido a lo largo de la sociedad. Para ello no es concebible que no haya internet en las diferentes empresas, o que no se pueda realizar una interacción con la misma a través de él. (Euromonitor Internacional, 2019, pág. 25)

- Todos son expertos

También gracias a la tecnología, entre otras cosas, la información se encuentra disponible para todo aquel que tenga acceso a internet. Esta tendencia desafía a aquellos que son realmente expertos en su función, a buscar nuevas formas de comercializar que valoricen la información brindada y el diferencial del acceso al producto o servicio y su experiencia de uso. La importancia de la personalización se vuelve a hacer visible en esta tendencia. (Euromonitor Internacional, 2019, pág. 32)

- Encontrar mi JOMO (Joy Of Missing Out)

Los consumidores sienten una necesidad creciente de auto encontrarse en el no participar. El consumidor se vuelve muy selectivo en cuanto al uso de su tiempo y diferencia especialmente las situaciones sociales y las privadas, aquello que desea compartir y lo que no.

Este tipo de consumidor busca actividades personalizadas en las que puedan encontrarse con ellos mismos, relajarse y parar el reloj de la inmediatez y la reacción. (Euromonitor Internacional, 2019, pág. 38)

- Puedo cuidar de mí mismo

Los consumidores buscan métodos de autocuidado por sus propios medios, intentan alcanzar la autosuficiencia en este sentido, sin tener que consultar a un profesional.

Cada consumidor busca enfocarse en sus necesidades personales y quiere productos y servicios que se adapten a ellas, dejando de lado las campañas de marketing que dan sensación de inmediatez y masividad y los consejos de influencers en redes sociales. (Euromonitor Internacional, 2019, pág. 45)

- Quiero un mundo libre de plástico

Esta tendencia se ve experimentando un crecimiento potencial, en el que los consumidores ya han empezado a tomar medidas definitivas para evitar la utilización de plásticos, a menos que sea estrictamente necesario.

La visión de cambio y la necesidad de un planeta libre de plástico y contaminación hacen que este cambio sea llevado a cabo principalmente por los consumidores. Las empresas deberán adaptar sus propuestas con opciones amigables con el medio ambiente y sostenibles en el tiempo, además de rentables. (Euromonitor Internacional, 2019, pág. 51)

- ¡Lo quiero ahora!

Los consumidores buscan la inmediatez de la respuesta a la hora de elegir sus productos y servicios, lo quieren rápido y sencillo. El ahorro y la optimización del tiempo para dedicarlo a otros aspectos de la vida son pilares fundamentales de este consumidor.

La gestión de los datos de estos consumidores se vuelve vital para que accedan a la oferta de las empresas de la forma que quieren hacerlo, a su vez, esperarán lo mismo de todas las empresas, lo que implica un desafío para aquellas de menores recursos y menor tamaño. (Euromonitor Internacional, 2019, pág. 57)

- Vivir solos

Jóvenes y personas mayores de 50 años aprueban la tendencia de vivir solos y ocuparse de sí mismos, adaptándose a estilos de vida independientes.

Las experiencias compartidas fuera del hogar son muy importantes para este tipo de consumidor, y el presupuesto se ve afectado por la independencia. (Euromonitor Internacional, 2019, pág. 62)

6.1.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para la planificación y gestión estratégica, que contempla los factores del macroentorno de la empresa, o factores externos que afectan actual o potencialmente su funcionamiento. La sigla PESTEL responde a los siguientes componentes: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o medio ambientales y legales.

A continuación, se utilizará la herramienta para estudiar las condiciones del macroentorno en el que opera el hotel My Suites.

Factores políticos

Actualmente la hotelería se ve especialmente afectada por factores políticos relacionados con las elecciones de la presidencia en países vecinos, principales consumidores del producto en Uruguay, Brasil y Argentina. Al día de hoy, ya hay especulaciones con respecto a la cantidad de turistas que llegarán a Uruguay durante la temporada estival y también durante lo que queda del año.

Argentina atraviesa una situación económica complicada relacionada al gobierno de Cristina Fernández y a decisiones del actual gobierno de Mauricio Macri. Uruguay actualmente es un destino caro para los argentinos, que además han visto desmejorada su situación económica, sobre todo aquellos de clase media a media baja y baja. A su vez, si en las venideras elecciones saliera electo el Kirchnerismo nuevamente, vuelve la

incertidumbre sobre qué pasará con el dólar y la posibilidad que tendrán los argentinos de comprarlo, además de las fronteras, entre otras variables.

El mercado también está condicionado por las elecciones en Uruguay, ya que los empresarios también están especulando sobre qué pasaría si saliera uno u otro candidato, en un año electoral que parecería definir candidaturas más reñidas que años anteriores. El país venía de una situación de estabilidad sostenida durante 15 años (con pequeños altibajos) y ahora enfrenta la posibilidad de cambio de políticas de distinto tipo, incluyendo la posibilidad de cambios en cuanto al manejo del turismo a nivel nacional.

Factores económicos

Uruguay viene sobrellevando una situación de crecimiento técnico, pero estancamiento de la economía si uno lo mira en el largo plazo. El sector hotelero no se salva de este fenómeno, ya que la ocupación media anual ha descendido de 70% en 2017 y 2018 a 60% aproximadamente en 2019.

Al mismo tiempo, cada vez abren más hoteles en la ciudad de Montevideo, lo que significa que hay más competencia y un mercado más diversificado, con mayor variedad de oferta. Esta variedad en la oferta hace que la fidelización de los clientes se vuelva fundamental, porque es más fácil volver a venderle a un cliente que ya compro el producto o servicio anteriormente, que venderle a un nuevo cliente por primera vez.

Factores sociales

En cuento a los factores sociales, relacionado a los factores económicos, podemos mencionar que las personas en la actualidad tienen una capacidad de acceso a diferentes tipos de crédito que, muchas veces, destinan a la compra de viajes. Viajar se ha vuelto moneda corriente y hoy en día existen opciones para todos los tipos de presupuesto.

Quizás para la generación Z y los Baby Boomers era importante ahorrar para el futuro y ser previsorios, hoy en día las personas entienden la importancia de los ahorros, pero se ha instalado también el concepto de disfrutar la plata trabajada viajando, lo que implica un cambio de paradigma, además de que el estatus también puede medirse por lo viajada que la persona es.

Otro punto importante del factor social es la creciente necesidad de las personas de vivir experiencias, y puntualmente experiencias diferentes, personalizadas. Ya no alcanza con pensar en el turismo masivo, hoy en día es necesario buscar la mayor personalización posible y las experiencias únicas e inolvidables. Por esto es que muchas empresas apelan a los sentidos y el carácter sensitivo del producto o servicio, porque es lo que genera la experiencia de utilizarlo.

Factores tecnológicos

La tecnología avanza cada vez más a pasos agigantados y las empresas que no se adaptan a los cambios tecnológicos tienden a perecer.

El marketing es una de las áreas que más se ha visto afectada por los cambios tecnológicos y las maneras en que los las personas consumen a través de la tecnología. Conocer los cambios y adaptarse se vuelve una tarea de alta prioridad para cualquier empresa, estos cambios implican también las variaciones en la forma en que las personas se comunican y buscan ser comunicados. Una empresa que no tenga redes sociales, en este punto de la historia, es una empresa que no está en el mapa para todos sus clientes actuales y potenciales.

En la hotelería estos cambios tecnológicos también han mostrado sus repercusiones. Hoy en día los huéspedes buscan una atención personalizada, con procedimientos rápidos e interactivos. La tecnología permite que los hoteles conozcan mejor a sus clientes y los atiendan en consecuencia, haciéndolos sentir que el servicio que se les presta es único.

Las tablets se han vuelto más que comunes en hoteles y restaurantes, pantallas interactivas que permitan al cliente gestionar sus solicitudes, reservas, pagos, proporcionar entretenimiento en las esperas, entre otras cosas.

Factores ecológicos

La temática relacionada a los factores económicos está tomando mayor relevancia día a día en todo el mundo y en todos los sectores productivos y de servicios.

Hoy en día son numerosos los hoteles que se suman a prácticas ecológicas como no cambiar las toallas todos los días, colocar dispensadores de shampoo, acondicionador y jabón en las habitaciones, en vez de envases individuales; no limpiar la habitación todos los días, colocar comunicados acerca del cuidado de la luz y el agua y el impacto de su uso desmedido en el medio ambiente, reciclaje de desechos, propuestas gastronómicas vegetarianas y veganas, comunicados de prensa expresando posiciones con respecto a eventos puntuales, como por ejemplo, el incendio de la Amazonia; entre otras cosas.

Igualmente, muchos expertos relacionan estas prácticas con el concepto de *"green washing"*. Este término refiere a que los establecimientos hoteleros disfrazan de prácticas ecológicas a prácticas que en realidad se realizan para acotar el presupuesto y ahorrar dinero en pequeños detalles que, en volumen y a nivel anual, se ven reflejados en grandes descensos de gastos en las cuentas del hotel.

Factores legales

En cuanto a factores legales, se puede mencionar la regulación que da beneficios al turista que visita al Uruguay, exonerándolo de impuesto al valor agregado IVA. Según comunicaciones del Ministerio de Turismo en diferentes medios, esta medida seguiría vigente durante un año más, influenciada por las situaciones económicas de los principales visitantes de la región.

Contrario a los beneficios que este tipo de medida pretende generar, se suma una nueva iniciativa que pretende cobrar a los turistas una tasa turística, al menos en el departamento de Montevideo, con fines de recaudación. La tasa dependerá de la categorización del hotel (estrellas), obligatoria para personas mayores de 11 años y diaria. (López Reilly, 2018)

6.2 Análisis competitivo

Se utilizará la matriz FODA como análisis estratégico, y además se estudiará el microentorno a través de Porter.

6.2.1 Análisis FODA

"El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora." (Instituto Politécnico Nacional - Secretaría Técnica, 2002, pág. 2)

La sigla *FODA* refiere a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siendo las fortalezas y debilidades factores de análisis interno de la empresa, y oportunidades y amenazas, factores de análisis externo.

Para la conformación de cada factor se toman en cuenta aspectos de tipo social, político, cultural y económico que, en el cruzamiento de información derivado del análisis de cada punto, permite determinar y conformar los lineamientos estratégicos a seguir.

Fortalezas

F1: Ubicación

El hotel cuenta con una fortaleza inherente a su ubicación en Montevideo. Está situado en el barrio Pocitos, prácticamente en el límite con el barrio Punta Carretas. Entre estos dos barrios se encuentra una gran parte de la movida turística de Montevideo.

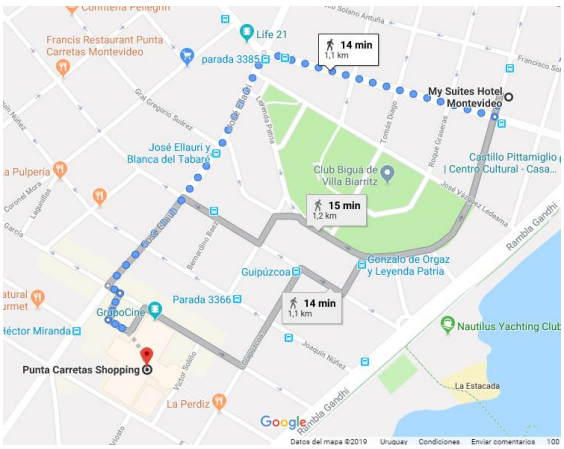
F2: Compras, historia y arquitectura

Hospedándose en el hotel se está cerca de dos de los principales shoppings de la ciudad de Montevideo. El Punta Carretas Shopping, además, provee su propio atractivo turístico, porque, aparte de ser un shopping ubicado en uno de los barrios más prestigiosos de Montevideo, donde el metro cuadrado cotiza como en París (Reilly, 2019), y poseer las tiendas más exclusivas de la ciudad; su estructura edilicia corresponde al antiguo Penal de Punta Carretas, o sea que además de ser un shopping, es un edificio histórico reformulado.

El antiguo Penal de Punta Carretas fue inaugurado en 1915 y presenció históricas fugas anarquistas en la década del 30 y la conocida fuga de los tupamaros en 1971. En la última mencionada, se fugaron un centenar de miembros del Movimiento de Liberación Nacional – Tupamaros, a través de un túnel de 45 metros a una casa de la calle Solano García. (Reilly, 2019). Estos hechos hacen que sea un punto de importancia turística de Montevideo, más en 2019, teniendo en cuenta que se estrenó a nivel internacional la película "La noche de los 12 años", que cuenta hechos ocurridos durante la dictadura militar uruguaya y, dos de sus personajes principales, José Mujica y Eleuterio Fernández Huidobro estuvieron recluidos en el penal.

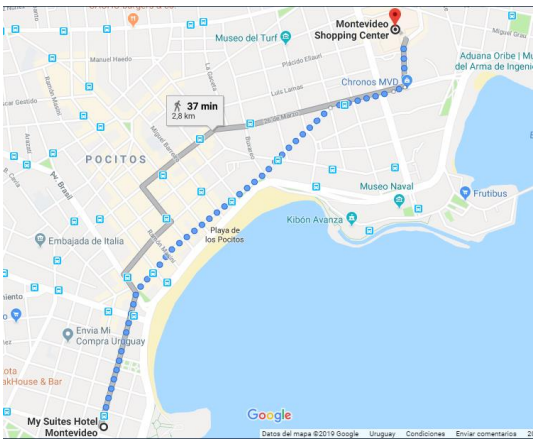
Por su lado, el Montevideo Shopping es otro centro de importancia turística, ya que su estructura edilicia pertenece a una obra del ingeniero civil internacionalmente conocido, Eladio Dieste. El ingeniero construyó 150 edificaciones en Uruguay de características similares, bóvedas, curvaturas, ladrillo y luz son los elementos fundamentales. Algunos de los más conocidos, además del Montevideo Shopping, son la Iglesia de Atlántida, la Iglesia de San Pedro en Durazno, la Terminal de Ómnibus de Salto, la Iglesia de Nuestra Señora de Lourdes en Malvín, entre otros.

Ilustración 13- Distancia Hotel/Montevideo Shopping



Fuente: *(Google Maps, 2019)*

Ilustración 14- Distancia Hotel/Punta Carretas Shopping



Fuente: *(Google Maps, 2019)*

A tener en cuenta es el hecho de que gran parte del público del hotel es brasileño que, muchas veces, busca combinar sus visitas a la ciudad de Montevideo con actividades relacionadas al turismo enológico, y, es sabido a nivel turístico, que los brasileños

disfrutan también de hacer compras durante sus viajes. Por esto último se combina la fortaleza de compras con la de la temática, que se desarrollará más adelante.

F3: Museos

Si bien la mayoría de los museos en Montevideo están ubicados entre el Centro y la Ciudad Vieja, en Punta Carretas y sus alrededores también se puede encontrar museos interesantes.

Por mencionar algunos de ellos encontramos la Casa Museo Juan Zorrilla de San Martín (Punta Carretas), el Castillo Pittamiglio (Punta Carretas), Museo de Historia Natural (Cordón), Museo Nacional de Artes Visuales (Parque Rodó), Museo del Fútbol (Parque Batlle), Museo Naval (Pocitos/Buceo) y Museo Oceanográfico (Buceo), entre otros.

F4: Bus turístico

Otra ventaja de la ubicación del hotel, es que da fácil acceso a una de las 11 paradas del Bus Turístico de Montevideo, clásico sistema hop on/hop off para conocer la ciudad. La parada número 10 del circuito del bus está ubicada en Punta Carretas Shopping, a 15 minutos caminando desde el hotel, como se ve anteriormente.

Ilustración 15- Recorrido Bus Turístico de Montevideo

Fuente: *(COIT, 2019)*

F5: Cartel de Montevideo en la Rambla

El cartel de Montevideo, ubicado en la rambla de Kibon, también es un punto de referencia turística de la ciudad. Hoy en día, no has estado en Montevideo si no te sacas la clásica foto en el cartel, con la característica rambla montevideana de fondo en un atardecer perfecto, y la subes a todas tus redes sociales agregando la ubicación virtual. Este fenómeno no pasa solo en Montevideo, sino que se da en las principales ciudades turísticas del mundo entero, pensemos en Ámsterdam si queremos un ejemplo.

El cartel, además, varía su temática en cuanto a color y palabras adjuntas o imágenes, según eventos puntuales a lo largo del año entero.

Fuente: Imágenes de Google

Ilustración 16 - Cartel Montevideo

F6: Gastronomía

Desde el hotel se tiene acceso a los principales centros de referencia gastronómica de la ciudad. Cada vez son más los locales gastronómicos que abren entre Pocitos y Punta Carretas, desde hamburguesas hasta sushi, y desde locales populares hasta aquellos más exclusivos y elegantes, hay variedad para todos los gustos y paladares.

F7: Temática

Avanzando en las fortalezas del hotel, pasamos a la temática. Es el único hotel temático del vino en Montevideo y el primer hotel temático de Uruguay.

Uruguay tiene una ubicación geográfica privilegiada, con las condiciones adecuadas para el cultivo de la vid, junto con aquellos países con tierras a la misma latitud, como ser Argentina, Chile, Sudáfrica y Australia, todos conocidos por su cultura y producción vitivinícola a nivel internacional. (365 Uruguay, s.f.).

El Tannat es el vino característico uruguayo por excelencia, y es premiado en diferentes concursos a nivel internacional, a través de nuestras bodegas turísticas más conocidas, una de ellas, H. Stagnari, productora de vinos premium, con el Tannat más premiado del mundo, ganadora de dos mundiales en categoría "Vino Tinto".

Elegir un producto como el vino para la temática del hotel fue una decisión muy inteligente, esto se ve reflejado a través del marketing que el vino genera para nuestro país a nivel internacional. Además, el hotel combina sus servicios con bodegas ubicadas en Montevideo rural, generando actividades complementarias al servicio de alojamiento fuera de sus instalaciones, lo que implica mayor valor agregado al servicio básico, y promueve la elongación de la estadía promedio para la realización de más actividades.

F8: Habitaciones

Todas las habitaciones del hotel están equipadas con kitchenette, frigobar, microondas y vajilla, además de TV LCD, escritorio de trabajo, acceso gratuito a internet, camas King Size y Double Queen, caja de seguridad digital, cortinas electrónicas, tomacorrientes de diversos modelos, plancha y tabla de planchar (a pedido). La idea central de diseño está basada en la comodidad del huésped durante toda su estadía.

El tamaño mínimo de las habitaciones es de 28 metros cuadrados, alcanzando los 40 metros cuadrados en sus mejores habitaciones.

F9: Plataformas digitales de opinión: Tripadvisor/Booking/Trivago

El hotel está excelentemente puntuado en diferentes plataformas web como TripAdvisor y Booking. Hoy en día es prácticamente inconcebible que una persona viaje

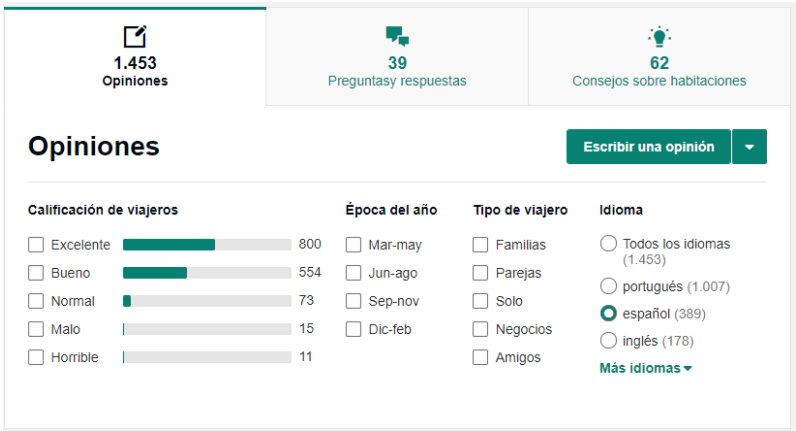
a un destino y elija su hotel sin antes buscarlo en internet y leer los comentarios que antiguos huéspedes hacen en referencia a su estadía. La experiencia del otro representa seguridad a la hora de elegir el alojamiento en destino, si bien es una herramienta sumamente subjetiva, da al turista un margen para la elección.

Este fenómeno se ve especialmente manifestado en generaciones como Millenials y Centenialls, quienes son rápidos con las plataformas virtuales de evaluación, tanto para mirar comentarios y fotos, como para generarlas por sí mismos. Gracias a esto, el hotel debe tener en cuenta un aspecto nuevo del marketing, que tiene que ver con el marketing orgánico que se genera a partir del servicio que perciben y comunican sus huéspedes antes, durante y después de su estadía. La imagen del establecimiento ya no solo depende de las acciones unilaterales del mismo, sino que se ve afectada por diferentes variables que tienen que ver con el empoderamiento del usuario del servicio y la potencia que tiene su opinión en la era digital.

Ilustración 17 - Puntuación TripAdvisor

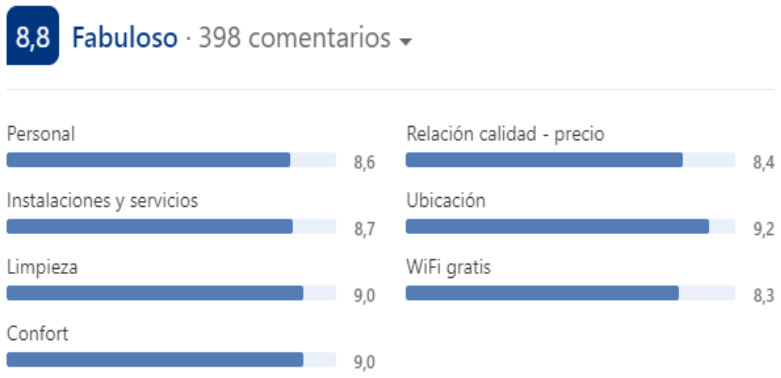
Fuente: *(TripAdvisor, 2019)*

Ilustración 18 - Cantidad de interacciones TripAdvisor



Fuente: *(TripAdvisor, 2019)*

Ilustración 19 - Puntuación Booking



Fuente: *(Booking.com, 2019)*

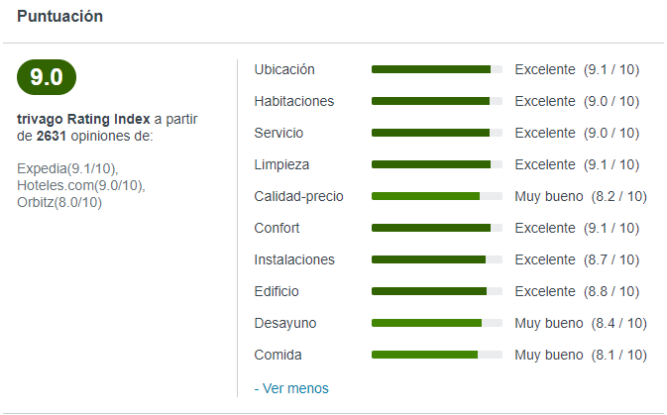
Ilustración 20 - Cantidad de interacciones Booking

Fuente: *(Booking.com, 2019)*

Ilustración 21 - Puntuación en Trivago

Fuente: *(Trivago, 2019)*

Ilustración 22 - Cantidad de interacciones en Trivago



Fuente: *(Trivago, 2019)*

F10: Arte y arquitectura

Tanto las habitaciones del hotel como las zonas comunes están decoradas con pinturas de las arquitectas María Noel Metediera y Verónica Czesler.

F11: Servicios complementarios

La última fortaleza a la que se hará mención y que es importante para el hotel, es el suministro de servicios complementarios al servicio básico ofrecido por definición, o sea, al alojamiento.

Como se muestra en capítulos anteriores, el hotel ofrece productos para los diferentes tipos de público objetivo, turistas internacionales, turistas nacionales, quinceañeras, recién casados, ejecutivos, personas que buscan servicios gastronómicos, deportivos, de *wellness*, entre otros.

El hecho de tener servicios complementarios no es menor, ya que el hotel diversifica su mercado y varía en cuanto a la segmentación, por lo que no depende de un único servicio como ser el alojamiento, sino que tiene más variables en juego que le generan mayores beneficios económicos y que, a su vez, le dan valor agregado a la propuesta del hotel.

Oportunidades

O1: Exigencia del usuario de servicios personalizados (tendencia)

. Las grandes cadenas hoteleras apuntan al objetivo de la personalización del servicio ofrecido en hoteles de todos los tamaños, por lo que no debería representar una dificultad mayor para My Suites.

O2: Valoración de características únicas – Arte, arquitectura, estructura

En relación a la fortaleza número nueve y el potencial de desarrollo de la misma.

Con la importancia que se le ha dado al arte en la modernidad y a aquellas obras disruptivas que armonicen los espacios, el hotel podría mejorar su imagen con más énfasis sobre el arte y la decoración de sus instalaciones.

Es sabido que los hoteles boutique alrededor del mundo buscan características singulares y locales que los hagan diferentes, originales e inolvidables para sus huéspedes. Estas características han sido tomadas en hoteles boutique de Montevideo, como el prestigioso Oliva Hotel en Punta Carretas, que utiliza obras de artistas locales para

generar una galería rotativa, junto a la sala de reuniones, y darle un nuevo atractivo al hotel.

O3: Nuevo consumidor online

CONSUMIDOR JWT INTELLIGENCE TENDENCIAS DE TURISMO Y EUROMONITOR TENDENCIAS

O4: Bodegas

Uno de los beneficios que hacen a Uruguay competitivo a nivel turístico internacionalmente es la cercanía de atracciones turísticas diferentes.

Las bodegas que se encuentran a menos de una hora de la ciudad de Montevideo, en Montevideo rural y el departamento de Canelones, representan una gran oportunidad para un hotel que busca posicionarse por su temática.

El trabajo y promoción conjunta con productos negociados que ofrecer a los huéspedes benefician a ambos negocios, las bodegas obtienen visitantes con interés genuino en el vino y el hotel puede alargar la estadía promedio generando más actividades que mantengan al cliente cautivo.

O5: Temática y decoración

Debilidades

D1: Precio

El hotel tiene una tarifa cara para el promedio de Montevideo, para sostener un precio alto en el contexto económico que atraviesa el país actualmente y los países vecinos como Argentina y Brasil, se debe justificar con variables como la relación calidad-precio, la complementariedad de servicios y la correcta segmentación del mercado.

Comparación de tarifas para la noche del 05/10 al 06/10 para dos adultos:

Fuente: página web de cada hotel

- Regency Golf: Excecutive Green View King Size USD 65

- Mercure Montevideo: Superior Queen Size USD 69
- Dazzler Montevideo: Classic Cama King USD 80
- Cala di Volpe: Standard Queen USD 82
- Esplendor Montevideo Punta Carretas: Concept King Bed USD 83
- Pocitos Plaza Hotel: Habitación Ejecutiva Penthouse USD 94
- Hyatt Centric Montevideo: King Hyatt USD 120
- Hilton Gardenn Inn: Habitación King Size USD 129
- **My Suites Boutique Hotel & Wine Bar USD 137**
- Oliva Luxury Hotel Montevideo: Habitación Superior USD 180

D2: Imagen

El desarrollo de la imagen de marca basada en la comunicación digital y el propio logotipo e isotipo de la empresa es hoy una debilidad para el hotel.

Es fundamental la coherencia entre lo que el hotel quiere transmitir a través de su imagen de marca y lo que actualmente está transmitiendo. El hecho de que el hotel no tenga una planificación en el mediano y largo plazo de la comunicación, hace que la imagen se torne un desafío diario, se sabe que se quiere comunicar, pero no hay una constancia planificada y documentada, las acciones surgen en la labor diaria o el corto plazo.

D3: Redes sociales inconexas

Como se presenta en la descripción de los problemas de comunicación, las redes sociales muestran contenidos confusos con respecto a los diferentes servicios que brinda el hotel.

No hay una organización aparente de la información que se transmite por este medio y se generan mensajes para públicos muy diferentes en un mismo espacio.

D4: Tamaño

El hotel es un hotel pequeño, aspecto que se puede apreciar desde la entrada al lobby. Muchos de los hoteles con los que compite en Pocitos y Punta Carretas tienen grandes zonas comunes y numerosas habitaciones.

Otro detalle que no se puede dejar de mencionar, es que Mónica Rossi, contacto dentro del hotel, ha comentado, en la entrevista realizada, que hay más de una habitación que está en desuso al momento por diferentes razones.

D5: Definición y coherencia del tipo de establecimiento

En la página web del hotel se menciona que las habitaciones cuentan con kitchenette, esta característica es clásica de los Apart Hotel.

Además, en la web también se describen todas las habitaciones como suites, teniendo en cuenta que para que una habitación pueda denominarse como suite, debe tener al menos dos espacios separados y diferenciados (habitación y sala de estar); las habitaciones del hotel no cumplen las especificaciones para definirse de esa manera.

Amenazas

A1: Competencia fuerte en la zona

Hay al menos 16 hoteles en funcionamiento en los alrededores de My Suites, lo que representa una gran competencia en la zona, sin tener en cuenta los hoteles céntricos de la ciudad.

Por lo menos 7 de los 16 hoteles mencionados anteriormente quedan a seis cuadras o menos de My Suites.

A2: Nuevos competidores

No es noticia nueva que cada vez abren más hoteles en la ciudad de Montevideo, por lo que la competencia se incrementa día a día. Actualmente hay al menos dos hoteles en construcción en la zona donde se ubica el hotel estudiado, Hotel Montevideo y Soro Curio by Hilton. El segundo mencionado, en particular, tiene características de hotel boutique, por lo que competiría de manera directa con My Suites visto a grandes rasgos.

Además, muchos de los nuevos hoteles que abren en Montevideo, pertenecen a cadenas internacionales con vasta experiencia en el sector y con la intención de ser de referencia en el mercado uruguayo, un mercado históricamente pequeño.

Igualmente es necesario mencionar que en los últimos dos años han cerrado nueve hoteles en la capital. Estos hechos son relacionados con la sobreoferta hotelera, debido a los regímenes de promoción a la inversión, y los altos costos fijos de desarrollar las actividades en nuestro país, por Fernando Peláez, secretario de la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay (AHRU), denominándolo un "combo negativo" para el rubro. (Mesa, 2019)

A3: Contexto político nacional

El contexto actual relacionado a las elecciones que se llevarán a cabo el 27 de octubre del corriente año y el posible posterior ballotage en noviembre (haciendo especulaciones), generan un clima de incertidumbre en el futuro del turismo en general y del sector hotelero en particular.

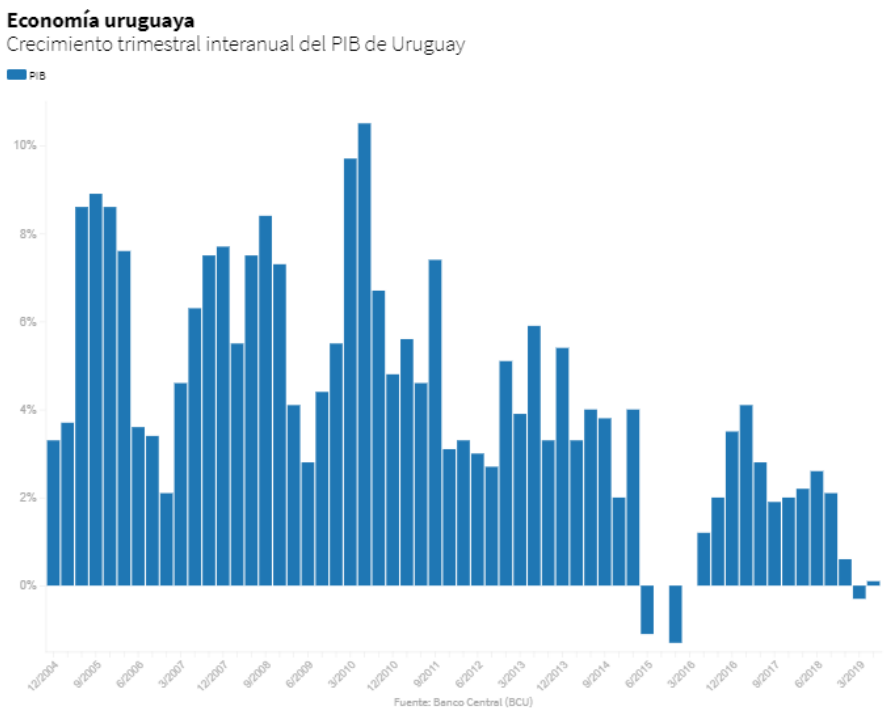
Cada candidato tiene propuestas diferentes, muchos de ellos mencionan la exoneración o disminución de impuestos a empresarios, principalmente aquellos propietarios de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), lo que podría generar un cambio en la distribución del gasto de un hotel, ya que hoy en día los costos fijos son los que más presionan la estabilidad económica de los mismos.

Esta incertidumbre se ve acrecentada por el panorama más confuso que caracteriza a este año electoral, a diferencia de los últimos dos períodos de elección presidencial. No hay visiones claras acerca de lo que pasará, al menos hasta acercarnos al 27 de octubre, por lo que ninguna empresa dará ningún paso en falso hasta marzo del año entrante.

A4: Contexto económico nacional

Complementado por la incertidumbre a nivel política mencionada en el punto anterior, el país enfrenta una situación económica de estancamiento en la actualidad. El PIB creció apenas 0,1% interanual en el período abril-junio, según informó el Banco Central. (Santos, 2019). Particularmente el sector comercio, reparaciones, restaurantes y hoteles decreció en un 2,6% para el período anteriormente mencionado.

Tabla 1- Crecimiento trimestral interanual del PIB de Uruguay 2004/2019



Fuente: Banco Central del Uruguay a través de *(Santos, 2019)*

Tabla 2- Valoración interanual del índice de volumen físico trimestral en %

Cuadro 2
Variación interanual del índice de volumen físico trimestral (en %)

Por clase de actividad económica y por componentes del gasto final	1° trim. 2019/ 1° trim. 2018*		2° trim. 2019/ 2° trim. 2018*	
	Variación	*Incidencia*	*Variación*	*Incidencia*
ACTIVIDADES PRIMARIAS	-0,6%	0,0	0,9%	0,1
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	*-0,5%*	*0,0*	*0,9%*	*0,0*
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	-2,6%	-0,3	-1,9%	-0,3
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	12,5%	0,3	3,5%	0,1
CONSTRUCCION	-3,5%	-0,1	-4,7%	-0,2
COMERCIO, REPARACIONES, RESTAURANTES Y HOTELES	-5,9%	-0,8	-2,6%	-0,3
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	5,1%	1,0	5,5%	1,1
OTRAS ACTIVIDADES 1/	-0,4%	-0,1	-0,6%	-0,1
VALOR AGREGADO BRUTO	**-0,1%**	**-0,1**	**0,4%**	**0,4**
Impuestos menos subvenciones sobre los productos	-1,4%	-0,2	-1,5%	-0,3
PRODUCTO INTERNO BRUTO	**-0,3%**	**-0,3**	**0,1%**	**0,1**
GASTO CONSUMO FINAL	-0,2%	-0,2	0,0%	0,0
Gasto Consumo Final Privado	*-0,4%*	*-0,3*	*-0,1%*	*0,0*
Gasto Consumo Final Gobierno	*1,2%*	*0,1*	*0,4%*	*0,0*
FORMACION BRUTA DE CAPITAL	2,4%	0,4	-5,8%	-1,0
Formación Bruta de Capital Fijo	*-1,8%*	*-0,3*	*-4,1%*	*-0,7*
Sector Público	8,3%	0,2	-15,9%	-0,5
Sector Privado	-3,7%	-0,5	-1,0%	-0,1
EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	-5,8%	-1,7	3,5%	1,0
IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS (-)	-4,1%	1,2	-0,3%	0,1

Fuente: Banco Central del Uruguay a través de *(Santos, 2019)*

A5: Contexto de crisis – Brasil y Argentina

Otra amenaza que necesariamente se debe tener en cuenta es el contexto de crisis que atraviesan nuestros países vecinos.

A6: Competitividad de Argentina en la región con respecto a Uruguay

Argentina se ha vuelto más competitivo en el último tiempo, porque ha bajado su tipo de cambio con respecto a Uruguay, por lo que es más atractivo turísticamente a nivel regional.

A7: Tipo de cambio

El tipo de cambio en dólares es actualmente caro en Uruguay, lo que hace que disminuya el turismo interno porque los precios de la hotelería están expresados en esta moneda.

Por otro lado, para los argentinos el peso uruguayo se ha vuelto más caro, así como el dólar, por lo que afectará el número de turistas que visiten Uruguay y el gasto promedio en el país.

A8: Inseguridad y percepción de inseguridad

Si bien Uruguay se sigue presentando en el mundo como el país más seguro de Latinoamérica, la inseguridad es un factor en aumento en los últimos años y de la misma manera lo hace su percepción.

Estados Unidos ya ha presentado un anuncio para sus ciudadanos, advirtiendo sobre la inseguridad en Uruguay y las precauciones a tener en cuenta al momento de visitarlo.

A9: Transporte

El país presenta problemas de conectividad en el transporte público. El medio de transporte colectivo es el ómnibus, no teniendo la posibilidad de conectarlo con otros como metros o trenes, a diferencia de Argentina, Brasil y Chile, por nombrar algunos, que si presentan este beneficio.

Además, el traslado de un sitio a otro es lento, los ómnibus van repletos de personas y están en malas condiciones.

6.2.2 Matriz FODA

Tabla 3- Matriz FODA

			FACTORES INTERNOS	
			FORTALEZAS	DEBILIDADES
			F1 - Ubicación F2 - Compras, historia y arquitectura F3 - Museos F4 - Bus turístico F5 - Cartel Montevideo F6 - Gastronomía F7 - Temática F8 - Habitaciones F9 - Plataformas digitales: TripAdvisor, Booking, Trivago F10 - Arte y arquitectura F11 - Servicios complementarios	D1 - Precio D2 - Imagen D3 - Redes sociales inconexas D4 - Tamaño D5: Definición y coherencia del tip de establecimiento
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	O1 - Exigencia del usuario de servicios personalizados O2 - Valoración de características únicas: Arte, arquitectura, O3 - Nuevo consumidor online O4 - Bodegas O5 - Temática y decoración	ESTRATEGIA FO (Maxi-Maxi) ***Penetración de mercado*** F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, F10, O1, O2, O3 ***Branding Engagement*** F1, F7, F10, F11, O4, O5 ***Posicionamiento offline*** F1, F2, F3, F4, F5, F8, F10, F11, O1, O2, O4, O5	ESTRATEGIA DO (Mini-Maxi) ***Branding Advocacy*** D1, D2, O1, O2, O5 ***Posicionamiento online*** D2, D3, O1, O2, O3 ***Branding Awareness*** D2, D3, D5, O1, O2, O5
	AMENAZAS	A1 - Competencia fuerte en la zona A2 - Nuevos competidores A3 - Contexto político nacional A4 - Contecto económico nacional A5 - Contexto de crisis - Brasil/Argentina A6 - Competitividad de Argentina en la región con respecto a Uruguay A7 - Tipo de cambio A8 - Inseguridad y percepción de seguridad A9 - Transporte	ESTRATEGIA FA (Maxi-Mini) ***Clienting estratégico*** F1, F2, F3, F9, F11, A3, A4, A5, A6, A6, A7 ***Desarrollo de nuevos productos*** F7, F8, F11, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7	ESTRATEGIA DA (Mini-Mini) ***Clienting Intratégico*** D4, A3, A4, A7, A9 ***Desarrollo de nuevos mercado*** D1, D4, D5, A1, A2, A5, A6, A7, A8

Fuente: Elaboración propia

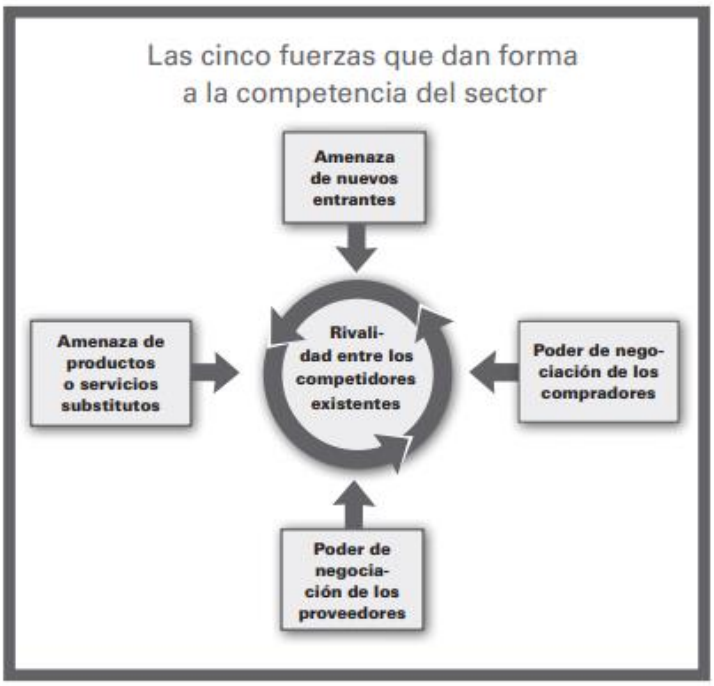
6.2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La planificación y las estrategias empresariales deben tener necesariamente en cuenta a las cinco fuerzas competitivas del microentorno de la empresa, para comprender la rentabilidad del sector. La competencia no está compuesta únicamente por los competidores directos actuales, sino que implica más variables a considerar a la hora de hacer un análisis. (Porter, 2008, págs. 1-2)

"Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques." (Porter, 2008, pág. 1)

Las decisiones estratégicas deben estar basadas tanto en la defensa de la empresa de las diferentes fuerzas competitivas, como en la utilización de las fuerzas para su propio beneficio. (Porter, 2008, pág. 2)

Tabla 4- Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: (Porter, 2008, pág. 2)

En la ilustración n° 25 se pueden ver las interrelaciones que presentan las cinco fuerzas competitivas del microentorno y que serán desarrolladas a continuación para el sector de la hotelería en Montevideo.

Amenaza de nuevos entrantes

Actualmente hay al menos dos hoteles en construcción en Montevideo. Las exoneraciones impositivas a empresas extranjeras que pretenden instalarse en el país representan una eliminación de barrera a nuevos entrantes que puede significar un peligro para los pequeños hoteles en la ciudad.

Las grandes cadenas con experiencia de gestión internacional llegan para quedarse y representan un desafío como competencia para los hoteles independientes como My Suites.

Por otro lado, el hecho de que no sea una cultura con demasiadas complicaciones a la hora de brindar el servicio, y por tener un público general de las mismas características, es de fácil acceso para nuevos competidores interesados.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Plataformas como Airbnb y las inmobiliarias tradicionales son servicios sustitutos con los que la empresa debe tener cuidado. Alquilar un apartamento y compartir espacio se ha transformado en una práctica común y los hoteles deben demostrar el valor agregado de una estadía en ellos para no perder mercado pensando solo en el precio.

Poder de negociación de proveedores

Para hoteles de menor tamaño como My Suites el poder de negociación de los proveedores puede ser de medio a alto, pero por la antigüedad del hotel en el mercado no debería representar un problema de gran relevancia a tener en cuenta.

Poder de negociación de compradores

Relacionado con la existencia de servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores ha crecido, ahora tienen más opciones a las cuales acceder y por tanto la diferenciación y el posicionamiento en la cabeza de los consumidores se vuelven fundamentales.

El público ejecutivo también gana poder de negociación en tanto se instalan más hoteles, además, los que ya estaban en el mercado se especializan y profesionalizan en el sector, hay variedad de oferta, lo que implica variedad de precios y beneficios.

Rivalidad entre competidores

El mercado de consumidores que eligen la ciudad de Montevideo para hospedarse es pequeño, más ahora teniendo en cuenta la situación político-económica de los países vecinos, nuestros principales visitantes.

Por las razones mencionadas en el párrafo anterior, la rivalidad entre competidores es especialmente fuerte en la actualidad, la diferenciación y personalización del servicio hacen la diferencia. Para ello es especialmente necesario hacer un buen uso de los datos de los clientes actuales y potenciales para generar campañas de marketing eficientes, además de que la comunicación debe tener una sólida planificación por detrás.

6.2.4 Competencia

Hoy en día la competencia del sector hotelero en Montevideo se ve aumentada por las dificultades político-económicas que atraviesa tanto Uruguay, como sus países vecinos y principales emisores de visitantes para la región.

En las Tablas 1, 2 y 3 a continuación, se pueden apreciar las llegadas a Uruguay por zona de destino en el primer trimestre 2019, luego primer trimestre 2018 y finalmente el comparativo entre ambos períodos. Las tablas detallan también los días promedio de estadía, el gasto total, gasto por persona y por persona por día promedio de estadía.

Se puede ver como en el primer trimestre 2019 disminuye la cantidad de turistas que ingresan a Montevideo en un 8,6%, la estadía promedio disminuye en un 5,7% y el total del gasto lo hace en un 8,4% con respecto al mismo período del año anterior. A pesar de esto, el gasto promedio por persona aumenta en un 0,2% para Montevideo y el gasto por persona por día lo hace en un 6,2%.

La reflexión que se desprende de estos datos consiste en entender que si bien en el período de tiempo estudiado, el número de ingresos ha disminuido, así como el gasto total medido en dólares americanos; el gasto promedio por persona ha aumentado, lo que podría llegar a significar que los turistas que visitan Montevideo en 2019, si bien son menos en cantidad, tienen un poder adquisitivo medio-alto y alto, que permite que se mantenga el ingreso promedio por turista.

Según el informe del Ministerio de Turismo, que analiza el turismo receptivo, el mayor gasto de los turistas en destino corresponde al alojamiento y del primer trimestre de 2018 al mismo período de 2019, el mismo descendió en un 14%. (Ministerio de Turismo, 2019)

Tabla 5- Turismo receptivo: Visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gasto, según zona de destino. Período: primer trimestre 2019

TURISMO RECEPTIVO

VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY, DÍAS DE ESTADÍA Y GASTO, SEGÚN ZONA DE DESTINO
PERÍODO: PRIMER TRIMESTRE 2019

ZONA DE DESTINO	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADÍA	GASTO EN U$S CORRIENTES		
			TOTAL U$S	P/PERSONA	P/P DÍA
Punta del Este	282.348	8,9	397.641.275	1408,3	158,7
Colonia	68.992	3,5	18.608.655	269,7	76,4
Montevideo	228.048	5,7	148.923.611	653,0	113,6
Costa de Oro	67.828	7,5	28.675.274	422,8	56,3
Piriápolis	95.349	8,2	69.235.121	726,1	89,1
Costa de Rocha	94.014	9,5	63.277.336	673,1	70,5
Litoral Termal	141.927	4,3	36.892.308	259,9	60,3
Tránsito	75.102	0,6	4.458.876	59,4	98,0
Otros - Sin datos	38.408	4,6	8.335.900	217,0	47,5
TOTAL/MEDIA	**1.092.015**	**6,5**	**776.048.356**	**710,7**	**109,7**

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2019)

Tabla 6 - Turismo receptivo: Visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gasto, según zona de destino. Período: primer trimestre 2018

TURISMO RECEPTIVO

VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY, DÍAS DE ESTADÍA Y GASTO, SEGÚN ZONA DE DESTINO
PERÍODO: PRIMER TRIMESTRE 2018

ZONA DE DESTINO	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADÍA	GASTO EN U$S CORRIENTES		
			TOTAL U$S	P/PERSONA	P/P DÍA
Punta del Este	385.329	9,5	550.173.129	1427,8	150,8
Colonia	91.131	3,8	26.063.036	286,0	76,1
Montevideo	249.482	6,1	162.657.547	652,0	107,0
Costa de Oro	135.826	7,5	62.294.202	458,6	60,8
Piriápolis	145.755	9,3	127.460.706	874,5	93,9
Costa de Rocha	160.192	9,6	103.960.909	649,0	67,3
Litoral Termal	161.237	4,4	44.533.666	276,2	63,4
Tránsito	157.297	0,6	4.735.873	30,1	53,5
Otros - Sin datos	45.497	5,9	11.029.911	242,4	41,2
TOTAL/MEDIA	**1.531.746**	**6,9**	**1.092.908.980**	**713,5**	**104,1**

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2019)

Tabla 7 - Turismo receptivo: Visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gasto, según zona de destino. Comparativo primer trimestre 2019 vs 2018

TURISMO RECEPTIVO

VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY, DÍAS DE ESTADÍA Y GASTO, SEGÚN ZONA DE DESTINO
COMPARATIVO PRIMER TRIMESTRE 2019 VS 2018

ZONA DE DESTINO	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADÍA	GASTO EN U$S CORRIENTES		
			TOTAL U$S	P/PERSONA	P/P DÍA
Punta del Este	-26,7%	-6,3%	-27,7%	-1,4%	5,2%
Colonia	-24,3%	-6,1%	-28,6%	-5,7%	0,4%
Montevideo	-8,6%	-5,7%	-8,4%	0,2%	6,2%
Costa de Oro	-50,1%	-0,5%	-54,0%	-7,8%	-7,4%
Piriápolis	-34,6%	-12,4%	-45,7%	-17,0%	-5,2%
Costa de Rocha	-41,3%	-1,0%	-39,1%	3,7%	4,8%
Litoral Termal	-12,0%	-1,2%	-17,2%	-5,9%	-4,8%
Tránsito	-52,3%	7,7%	-5,8%	97,2%	83,2%
Otros - Sin datos	-15,6%	-22,4%	-24,4%	-10,5%	15,4%
TOTAL/MEDIA	**-28,7%**	**-5,5%**	**-29,0%**	**-0,4%**	**5,3%**

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2019)

Si bien no se tienen datos específicos correspondientes a establecimientos hoteleros de Montevideo, se entiende que con las disminuciones en llegadas y en gasto, la competencia por captar la mayor cantidad de visitantes y mayor nivel de gasto, entre los diferentes alojamientos de la ciudad debería verse afectada a la suba. El mercado se achica y la competencia se hace más dura.

Como mencionaba Mónica Rossi en la entrevista realizada en el mes de marzo, la ocupación promedio de los hoteles en Montevideo también podría verse afectada por los factores mencionados anteriormente. (Rossi, 2019). Con una ocupación promedio del 70% en 2017 y del 60% en 2018, el hotel esperaba una ocupación promedio del 51% para 2019, que ha de corroborarse a finales del año corriente. Si este comportamiento se repite en Montevideo en general, lo que parecería muy probable según los datos observados en párrafos anteriores; la competencia se intensificará y los hoteles deberán tomar medidas estratégicas clave para atravesar la situación.

Igualmente, en tanto estos datos ayudan a crear un panorama acerca de la situación actual del sector, será pertinente analizar los datos anuales, luego de finalizado el año 2019, para obtener la información completa.

En la próxima página se presentará una tabla comparativa de comunicación del hotel My Suites y sus diferentes hoteles competidores, según área geográfica y según público objetivo.

Tabla 8 - Análisis de los competidores

				COMPETENCIA GEOGRÁFICA - PUNTA CARRETAS												COMPETENCIA POR PÚBLICO OBJETIVO	
				My Suites Hotel Boutique & Wine Bar	Pocitos Plaza Hotel	Vivaldi Hotel Montevideo	Hotel Armon Suites	27 Suites Apart Hotel Montevideo	Hotel Ermitage	Dazzler By Wyndham Montevideo	Hotel Sheraton Montevideo	Aloft Montevideo Hotel	Mercure Montevideo	Cala di Volpe Boutique Hotel	Regency Golf Hotel	Hilton Garden Inn	Hyatt Centric Montevideo
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	ONLINE	Facebook	Seguidores	24.996	1.389	161	3.547	1.136	1.487	1.283	13.291	2.355	276	19.813	71.616	10.371	36.661
			Calificación	4.6	4.3	5	4.7	4.5	4.3	4.3	4.5	4.8	4.4	4.8	4.0	4.6	4.7
			Publicaciones	Semanales	Semanales	Semanales	Semanales	Cada 15 días	Mensuales	Cada 3 días	Cada 2 días	Cada 2 días	Mensuales	Cada 3 días	Mensuales	Cada 2 días	Semanales
		Tripadvisor	Comentarios	1.456	1.052	612	963	260	874	2.095	1.247	109	817	1.747	972	793	1.266
			Calificación	4.5	4.0	4.0	4.5	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.5	4.5	4.0	4.5	4.5
		Booking	Comentarios	400	2.491	1.046	1.677	1.118	2.218	3.097	403	378	410	1.294	791	700	1.316
			Calificación	8.8	8.8	8.8	9	8.6	8.5	8.4	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9	8.8	9.1
		Instagram	Seguidores	1.332	771	399	583	126	No tiene	5.788	2.215	1.983	397	1.734	1.617	6.671	7.037
			Publicaciones	Semanales	Cada 3 días	Semanales	Mensuales	Mensuales		Cada 3 días	Cada 2 días	Cada 2 días	Cada 15 días	Cada 3 días	Mensuales	Cada 2 días	Semanales
			Coherencia	Baja	Media	Alta	Baja	Alta		Alta	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta
		Google	Comentarios	464	1.015	1.032	621	355	483	2.139	7.152	447	406	1.399	681	1.439	2.123
			Calificación	4.4	4.3	4.2	4.4	4.3	4.3	4.2	4.5	4.5	4.4	4.5	4.4	4.5	4.6
		Sitio web	Diseño	Malo	Malo	Bueno	Muy Malo	Muy Bueno	Malo	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno
			Actualización	2016	2019	-	-	2017	2016	2019	2019	2019	2019	-	-	2019	2019
	OFFLINE	Establecimiento	Ubicación	Pocitos	Pocitos	Punta Carretas	Punta Carretas	Pocitos	Pocitos	Punta Carretas	Punta Carretas	Punta Carretas	Punta Carretas	Punta Carretas	Punta Carretas	Pocitos	Pocitos
			Estilo/Imagen	Moderno	Clásico	Clásico elegante	Clásico antiguo	Clásico	Antiguo	Moderno elegante	Antiguo elegante	Moderno descontracturado	Clásico	Clásico antiguo	Minimalista	Rústico descontracturado	Moderno minimalista
			Logo														
			Categoría	4 estrellas	4 estrellas	4 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	-	4 estrellas	5 estrellas	4 estrellas	4 estrellas	4 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	4 estrellas

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Auditoría de comunicación

Un plan de comunicación profesional y eficiente, no puede concebirse sin una auditoría de comunicación previa, es el punto de partida. Es necesario hacer una evaluación periódica de la situación de la empresa, para lograr corregir cualquier deficiencia que pudiera surgir y que afecte directa o indirectamente la imagen de la empresa. (Cuenca Fontbona, 2005, pág. 1)

"La auditoría de comunicación es un punto de partida, y en cierta forma, la génesis de una buena propuesta final de comunicación" (Cuenca Fontbona, 2005)

Logo

El logotipo del hotel está compuesto por un círculo color bordó en alusión al vino, con letras blancas en su interior que escriben la leyenda My Suites. A la derecha del círculo principal aparece una segunda leyenda que escribe Boutique Hotel & Wine Bar, que explica la temática.

El cambio de tipografía entre la leyenda escrita en el interior del círculo y la escrita en el exterior es confusa. Boutique Hotel & Wine Bar está escrito en bordó, sobre blanco y con un bordeado negro, lo último no tiene ningún efecto gráfico más que mostrar el contorno blanco alrededor de las letras bordó.

La tipografía del interior del círculo es visualmente atractiva, pero la exterior parece informal y vulgar, además de que el nombre del hotel es demasiado largo y quizás hasta difícil de pronunciar.

La letra "y" de My Suites podría estar haciendo alusión a una copa de vino por su forma, lo que una vez más acotaría a la temática del hotel.

El alojamiento se jacta de que todas sus habitaciones son suites, concepto que anteriormente se explica y que está mal utilizado en este caso. El nombre y el logo apuntan a una característica principal que el hotel dice tener, pero no es realmente verdad, por lo tanto, el valor añadido que este intenta aportar no tendría sentido alguno.

Ilustración 23 - Logotipo

Fuente: (My Suites Boutique Hotel & Wine Bar, 2019)

Redes sociales

A continuación, se analizarán todas las redes sociales en las que participa el hotel activamente.

En Facebook el hotel se presenta con dos opciones de logo diferente, la primera, foto oficial de la página, muestra el logo con el círculo bordó, sobre un fondo blanco, con la leyenda My Suites y cuatro estrellas que corresponden a la categoría. En simultáneo, la portada de la página presenta el logo con el círculo bordó, sobre una foto con copas de vino y corchos y con la leyenda My Suites Montevideo.

A su vez, debajo de la foto oficial de la página, la descripción utiliza el nombre completo del hotel: My Suites Boutique Hotel & Wine Bar y luego el nombre de la página escribe @mysuiteshotel; hay cuatro denominaciones diferentes del hotel en una misma página.

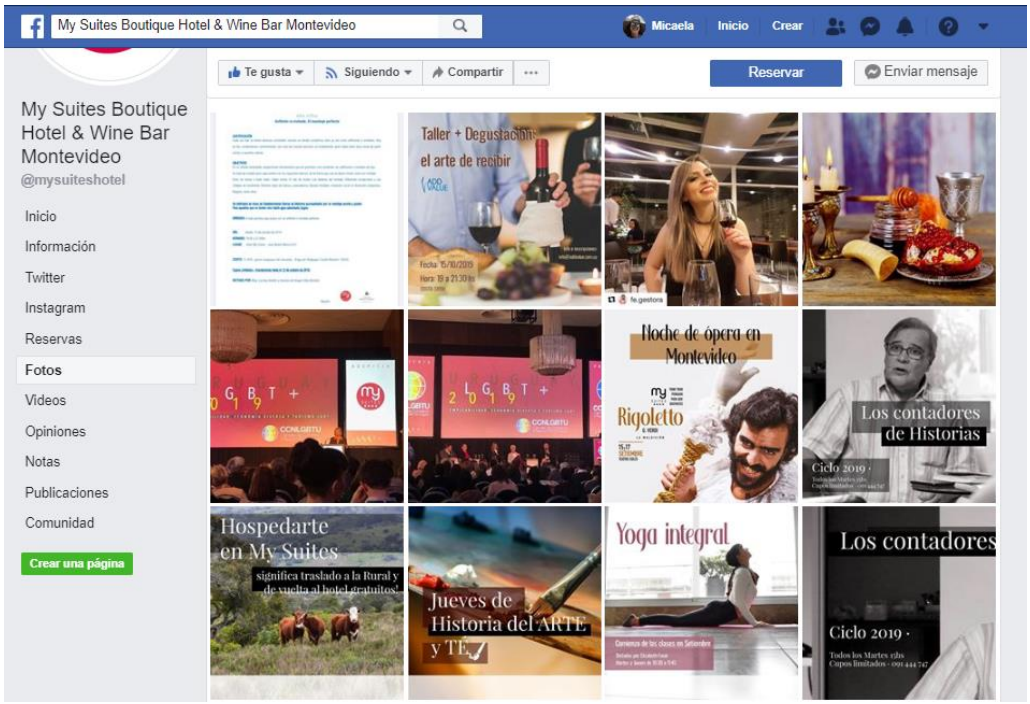
La página de Facebook fue creada el 22 de noviembre del año 2010, tiene 24.992 me gusta, 25.017 seguidores y una puntuación de 4,6 sobre 5, según la opinión de 186 personas. La página es gestionada por un community manager, así como las demás redes sociales.

Las publicaciones son semanales, a veces también cada tres días o dos en un mismo día. El contenido audiovisual es tanto fotográfico como de video, hay falta de coherencia en las publicaciones de los dos tipos, se mezclan productos y servicios complementarios al alojamiento y se mezclan tipos de público.

Ilustración 24 - Página de Facebook My Suites Boutique Hotel & Wine Bar

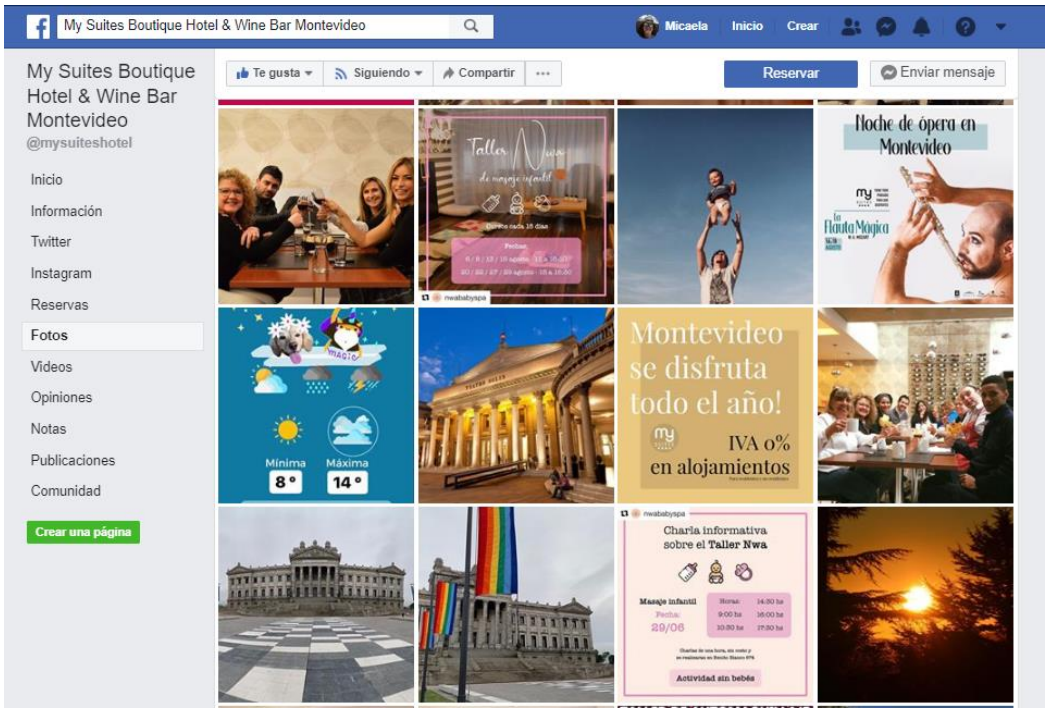
Fuente: (Facebook, 2019)

Ilustración 25 - Facebook: Fotos



Fuente: (Facebook, 2019)

Ilustración 26- Facebook: Fotos 2



Fuente: (Facebook, 2019)

En el caso de la página de Instagram, vuelven a aparecer diferentes formas de nombrar al hotel en un mismo espacio visual, sin embargo, la foto principal del perfil coincide con la foto principal del perfil de Facebook, por lo que hay una coherencia en ese sentido.

En esta red social la primera publicación fue hecha el 12 de junio del año 2014, el hotel cuenta con 1.335 seguidores, 409 publicaciones y 9 historias destacadas. Las fotos y videos son los mismos que los publicados en Facebook, se suman a ellos las historias de Instagram.

Muchos de los posteos e historias de corresponden a re-posteos de influencers argentinos o brasileños que se hospedan en el hotel de forma gratuita y promocionan la marca entre sus seguidores. Si bien es una excelente manera de adaptase al nuevo consumidor online, los mensajes son confusos en cuanto al público objetivo. En general los influencers que visitan el hotel son jóvenes y muestran características del hotel como la piscina, la comida, entre otros, pero dejan de lado la identidad fundamental del mismo que sería su temática, el vino. En algunos casos se muestra, pero en forma de chiste, quitándole la seriedad que implica una degustación para quien es conocedor y disfruta de la práctica.

Ilustración 27 - Página de Instagram de My Suites Hotel Boutique & Wine Bar

Fuente: (Instagram, 2019)

Ilustración 28- Instagram: Fotos

Fuente: (Instagram, 2019)

Ilustración 29- Instagram: Fotos 2

Fuente: (Instagram, 2019)

Ilustración 30- Instagram - Historias

Fuente: (Instagram, 2019)

Ilustración 31- Instagram: Historias 2

Fuente: (Instagram, 2019)

El hotel también cuenta con una página de Twitter que utiliza con menos frecuencia que las otras dos redes, la última publicación de multimedia fue el 29 de junio del 2019 y el último retweet fue el 15 de septiembre de 2019, antes de eso los retweets suelen ser de frecuencia mensual.

El hotel creó su página de Twitter en noviembre del año 2010, cuenta con 448 seguidores y ha publicado 836 tweets. Mantiene la coherencia con la foto de perfil de las demás redes y vuelve a utilizar el nombre abreviado My Suites Hotel.

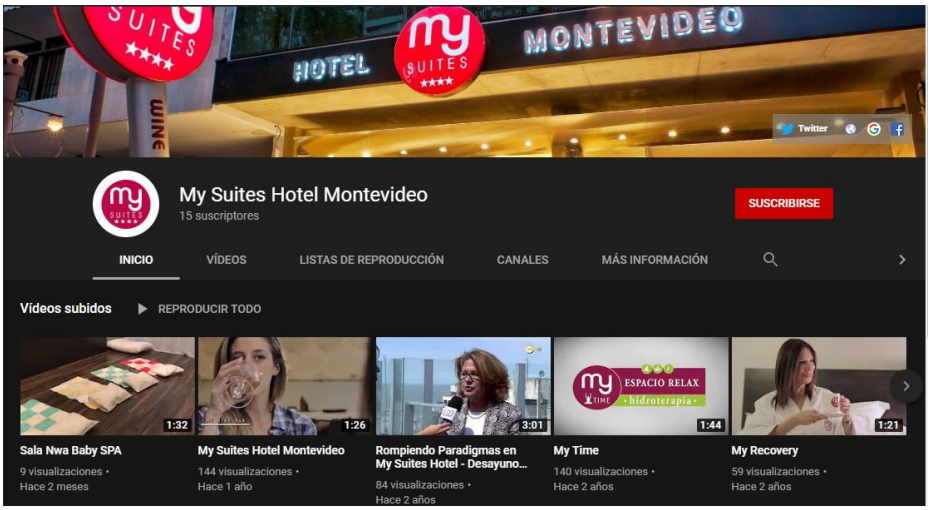
Ilustración 32- Página de Twitter de My Suites Boutique Hotel & Wine Bar

Fuente: (Twitter, 2019)

El hotel también cuenta con una página de Youtube a la que suben contenido esporádicamente, la última publicación se hizo dos meses atrás.

Tiene 15 suscriptores y al menos 25 videos publicados, el contenido es variado, va desde características del hotel y sus servicios, maridajes y cenas, reportajes, spots publicitarios, entre otros.

Ilustración 33- Página de Youtube de My Suites Boutique Hotel & Wine Bar



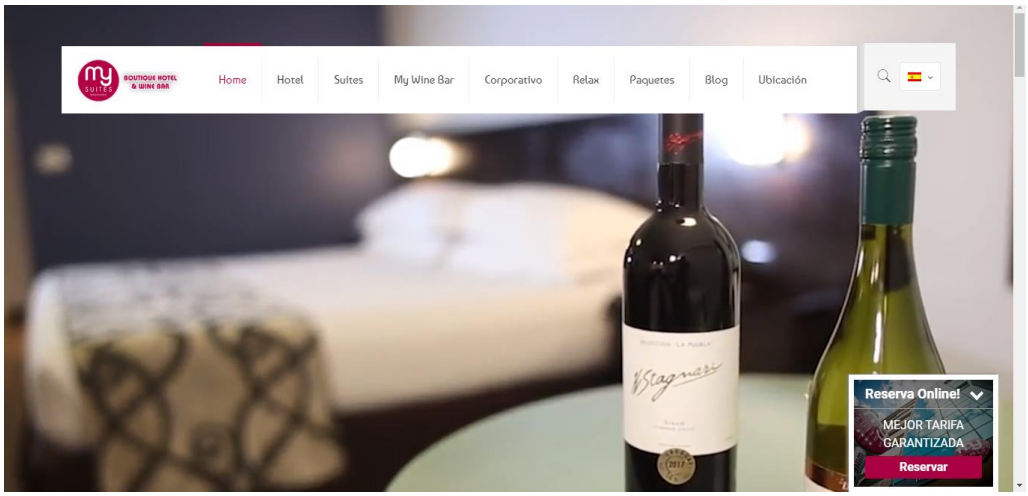
Fuente: (YouTube, 2019)

Página web

La página web del hotel está bien organizada, tiene contenido audiovisual y es responsive (se adapta a los diferentes formatos de pantalla). El diseño fue realizado por 3Vectores en 2016 y no ha cambiado desde entonces.

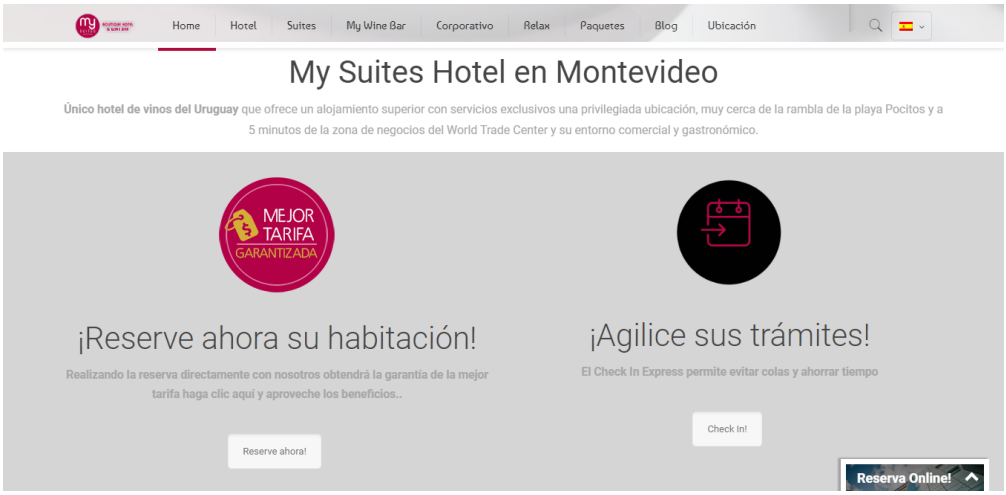
Los videos de las experiencias románticas que el hotel vende son de contenido poco profesional y con una voz de locutor que es redundante, si no estuviese igualmente se entendería el concepto.

Ilustración 34- Página web de My Suites Boutique Hotel & Wine Bar



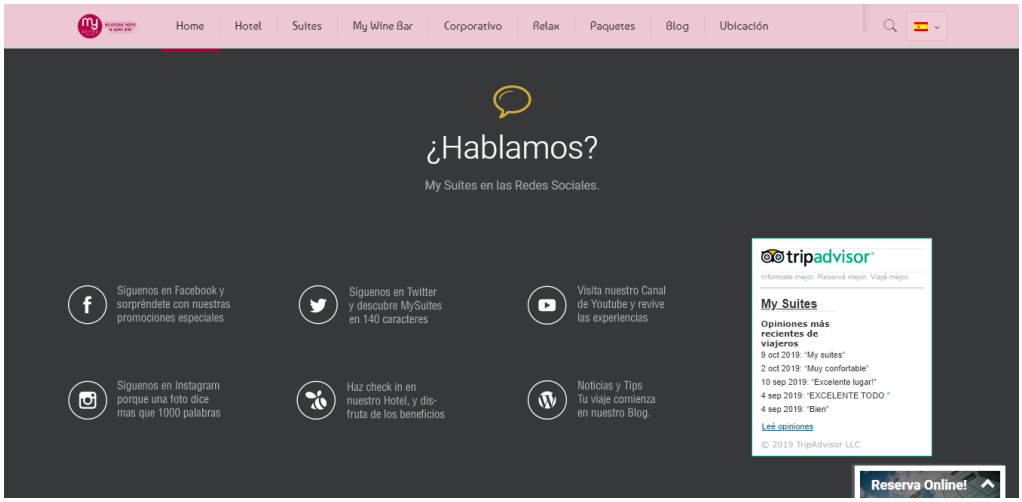
Fuente: (My Suites Hotel Boutique & Wine Bar, 2016)

Ilustración 35- Página web de My Suites Boutique Hotel & Wine Bar 2



Fuente: (My Suites Hotel Boutique & Wine Bar, 2016)

Ilustración 36- Página web de My Suites Boutique Hotel & Wine Bar 3



Fuente: (My Suites Hotel Boutique & Wine Bar, 2016)

Plataformas de opinión online

Como se detalla en la fortaleza número 9, del apartado del análisis FODA, el hotel tiene muy buenas puntuaciones en las diferentes plataformas de opinión online, TripAdvisor, Booking y Trivago, además de Google que se ejemplifica en la tabla de análisis de la competencia.

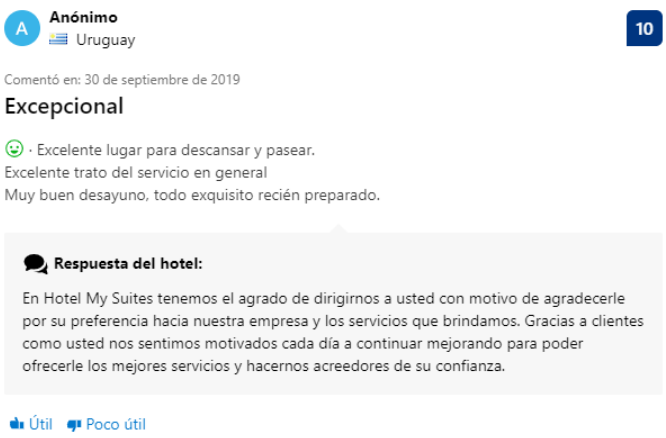
En TripAdvisor el hotel recibe 1458 opiniones y una puntuación de 4,5 sobre 5. En Booking recibe 402 comentarios y una puntuación de 8,8 sobre 10. En Trivago se agrupan 2.631 opiniones de diferentes plataformas y una puntuación de 9 sobre 10.

En Booking las respuestas a comentarios de clientes no son constantes, si bien la última fue hecha el 30 de septiembre de 2019. El formato de la respuesta es variable, que, si bien deja ver que hay una persona y no una contestadora automática detrás de ella, le quita profesionalismo. Las respuestas en esta plataforma no llevan ninguna firma.

Ilustración 37- Comentario y respuesta en Booking

Fuente: (Booking.com, 2019)

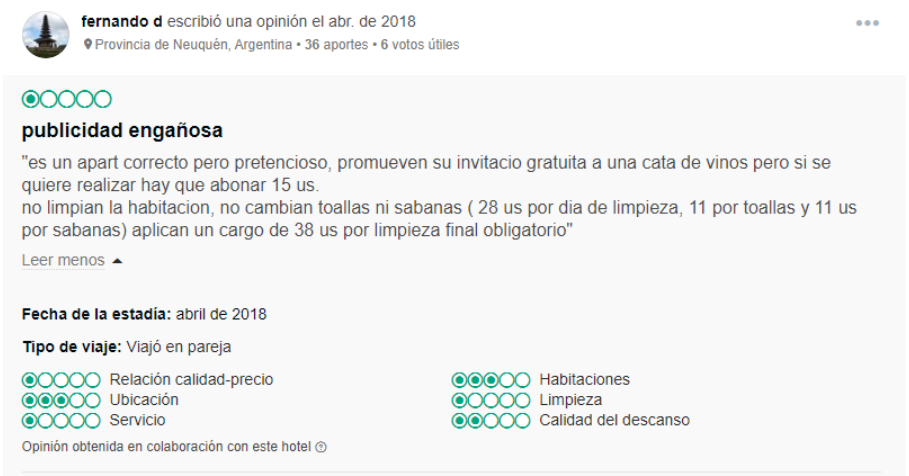
Ilustración 38- Comentario y respuesta en Booking



Fuente: (Booking.com, 2019)

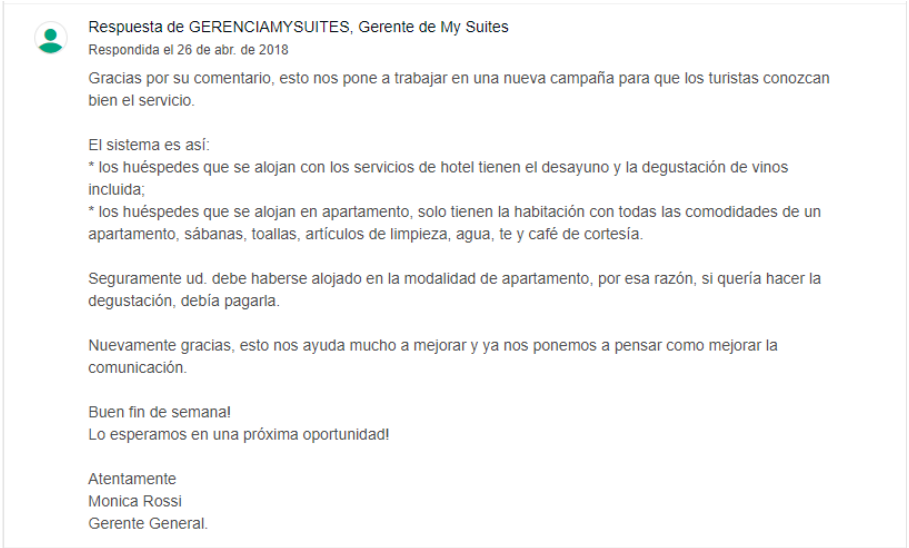
No hay respuesta por parte del hotel a los comentarios y opiniones en TripAdvisor desde enero 2019, salvo algunos casos puntuales en el apartado “Preguntas y respuestas”, en los que el usuario “GERENCIA MY SUITES” responde y firma Mónica Rossi, Gerente General. Igualmente, las respuestas no tienen constancia, como en el caso anterior, son esporádicas y lejanas a la fecha original del comentario. La forma de escribir es respetuosa y adecuadas a cada situación, podrían escribirse con un lenguaje más profesional y homogéneo. Se plasman las siguientes ilustraciones a modo de ejemplo:

Ilustración 39- Comentario negativo en TripAdvisor



Fuente: (TripAdvisor, 2018)

Ilustración 40- Respuesta de la Gerencia en TripAdvisor



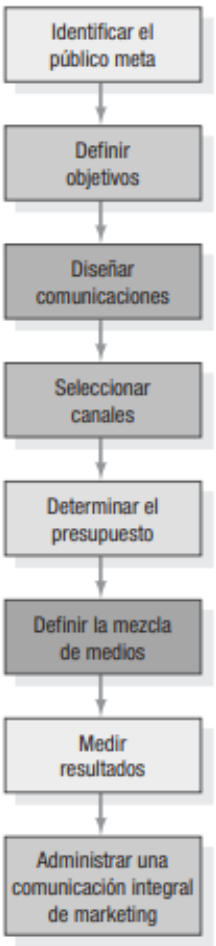
Fuente: (TripAdvisor, 2018)

7 CAPÍTULO: Plan de comunicación

Una vez terminado el capítulo que responde al análisis de la situación, producto de la investigación realizada, se pasará a definir y desarrollar el plan de comunicación para la empresa.

El plan de comunicación comprenderá, en primer lugar, el establecimiento de objetivos de marketing y de comunicación, que serán desarrollados en el próximo capítulo; continuando, se definirá el público objetivo al que se direccionará el plan, para luego establecer las estrategias y las acciones que responderán a las mismas.

Tabla 9- Etapas en el desarrollo de una comunicación efectiva



Fuente: (Kotler & Keller, 2006, pág. 541)

Las acciones mencionadas responderán a un calendario y presupuesto establecidos. En el último caso se tendrán indicadores de mejora que permitirán determinar si se generan progresos, según los objetivos establecidos, y, de no hacerlo, se podrán tomar medidas correctivas a tiempo, que aseguren un proceso mejora continua.

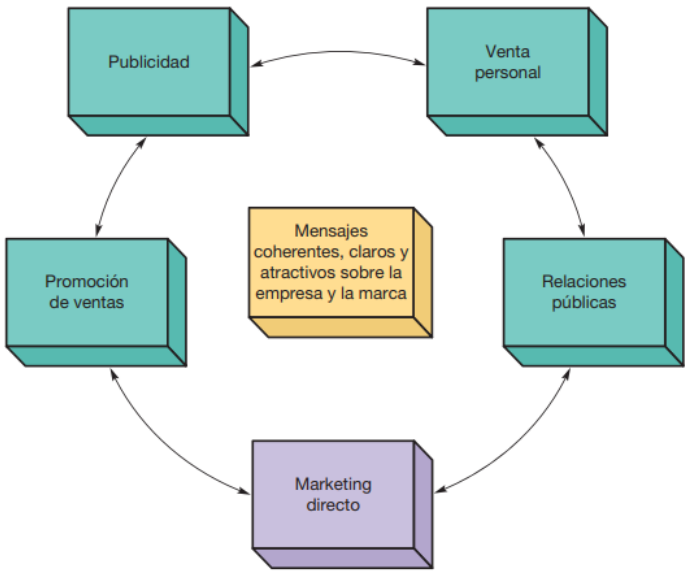
Hoy en día, para alcanzar un buen plan de comunicación, es indispensable aplicar una estrategia de comunicaciones integradas de marketing (CIM) o comunicación de marketing integral (CMI), denominaciones según diferentes autores.

Según este concepto de estrategia CMI, la empresa debe buscar la integración planificada de todos sus canales de comunicación para extender a su público objetivo un mensaje unificado, sencillo, preciso, coherente y atractivo sobre la organización, su marca y los productos o servicios que brinda. (Marketing Turístico, 2011, pág. 461)

La CMI se relaciona directamente con el concepto del marketing holístico de Marketing 360°, que refiere a que las acciones de marketing deben estar conectadas con

una visión 360 de los consumidores, que permita entender su comportamiento, tanto a nivel cotidiano, como a nivel de los cambios que experimenten durante toda su vida. Esta visión ayuda a enviar el mensaje correcto al público objetivo y proporcionarles los productos y servicios correspondientes a sus preferencias, a través de los canales de comunicación existentes e interrelacionados, como se muestra en la *Tabla 8*. (Dirección de Marketing, 2006, pág. 174)

Tabla 10- Esquema de comunicaciones integradas en marketing



Fuente: (Marketing Turístico, 2011, pág. 462)

Como se exhibe en la mencionada *Tabla 8*, una comunicación de marketing integral debe contemplar las cinco herramientas de marketing que se describen a continuación:

Publicidad: el término responde a toda forma de comunicación pagada e impersonal, que realiza una empresa para presentar y promocionar ideas, productos y servicios. (Marketing Turístico, 2011, pág. 499)

Promoción de ventas: el concepto refiere a acciones de incentivo, que funcionan en el corto plazo y tienen como objetivo el impulso de la venta o compra de un producto o servicio. (Marketing Turístico, 2011, pág. 499)

Relaciones públicas: comprende a las acciones que buscan generar buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa, a largo plazo, para crear una imagen

favorable de la misma en la cabeza del consumidor, manejar o eliminar rumores, información o sucesos desfavorables y generar notoriedad. (Marketing Turístico, 2011, pág. 499)

Venta personal: el término refiere a la venta personal y directa por parte de la fuerza de ventas de la empresa, que persigue el objetivo de crear vínculos favorables con los consumidores en el largo plazo y cerrar ventas concretas de manera efectiva. (Marketing Turístico, 2011, pág. 499)

Marketing directo: el concepto aplica para contactos puntuales y directos por parte de la empresa, con clientes seleccionados específicamente, con el objetivo de tener una respuesta rápida por parte de ellos y de promover las relaciones perdurables en el tiempo. (Marketing Turístico, 2011, pág. 499)

La atención al cliente de la empresa se debe contemplar desde todos los canales de comunicación mencionados de forma integral, lo que se denomina omnicanalidad y fundamenta la utilización de un marketing de 360°. La experiencia y el mensaje que se desprende de cada canal debe ser coherente y uniforme con respecto a los demás.

8 CAPÍTULO: Objetivos

En el presente capítulo se especificarán los objetivos de marketing y de comunicación del plan de comunicación para el hotel trabajado. Para que las estrategias y acciones sean eficientes y efectivas, los objetivos se establecerán siguiendo la metodología S.M.A.R.T. que se describirá a continuación.

"El establecimiento de objetivos y el desarrollo de sus respectivos planes de acción son los pasos más críticos en el proceso de gestión de una compañía" (Doran, 1981)

El método que crea George T. Doran (1981) establece que cada objetivo debe plantearse de la siguiente manera:

- **Specific**, en español específico, refiere a que se debe delimitar un área específica a mejorar.

- **Measurable**, en español medible, refiere a que el objetivo debe cuantificar o al menos sugerir un indicador de progreso.
- **Assignable**, en español asignable, significa que en cada objetivo se debe especificar a una persona responsable de llevarlo a cabo.
- **Realistic**, en español realista, refiere a que se deben especificar los resultados que son alcanzables dados los recursos disponibles.
- **Time-related**, en español definido en el tiempo, establece que los objetivos deben especificar cuándo pueden alcanzarse los resultados, determinar una fecha específica.

Existen otras acepciones de las siglas utilizadas, en las que la palabra *Assignable* es cambiada por la palabra *Achievable* que refiere a que el objetivo debe ser alcanzable, lo que Doran llama *Realistic*; y la palabra *Realistic* es cambiada por la palabra *Relevant*, que refiere a que el objetivo debe responder a cuestiones relevantes para la realidad de la empresa, que sean de real importancia a nivel gerencial.

8.1 Objetivos de marketing

8.1.1 Objetivo general:

Aumento de las ventas en un 20 % al 31 de diciembre 2020 con respecto al 31 de diciembre 2019.

[redacted] ***Objetivo específico:*** Aumento de la ocupación promedio en un 20%

[redacted] ***Objetivo específico:*** Aumento de la estancia promedio en 1,5 días

[redacted] ***Objetivo específico:*** Aumento del market share en 10%

8.2 Objetivos de comunicación

8.2.1 Objetivo general 1:

Posicionar a la marca como hotel boutique temático de referencia de Montevideo y de Uruguay en un año y medio.

[redacted] ***Objetivo específico:*** Mejorar el posicionamiento on-line para julio 2020

[redacted] ***Objetivo específico:*** Mejorar el posicionamiento off-line para julio 2020

8.2.2 Objetivo general 2:

Mejorar y organizar la imagen online del hotel para diciembre 2020

[redacted] ***Objetivo específico:*** Desarrollar branding awareness para julio 2020

[redacted] ***Objetivo específico:*** Desarrollar branding engagement para julio 2020

[redacted] ***Objetivo específico:*** Desarrollar branding advocacy para julio 2020

8.2.3 Objetivo general 3:

Desarrollar el clienting estratégico e intratégico para julio 2021

[redacted] ***Objetivo específico:*** Fidelizar al 20% de los clientes externos para junio 2020

[redacted] ***Objetivo específico:*** Fidelizar al 70% de los clientes internos para junio 2020

8.2.4 Objetivo general 4:

Fidelizar a los clientes externos para julio 2020, logrando un 95% de clientes satisfechos.

[redacted] ***Objetivo específico:*** Lograr un 95% de satisfacción de los clientes en las encuestas de satisfacción para septiembre 2020

[redacted] ***Objetivo específico:*** Lograr que el 50% de los huéspedes repitan una noche de estadía en el hotel para junio 2021

9 CAPÍTULO: Público objetivo

Para pensar en un plan de comunicación es fundamental definir primero al público objetivo del hotel, es decir, aquellas personas que tienen necesidades y/o características en común, a las que irán dirigidos los mensajes transmitidos por los diferentes canales de comunicación de la empresa para captarlos.

La empresa debe conocer a su público objetivo, saber qué consume, cómo lo hace, cuándo lo hace y cuáles son sus necesidades y preferencias a la hora de elegir al prestador del servicio. Sólo de esta forma las estrategias y acciones de comunicación serán efectivas y rentables.

9.1 Publico primario

El público primario se podría definir como aquel que se encuentra dentro del segmento en base al cual se plantean los objetivos, las estrategias y las acciones de la empresa. (Marketing, 2012)

Para este segmento, identificado de antemano por la empresa, se destinan los mayores esfuerzos de marketing y ventas, con el objetivo de dirigir adecuadamente la comunicación del servicio, para captar su atención y provocar el deseo de compra. (Marketing, 2012)

En el caso del hotel, su público primario se definiría por aquellas personas de entre 30 y 65 años, nacionales o extranjeras, que se hospedan en la ciudad de Montevideo y que ven al vino como un atractivo diferencial a la hora de elegir su alojamiento.

9.2 Publico secundario

El público secundario está compuesto por aquellas personas que actualmente no entran dentro del segmento definido, para el cual están dirigidas directamente las principales comunicaciones referentes a los servicios del hotel, pero que, sin embargo, pueden estar al alcance de las mismas, según la diversificación de servicios, o terminar accediendo al servicio en el futuro (clientes potenciales). (Marketing, 2012)

Bajo esta conceptualización se podría definir al público secundario, como aquellas personas nacionales o extranjeras que tienen la necesidad de alojarse en un establecimiento o acceder a la restauración del mismo u otros servicios secundarios.

Dentro de este grupo podemos encontrar quinceañeras o novias que hacen uso de la noche de hotel para prepararse, empresas que hacen uso de la sala de reuniones, vecinos que eligen desayunar en el hotel, montevideanos que optan por comer en el restaurante o que acceden a las clases de yoga, entre otros.

10 CAPÍTULO: Estrategias de comunicación

En este apartado se procederá a desarrollar las ocho estrategias de comunicación, estas estarán encargadas de cumplir los objetivos de marketing y de comunicación mencionados anteriormente. Las estrategias se agruparán en cuatro líneas según correspondan, posicionamiento de marca, desarrollo del branding, fidelización del cliente y crecimiento empresarial.

10.1 Línea estratégica 1: Posicionamiento de marca

Kotler y Armstrong (2012, pág. 207) definen al posicionamiento como: *"Forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia."*

La clave para alcanzar el posicionamiento deseado con éxito, es lograr que la propuesta de valor de la empresa satisfaga las necesidades y preferencias del segmento al que apuntan sus productos o servicios. (Marketing, 2012, pág. 208)

De esta manera es fundamental tener en cuenta el desarrollo de acciones que aborden tanto canales on-line como off-line, con la diferenciación como pilar principal, que será la que finalmente defina la decisión del consumidor.

10.1.1 Posicionamiento on-line

El marketing ha debido mutar con el correr de los años, según los avances comunicacionales y de la información. En la historia se podrían delimitar tres etapas del marketing, que se mencionarán en el siguiente párrafo.

Marketing 1.0, primera etapa, refiere a aquel que se centraba en los productos, la masividad y los precios. El Marketing 2.0, segunda etapa, surge con la era de la información y se centra en los consumidores y en la capacidad de brindarles herramientas de forma casi individual para que optaran por un producto o servicio. En esta etapa se buscó jugar con las emociones del consumidor. Finalmente, el Marketing 3.0, que surge con el auge de la tecnología, la globalización y las comunidades en internet que facilitan la comunicación entre las empresas y los consumidores. (Marketing 3.0, 2010)

Contemplando la evolución y la importancia del marketing digital a nivel internacional, es que se entiende que el hotel debe poner especial atención en el posicionamiento on-line y en las interacciones con sus clientes y clientes potenciales.

Hoy en día los consumidores están a un clic de distancia de corroborar si los atributos que el hotel promociona son reales y a un comentario de impactar en la imagen del hotel en la red, con lo que ello implica, por lo que hay que poner énfasis en los diferentes canales de comunicación on-line y desarrollar, en mayor medida, aquellos en los que el hotel no esté marcando la diferencia.

10.1.2 Posicionamiento off-line

Si bien el marketing on-line abarca gran parte de la comunicación de las diferentes empresas hoy en día, y es la forma de acercarse a las empresas que las personas digitalizadas eligen; no se puede descuidar el marketing off-line.

Aunque suene anticuado, todavía hay consumidores que no están completamente familiarizados con las tecnologías, y aquellos que lo están, muchas veces también prestan atención a muchas formas de comunicación tradicionales, como televisión, radio,

marketing visual, folletería, entre otros; por lo que representa un aspecto que no se puede dejar de lado en cualquier plan de comunicación integrado.

10.2 Línea estratégica 2: Desarrollo del branding

"Las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos." (Capriotti Peri, 2009, pág. 11)

La palabra en inglés *branding* refiere al proceso a través del cual se gestionan los atributos de la identidad de la empresa, con el objetivo de la creación y mantenimiento en el tiempo de vínculos con sus públicos, tanto racionales como emocionales. El proceso implica la identificación de los atributos, la estructuración de los mismos dentro de la empresa y la comunicación a los públicos de la misma. (Capriotti Peri, 2009, pág. 11)

Es crucial tener en cuenta que el cliente percibe los atributos positivos y negativos de la marca en todos los puntos de contacto que tiene con la misma, por lo que es necesario tener una mirada global y organizada de la comunicación de la imagen corporativa a los públicos.

10.2.1 Branding Awareness

"Brand Awareness o conciencia de marca es una métrica que mide cuánto y cómo una marca es reconocida por los consumidores. El objetivo es hacer una marca ganar notoriedad, ser bien recordada por el público y volverla distinta para el mercado." (Coutinho, 2019)

El brandig awareness tiene que ver con el reconocimiento de marca por parte del público de la empresa, la rapidez y la simplicidad con la que el consumidor asocia al servicio con la marca puntual. Es importante hacer que la marca surja en la mente del consumidor cuando este piensa en alojamiento en Montevideo, así como cuando piensa

en vino o comodidad. Es otra forma que las empresas emplean para diferenciarse y posicionarse por encima de sus competidores en el mercado.

10.2.2 Branding Engagement

"El brand engagement es el vínculo emocional que se crea entre un consumidor y una marca." (Toledo, 2017)

El concepto alude a que la empresa debe lograr que su público conecte con la marca, y no solo la compre, sino que le dé un valor emocional, la defienda y promueva en el mercado. El hotel debe proveer al consumidor una propuesta de valor personalizada, que lo haga sentir protagonista del servicio, y que pase de tener un enfoque de intercambio servicio-dinero, para tener un enfoque de intercambio de valor mutuo.

10.2.3 Branding Advocacy

"Los "Brand Advocates" son y se están convirtiendo en una parte esencial de las campañas de marketing en las redes sociales. Cuando hablamos de dichos personajes, nos estamos refiriendo a esos consumidores evangelistas o embajadores de marca que apoyan o sienten devoción por determinadas marcas y comparten su opinión sobre los productos y servicios de la compañía en conversaciones con otras personas tanto en internet como fuera de él." (Gutiérrez Guerra & Peña Hernández, 2018, pág. 152)

El término refiere a un interés genuino de la persona por la marca, sus atributos y valores, que busca comunicar a otros consumidores en el mercado, a través de su experiencia personal.

Con el avance de la tecnología y las nuevas formas de comunicar que tienen las empresas, pensar en esta herramienta de comunicación es fundamental, sobre todo con el auge de los influencers en redes sociales. Además, las personas tienden a confiar en los comentarios acerca de las elecciones dentro de su mismo círculo social.

10.3 Línea estratégica 3: Fidelización del cliente

Es sabido que para las empresas es infinitamente más sencillo mantener las relaciones comerciales con un cliente fidelizado, tanto externo como interno, que con un nuevo cliente. El valor percibido por parte de un cliente fidelizado hacia la empresa y viceversa es mucho mayor e implica menor costo que en el caso de tener que captar a uno nuevo e iniciar el proceso de cero.

10.3.1 Clienting estratégico

El clienting estratégico implica un proceso de gestión de las acciones que la empresa realiza para con sus clientes. Este proceso funciona en tres niveles básicos que se identifican en la pre-venta, en la venta y en la post venta. (Huete L. M., 1999, pág. 45)

En la pre-venta la empresa se encarga de realizar una buena segmentación de mercado para obtener a sus clientes objetivo, conocer sus necesidades y preferencias y determinar formas de abordarlas. (Huete L. M., 1999, pág. 45)

En la venta la empresa busca personalizar el servicio para que el cliente se sienta protagonista del mismo y entienda que es de real valor para la empresa, haciendo un proceso más humano y menos masivo. (Huete L. M., 1999, pág. 45)

En la post-venta la empresa realiza acciones para mantenerse en el imaginario del cliente, comprender su satisfacción o insatisfacción e intentar potenciar la primera y corregir a la baja la segunda. (Huete L. M., 1999, pág. 45)

Con estos tres pasos se fidelizan a los mejores clientes, para luego invertir los recursos de forma inteligentemente desigual, de forma que los mejores clientes se lleven los mejores esfuerzos de marketing y comunicación. (Huete L. M., 1999, pág. 46)

De esta manera se optimiza la rentabilidad de la empresa a través de la creación de un vínculo emocional de los huéspedes con el hotel, que los motiva a volver en el futuro y, por lo tanto, permite a la empresa contar con la seguridad de cierta cantidad de ingresos por repeticiones de estadías en el largo plazo.

10.3.2 Clienting intratégico

"El clienting intratégico es un enfoque de gestión de los recursos humanos en el que explícitamente se integran todas las estrategias del negocio que actúan sobre el empleado, ya sea antes del proceso de selección, durante la selección o después, en su puesto de trabajo. Es decir, el clienting concentra en una estrategia todas las acciones que sean relevantes para la creación de comportamientos leales de los empleados hacia la empresa" (Huete L. M., 2000)

El personal de un hotel suele ser la cara visible de la marca, por esto es importante que se encuentren contentos y motivados en su lugar de trabajo, para que así puedan entregar valor genuino al cliente acerca de la empresa y sus valores.

Es responsabilidad de la Dirección, y los departamentos designados, reconocer y seleccionar aquellos talentos que se ajusten a las necesidades y preferencias del hotel, capacitarlos, motivarlos y reconocerlos, para que desarrollen su trabajo de manera excelente y transmitan la satisfacción directamente a los clientes externos.

10.4 Línea estratégica 4: Crecimiento empresarial

Para explicar esta línea estratégica se tomará como base la Matriz Productos/Mercados, también conocida como Matriz de Ansoff, en alusión a su creador.

Tabla 11 - Matriz Productos/Mercados o Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 44).
Ilustración de (Espinosa, 2019)

Kotler y Armstrong (2012, pág. 44) definen a la matriz en su libro de la siguiente manera: "*Herramienta de la planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante la penetración de mercados, el desarrollo de éstos y de productos, o la diversificación*"

A través de la matriz la empresa puede identificar sencillamente oportunidades de crecimiento en los diferentes niveles que se presentan.

10.4.1 Penetración de mercado

La penetración de mercado está fundamentada en el aumento de las ventas de los productos o servicios que la empresa ofrece actualmente, en los segmentos que la empresa abarca también actualmente, en este caso no se modifica el producto. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 44)

El hotel podría desarrollar la penetración de mercado aumentando la ocupación promedio del hotel y la estadía promedio, como se planeta en el apartado de objetivos anteriormente. En consecuencia, se aumentarían las ventas del hotel, sin necesariamente modificar al alza la tarifa de la habitación.

10.4.2 Desarrollo de nuevos productos

El desarrollo de nuevos productos apunta a ofrecer productos completamente nuevos o productos antiguos con modificaciones, al segmento de mercado al que el hotel ya atiende actualmente. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 45)

El plan de comunicación reflejará el desarrollo de nuevos productos en las acciones a las cuales apuntará en el siguiente capítulo.

10.4.3 Desarrollo de nuevos mercados

El desarrollo de nuevos mercados consiste en la identificación de nuevos segmentos de mercado para los productos y servicios ofrecidos actualmente por la empresa. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 45)

De esta manera, el hotel puede identificar posibles segmentos de mercado alternativos a los actuales que estarían dispuestos a consumir servicios que el hotel ofrece en la actualidad, como la realización de competencias de sommelier, eventos de degustación de vinos, eventos de venta de vinos, entre otros.

11 CAPÍTULO: Acciones

Una vez determinados los objetivos y las diferentes líneas estratégicas del plan de comunicación, es necesario plantear acciones concretas que se llevarán a cabo para el cumplimiento de los mencionados anteriormente.

Las acciones se plantearán dentro de los titulares de las diferentes líneas estratégicas.

11.1 Desarrollo del branding engagement, branding awareness y branding advocacy

11.1.1 Cambio de marca y de isologotipo

Según Cuenca (2005), si en la auditoría de comunicación se determina que la marca y el logo no representan a los atributos propios del producto o servicio, la empresa debería plantearse la posibilidad de cambiarlo.

En este sentido, se entiende que la denominación *"My Suites"* no presenta características distintivas del servicio, ya que las habitaciones no cuentan con los requerimientos propios de habitaciones suite. Además, el nombre completo *"My Suites Boutique Hotel & Wine Bar"* es excesivamente largo, difícil de pronunciar y de recordar, por eso el hotel utiliza siempre la abreviación *My Suites*, que termina quitando sentido a la existencia de todo lo demás.

Por otro lado, el hotel destaca en su página web y redes sociales el hecho de ser el primer hotel temático de Montevideo. El vino como protagonista, solo es mencionado al final del nombre y sin mucha relevancia aparente como *"Wine Bar"*, aspecto que da a entender que es un hotel normal con un bar de vinos, no un hotel temático.

Presentados los argumentos pertinentes, se propone la creación de una nueva marca que destaque las características esenciales que el hotel desea comunicar. Se crean dos posibles nombres para el hotel, con sus correspondientes isologotipos. Se presentan a continuación:

Ilustración 41- Isologotipo UVA Boutique Hotel

UVA Boutique Hotel

Fuente: Elaboración propia en Photoshop

Ilustración 42- Isologotipo UVA Boutique Hotel blanco

UVA Boutique Hotel

Fuente: Elaboración propia en Photoshop

Ilustración 43- Isologotipo TANNAT Boutique Hotel

Fuente: Elaboración propia en Photoshop

11.1.2 Comunicación de la visión y misión

Hoy en día Mónica Rossi (2019), Gerente del hotel, manifiesta que la misión y visión se encuentra guardada en alguna carpeta junto con otras formalidades del hotel como el organigrama, en algún momento estuvo colgada en la oficina de dirección, pero actualmente ya no lo hace.

Ambos enunciados componen parte importante de la identidad de la marca y de la forma en que esta quiere relacionarse con sus diferentes stakeholders y es un verdadero desperdicio mantenerlos guardados en un cajón.

Se propone realizar una reunión con todos los empleados del hotel, para comunicar y resignificar los enunciados de la misión y la visión. Además, se propone colocarlos en un lugar visible para todos como la dirección y el comedor del personal, para que se mantengan presentes en el día a día.

Al margen de hacerlos visibles, se propone una modificación a la visión del hotel de la siguiente manera:

Visión:

"Ser el hotel boutique temático del vino de referencia en Uruguay y la región, por su calidad y personalización del servicio, y la calidez y comodidad de sus instalaciones."

Fuente: Elaboración propia

Al destacarse el aspecto de ser un hotel temático de referencia en Montevideo y Uruguay en los diferentes canales de comunicación de la empresa, este aspecto no puede dejarse de mencionar en la visión a futuro de la misma.

11.1.3 Implementación de protocolo de respuesta en plataformas online

Como se mencionó en capítulos anteriores, el hotel no cuenta con un protocolo de respuesta a comentarios realizados en las diferentes plataformas de opinión online, y esto define mucho como los clientes se relacionan con la marca.

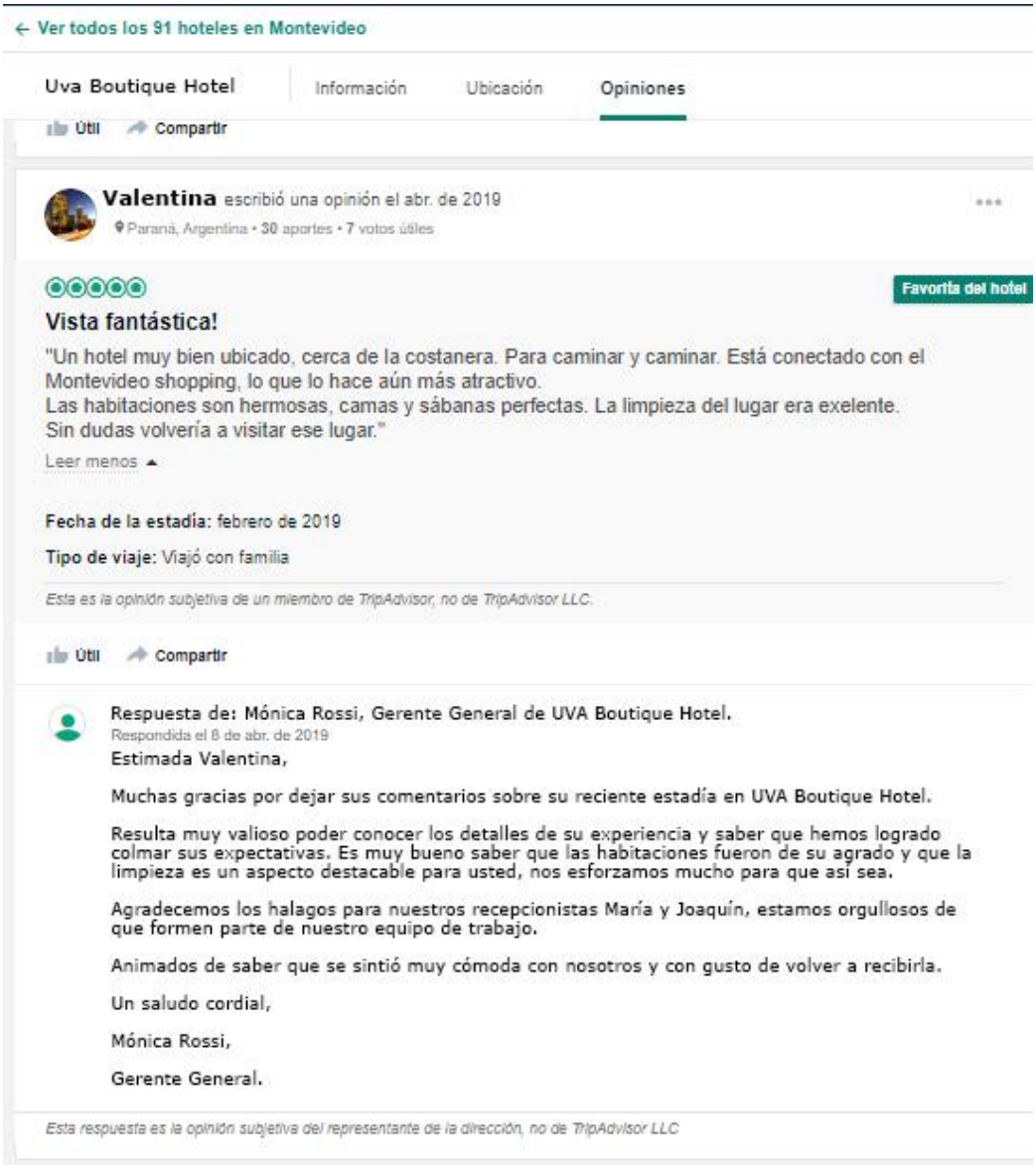
El comentario de una persona en una plataforma online como TripAdvisor, Booking o Expedia; ya sea positivo o negativo, es de mucho valor para la empresa, ya que le da un panorama de percepción de la calidad del servicio, entre otros aspectos. Por esto es que es tan importante el comentario, como la respuesta que recibe el cliente a cambio.

Cuando la persona que se hospedó en el hotel escribe un comentario negativo de la empresa, no solo lo comunica a la comunidad de la plataforma, sino que seguramente se lo comento a 7 u 8 personas con las que se relaciona diariamente.

La clave es tomar a todos los comentarios como oportunidades de mejora y de fidelización del cliente, si el hotel responde demostrando empatía y busca soluciones efectivas para una situación problemática, probablemente sea valorado positivamente por el cliente y este luego lo comente con sus allegados, sintiéndose valorado por la marca.

Hoy en día el hotel realiza respuestas esporádicas, sin una estructura y formalidad definida, a raíz de ello se propone que la Gerente General se encargue de dar respuesta a cada comentario de la forma en que se planean los siguientes ejemplos:

Ilustración 44- Comentario positivo en TripAdvisor



← Ver todos los 91 hoteles en Montevideo

Uva Boutique Hotel | Información | Ubicación | Opiniones

Útil | Compartir

Valentina escribió una opinión el abr. de 2019

Paraná, Argentina • 30 aportes • 7 votos útiles

Favorita del hotel

Vista fantástica!

"Un hotel muy bien ubicado, cerca de la costanera. Para caminar y caminar. Está conectado con el Montevideo shopping, lo que lo hace aún más atractivo.
Las habitaciones son hermosas, camas y sábanas perfectas. La limpieza del lugar era exelente.
Sin dudas volvería a visitar ese lugar."

Leer menos

Fecha de la estadía: febrero de 2019

Tipo de viaje: Viajó con familia

Esta es la opinión subjetiva de un miembro de TripAdvisor, no de TripAdvisor LLC.

Útil | Compartir

Respuesta de: Mónica Rossi, Gerente General de UVA Boutique Hotel.
Respondida el 8 de abr. de 2019

Estimada Valentina,

Muchas gracias por dejar sus comentarios sobre su reciente estadía en UVA Boutique Hotel.

Resulta muy valioso poder conocer los detalles de su experiencia y saber que hemos logrado colmar sus expectativas. Es muy bueno saber que las habitaciones fueron de su agrado y que la limpieza es un aspecto destacable para usted, nos esforzamos mucho para que así sea.

Agradecemos los halagos para nuestros recepcionistas María y Joaquín, estamos orgullosos de que formen parte de nuestro equipo de trabajo.

Animados de saber que se sintió muy cómoda con nosotros y con gusto de volver a recibirla.

Un saludo cordial,

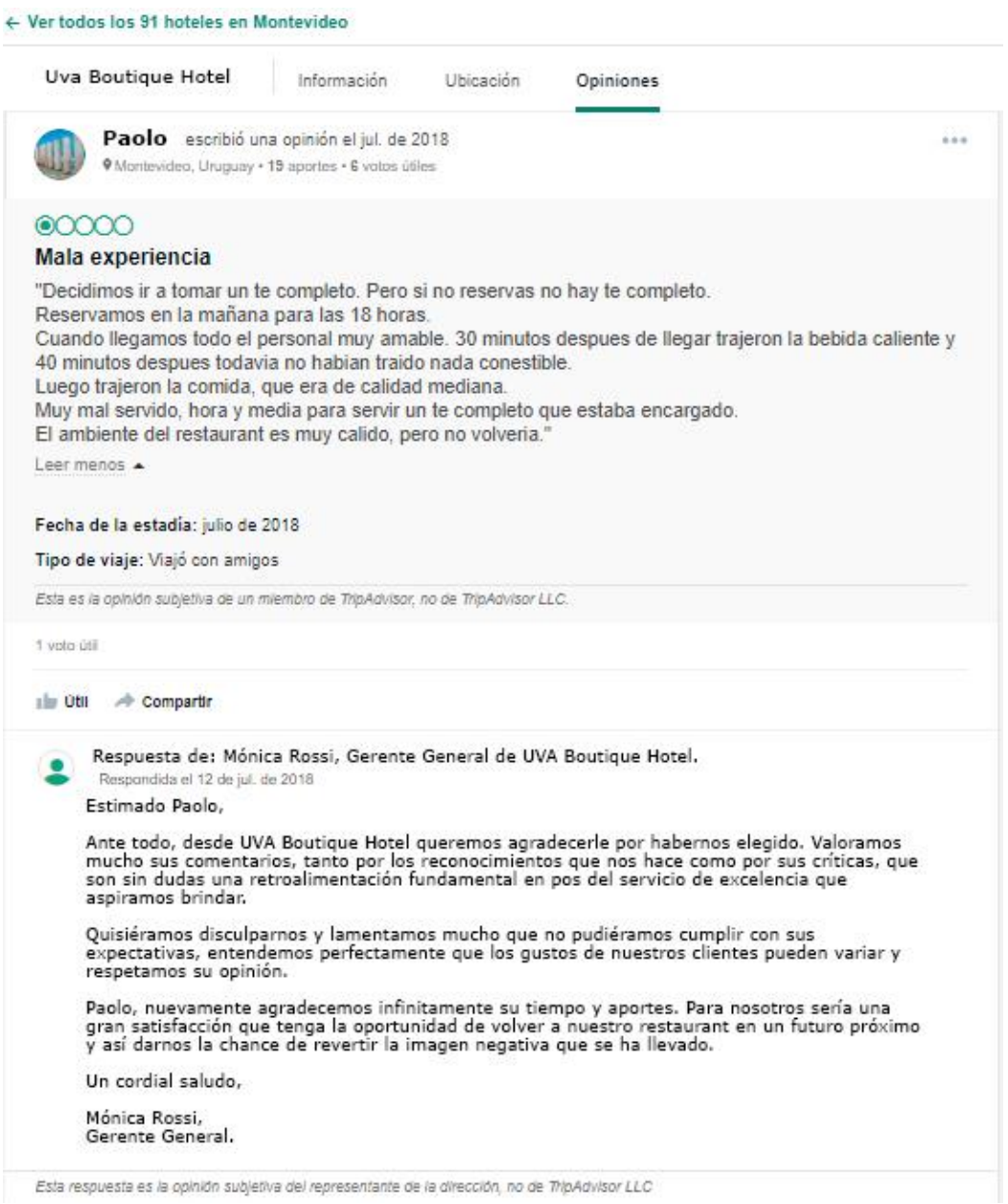
Mónica Rossi,

Gerente General.

Esta respuesta es la opinión subjetiva del representante de la dirección, no de TripAdvisor LLC

Fuente: Elaboración propia en base a comentario de Hilton Garden Inn en TripAdvisor, en Photoshop

Ilustración 45- Comentario negativo en TripAdvisor



← Ver todos los 91 hoteles en Montevideo

Uva Boutique Hotel | Información | Ubicación | Opiniones

Paolo escribió una opinión el jul. de 2018
Montevideo, Uruguay • 19 aportes • 6 votos útiles

Mala experiencia

"Decidimos ir a tomar un te completo. Pero si no reservas no hay te completo.
Reservamos en la mañana para las 18 horas.
Cuando llegamos todo el personal muy amable. 30 minutos despues de llegar trajeron la bebida caliente y 40 minutos despues todavia no habian traido nada conestible.
Luego trajeron la comida, que era de calidad mediana.
Muy mal servido, hora y media para servir un te completo que estaba encargado.
El ambiente del restaurant es muy calido, pero no volveria."

Leer menos

Fecha de la estadía: julio de 2018

Tipo de viaje: Viajó con amigos

Esta es la opinión subjetiva de un miembro de TripAdvisor, no de TripAdvisor LLC.

1 voto útil

Útil | Compartir

Respuesta de: Mónica Rossi, Gerente General de UVA Boutique Hotel.
Respondida el 12 de jul. de 2018

Estimado Paolo,

Ante todo, desde UVA Boutique Hotel queremos agradecerle por habernos elegido. Valoramos mucho sus comentarios, tanto por los reconocimientos que nos hace como por sus críticas, que son sin dudas una retroalimentación fundamental en pos del servicio de excelencia que aspiramos brindar.

Quisiéramos disculparnos y lamentamos mucho que no pudiéramos cumplir con sus expectativas, entendemos perfectamente que los gustos de nuestros clientes pueden variar y respetamos su opinión.

Paolo, nuevamente agradecemos infinitamente su tiempo y aportes. Para nosotros sería una gran satisfacción que tenga la oportunidad de volver a nuestro restaurant en un futuro próximo y así darnos la chance de revertir la imagen negativa que se ha llevado.

Un cordial saludo,

Mónica Rossi,
Gerente General.

Esta respuesta es la opinión subjetiva del representante de la dirección, no de TripAdvisor LLC

Fuente: Elaboración propia en base a comentario de Hilton Garden Inn en TripAdvisor, en Photoshop

11.1.4Regalos empresariales

Los regalos empresariales son detalles que la empresa puede utilizar para acercarse a sus clientes en una situación o momento determinados, y que este recordará como una muestra de interés y personalización por parte de la marca.

Como regalos empresariales se propone obsequiar una botella de vino Tannat con la marca del hotel en la etiqueta para clientes que se hospeden en su cumpleaños:

Ilustración 46- Regalo de cumpleaños

Fuente: Elaboración propia en Photoshop

Para clientes que realicen el maridaje de vinos, se obsequiará una libreta y una lapicera, ambas con el logo del hotel, para que puedan realizar las anotaciones pertinentes:

Ilustración 47- Regalos empresariales/Papelería

Fuente: Elaboración propia en Photoshop

Finalmente, para clientes que se hospeden durante su aniversario de bodas, se propone obsequiar una caja de bombones con la uva como protagonista de diferentes sabores.

11.1.5 Actualización de la de story telling

Es sabido que como el turismo se ha transformado en un sector que brinda experiencias, el *story telling* por parte de usuarios a otros usuarios se ha transformado en una herramienta de marketing fundamental. Los clientes confían en la palabra de clientes que se han hospedado en el hotel, de ahí el surgimiento de plataformas como TripAdvisor y Booking, entre otras; por lo que llevarlo a la misma página web del hotel y que la persona que busca la información encuentre todo en un mismo lugar sería ideal.

Si bien el hotel tiene una sección en su página web dedicada a la reproducción de videos de *story telling*, están desactualizados, por lo que se propone la actualización del video y, por otra parte, la implementación del *story telling* escrito en frases cortas,

correspondientes a comentarios de los clientes durante su estadía. Las frases serían tomadas de las encuestas de satisfacción del hotel, más específicamente de un apartado llamado "Describe tu estadía en unas palabras" o similar.

Este sistema promueve el branding advocacy y el sentido de pertenencia del huésped hacia el hotel, el mismo siente que su opinión y sus palabras tienen peso y se les da la importancia que corresponde.

Tabla 12- Desarrollo del branding corporativo

LÍNEA ESTRATÉGICA: DESARROLLO DEL BRANDING CORPORATIVO								
BRANDING ENGAGEMENT, BRANDING AWARENESS Y BRANDING ADVOCACY								
ACCIÓN	¿CÓMO?	PERÍODO	FRECUENCIA	¿DÓNDE?	RESPONSABLE	¿QUIÉN?	PRESUPUESTO	KPI
Cambio de marca y de isologotipo	Planteando de qué comunicar y utilizando Photoshop	1/3/2020 - 1/4/2020	Única vez	En el hotel	Dirección y Dpto. Marketing	Diseñador gráfico	USD 1950	¿Marca e isologotipo creados e instalados?
Comunicación de visión y misión	Mediante una reunión con todos los empleados	10/11/2019 - 20/11/2019*	Única vez	En el hotel	Dirección	Dpto. Marketing	Sin costo	¿Visión y Misión comunicadas? ¿Visión modificada?
Implementación de protocolo de respuestas en plataformas online	Planteo de ejemplos de respuesta	2/11/2019	Cada vez que surje un comentario en una plataforma	En el hotel/online	Dirección	Dirección	Sin costo	¿Todos los comentarios tienen respuesta?
Regalos empresariales	Crear diseños y mandar a hacer regalos	20/11/2019 - 20/01/2020	Única vez con reposición según stock	Oficina del diseñador gráfico	Dpto. Marketing	Diseñador gráfico	USD 1000 anual	Control de Stock

Fuente: Elaboración propia

11.2 Posicionamiento de marca online

11.2.1 Creación de brief para el Community Manager

Hoy en día es fundamental contar con la participación de un Community Manager, encargado de crear, gestionar y distribuir las comunicaciones desde el hotel hacia su público objetivo.

El Community Manager deberá generar un calendario anual modificable según los deseos de comunicación de la empresa, que se deberían explicitar en un brief. El brief es un documento que se debe pasar por escrito y debe contener toda la información que se desea incluir en el desarrollo de una campaña publicitaria (Tobelem, 2001). En él se detallarán los datos correspondientes de la empresa y de las comunicaciones importantes

que deberán publicarse a lo largo del año y la forma de hacerlo, con el objetivo de organizar los canales de comunicación y los mensajes.

Estará encargado del manejo de todas las redes sociales de la empresa, así como de la actualización de comunicaciones relevantes en el sitio web.

El presupuesto anual de contratación de un Community Manager es de $150.000 anual

11.2.2 Actualización de la página web

El hotel tiene muchas posibilidades en cuanto a comunicación de la imagen de marca para lograr el posicionamiento deseado, pero es esencial empezar por el rediseño de la carta de presentación online de la empresa: el sitio web.

Hoy en día las personas buscan los alojamientos para decidir si hospedarse o no en ellos, y una de las herramientas de conocimiento del hotel es su propia página web. En ella los clientes y potenciales clientes deben poder conocer al hotel, reservar y comunicarse.

Para que el usuario se sienta cómodo con la página esta debe estar actualizada y, fundamentalmente, debe ser responsive, para poder ser visualizada de forma correcta en dispositivos móviles.

Para la actualización de la página se contratarán servicios de un diseñador web porque, si bien hay medios que permiten crear sitios a bajo costo, la página concentrará una central de reservas on-line, por lo que se buscará optimizar su eficiencia y eficacia, además de un mantenimiento y actualización de calidad llevados adelante por un profesional.

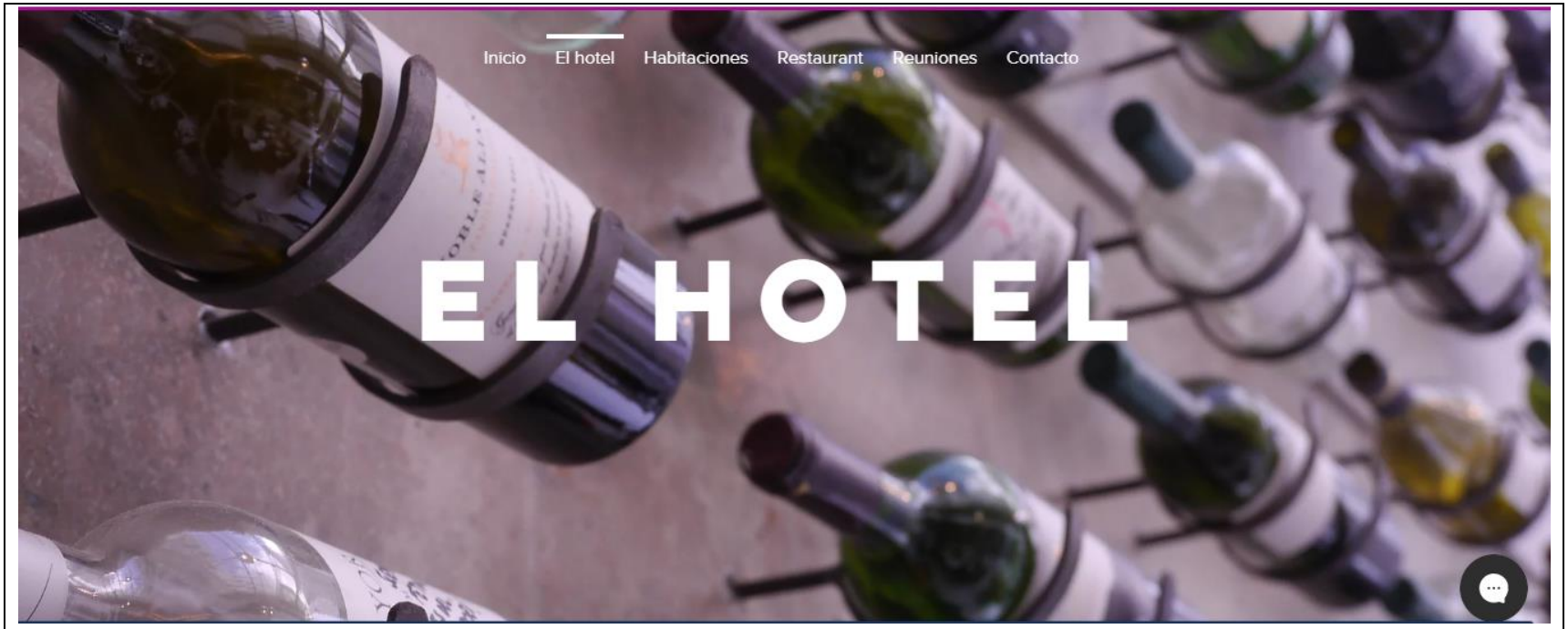
La página web debe ser sencilla de utilizar y llamar la atención del usuario, también debería contener una ayuda online, que permita solucionar problemas fáciles automáticamente y derivar la consulta a un humano cuando corresponda.

A continuación, se presentará un prototipo de sitio web que incorporará los elementos y características fundamentales que deben contemplarse en el diseño: inicio,

restaurant, habitaciones y reservas, galería de fotos y datos de contacto. El prototipo no es definitivo y presenta un concepto modificable, no un resultado final.

Fuente: Elaboración propia en base a plantilla de Wix.com

Ilustración 48- Página web - Inicio



Fuente: Elaboración propia en base a plantilla de Wix.com

Ilustración 49- Página web - El hotel

Fuente: Elaboración propia en base a plantilla de Wix.com

Ilustración 50- Página web UVA Boutique Hotel versión celular

11.2.3Mejorar diseño y organización en redes sociales

Antes se muestra como las redes sociales del hotel tienen un contenido desorganizado y un diseño poco atractivo, por lo que se propone que el Community Manager, en base al plan de comunicación anual mencionado en acciones anteriores, elabore propuestas modernas y llamativas.

Para ejemplificar el concepto se elaboraron imágenes de publicaciones de Instagram, que son perfectamente exportables a Facebook, tomando como plantillas las publicaciones del hotel Hilton Graden Inn Montevideo. En las publicaciones, además, se utiliza al restaurant como atractor de nuevos mercados que se desarrollará en otra acción más adelante.

Ilustración 51- Publicación de Instagram

Fuente: Elaboración propia utilizando Photoshop en base a plantilla de publicación del hotel Hilton Garden Inn, en Photoshop

Ilustración 52- Publicación de Instagram 2

Fuente: Elaboración propia utilizando Photoshop en base a plantilla de publicación del hotel Hilton Garden Inn, en Photoshop

Tabla 13- Publicidad en Instagram

Fuente: Elaboración propia en base a imagen del Instagram de My Suites, en Photoshop

11.2.4Posicionamiento SEO

El posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) consiste en la aplicación de determinadas acciones sobre un sitio web, para que mejore y se optimice su visibilidad en los diferentes motores de búsqueda. Hace que los motores de búsqueda comprendan

mejor al sitio web y por consecuencia se haga más visible en las listas de resultados de los mismos. (Facchin, 2018)

El posicionamiento SEO es importante porque se supone que cuanto más arriba está el sitio web del hotel en la lista de resultados del motor de búsqueda, mayores serán las visitas que recibirá. (Facchin, 2018)

Lo interesante del posicionamiento SEO es que, mejorándolo, genera una posición más alta en el motor de búsqueda de forma orgánica, o sea sin pagar por estar primero. El motor de búsqueda selecciona aquellos sitios web que entiende o decodifica mejor, que contienen las palabras que el usuario escribe y que tienen mejor diseño, contenido y funcionalidad.

Por esto entendemos que, con la actualización de la página web del hotel, la mejora en el diseño y el contenido y un diseñador gráfico detrás controlando el posicionamiento SEO, la posición en la lista de resultados debería ascender.

11.2.5 Posicionamiento SEM

En el caso del posicionamiento SEM (Search Engine Marketing), la empresa paga para que el anuncio de un determinado evento o una determinada promoción aparezca primero en el motor de búsqueda cuando se buscan las palabras clave. La forma de pago más utilizada es el *"pay per click"* o pago por cada click que la persona hace en el anuncio. (Google, 2019)

Esta modalidad sería útil para que el hotel promocionara eventos específicos, como cursos de sommelier, maridajes, entre otros, y aparecería primero en la lista de resultados del motor de búsqueda del usuario cuando el mismo buscara palabras similares a lo que la empresa ofrece, como vino, bodegas, degustaciones en Montevideo, etc.

11.2.6 Publicidad paga en redes sociales

La publicidad paga en redes sociales suele ser muy efectiva, ya que tiene un gran alcance, pero a la vez se puede segmentar al público para apuntar a la persona a la que efectivamente se desea llegar.

La propuesta está en hacer publicidad paga para aquellos servicios complementarios al alojamiento que el hotel ofrece, para el público montevideano. El hotel tiene una variedad de propuestas desde el spa, el restaurante, las salas de eventos, entre otros; que puede utilizar para atraer a vecinos de la zona y personas que viven en Montevideo en general.

Instagram

La red social Instagram es muy versátil y permite realizar publicidad tanto en sus historias, mientras las personas miran las historias de sus contactos, como en el feed a través de publicaciones de fotos.

La red permite segmentar al público objetivo según los deseos de quien va a publicitar el servicio, segmentación geográfica, demográfica, por intereses y comportamientos son algunas de las formas de separar a los públicos y apuntar al correcto. Incluso, si la persona que realiza la publicidad no tiene clara la segmentación, la red lo hace automáticamente según datos propios de la publicación, de la empresa y de los usuarios que la siguen.

En este caso se propone que el hotel haga tanto publicaciones en historias de Instagram, como en formato foto para el feed de la aplicación.

Facebook

Facebook permite, además de publicar publicidad tanto en historias como en el feed, realizar un seguimiento a través de informes que la misma aplicación genera según los datos que recolecta de aquellas personas a las que llega la publicidad.

En el caso de Facebook también se puede segmentar al público objetivo bajo las mismas condiciones que en Instagram.

Para Facebook, se propone que la empresa realice publicidad paga mediante imágenes para el feed.

Tabla 14 - Posicionamiento online

LÍNEA ESTRATÉGICA: POSICIONAMIENTO DE MARCA								
POSICIONAMIENTO DE MARCA ONLINE								
ACCIÓN	¿CÓMO?	PERÍODO	FRECUENCIA	¿DÓNDE?	RESPONSABLE	¿QUIÉN?	PRESUPUESTO	KPI
Creación de un brief para el Community Manager	Completar el contenido solicitado	2/11/2019 - 22/11/2019	Anual	En el hotel	Dpto. Marketing	Community Manager	USD 330 mensual	¿Brief hecho?
Actualización de la página web	Elegir diseño moderno y actualizar campos	5/11/2019 - 5/01/2020	Única vez	Página web	Dirección y Dpto. Marketing	Diseñador gráfico	USD 880 + USD 100 mantenimiento mensual	¿Página web actualizada?
Posicionamiento SEO	Actualizar, mejorar diseño, calidad y contenido en la página web	30/10/2019 - 30/01/2020	Única vez	Página web	Dpto. Marketing	Diseñador gráfico	USD 110 mensual	Posición en el motor de búsqueda
Posicionamiento SEM	Posición alta por anuncios con palabras clave	A partir del 30/10/2019	Actualización mensual	Google Ads	Dpto. Marketing	Diseñador gráfico	USD 0,4 por click	Cantidad de clicks por anuncio
Publicidad paga en redes sociales	Instastorys y publicaciones pagas	A partir del 02/11/2019	Anuncios puntuales	Instagram y Facebook	Dpto. Marketing	Community Manager	USD 500 anual	Cantidad de clientes que consultan por el anuncio

Fuente: Elaboración propia

11.3 Posicionamiento de marca offline

11.3.1 Cambio de propuesta de diseño

En conjunto con el cambio de nombre e isologotipo, se propone un cambio de imagen del hotel, que apunte a la generación de un concepto rústico propio del vino y su proceso de creación. En este sentido la propuesta apunta a la utilización de hierro y maderas rústicas en el diseño, combinado con los colores blanco y negro en mobiliario, con toques del color propio del vino para detalles como almohadones, velas, cuadros, entre otras cosas.

A continuación se presentan imágenes de inspiración:

Ilustración 53- Inspiración mobiliario rústico Fuente: (NATURSHOME, 2019)	*Ilustración 54- Inspiración mobiliario rústico 2* Fuente: (TUO Agency, 2019)

11.3.2 Retomar los maridajes semanales

Durante un tiempo el hotel se dedicó a hacer maridajes en su restaurante con sommeliers, pero luego pasaron a hacer solamente la degustación, gratuita para huéspedes del hotel y con un costo de USD 10 para el público en general.

Se propone retomar los maridajes como una opción alternativa a la degustación, en la que se promueva la participación de diferentes sommeliers, con diferentes experiencias.

Para ellos se propone cobrar un ticket por USD 20, ya que el maridaje implica unos costos mayores y más tiempo, y hacer uno semanal.

11.3.3 Eventos para enólogos y sommeliers

Además del hecho de retomar los maridajes como resignificación y valorización de la temática, se propone también la realización de dos eventos en el año, uno para enólogos y otro para sommeliers.

La idea de estos eventos es convocar a personas inmersas en la temática y brindarles espacios de aprendizaje y de ocio en un ambiente adecuado y organizado por profesionales que conocen de la temática y de la organización de eventos. Estos eventos podrían no solo convocar a interesados uruguayos, sino que se podría extender la publicidad a la región y, además del servicio que implica el evento en sí, sumar a la propuesta el servicio de alojamiento.

11.3.4 Implementación de más contenido artístico

Como se menciona en el análisis FODA, el hotel cuenta con obras de arte de creación de María Noel Metediera y Verónica Czesler, quienes se dedican específicamente a la pintura, y están esparcidas entre áreas comunes y habitaciones, sin embargo, no son tantas las visibles.

Se propone resignificar el arte en el hotel y brindarle un espacio al estilo galería en el restaurante y otras áreas comunes como pasillos, lobby, entre otras; para que los huéspedes puedan recorrer y, si lo deseara, comprar la pintura. En este sentido, esta característica que es nombrada y destacada en la página web del hotel, pasaría a tener una mayor visualización dentro del mismo hotel.

A su vez, no implicaría gasto de dinero, ya que las artistas tendrían la oportunidad de comercializar sus obras de arte en el hotel, y el hotel proporciona el medio para ser mostradas a los huéspedes. La efectividad de la acción se mediría de acuerdo a la

renovación de stock que se hace mensualmente, o sea, si el stock se renueva la venta de pinturas funciona y la galería está cumpliendo su cometido, además de la propia decoración.

Tabla 15- Posicionamiento de marca offline

LÍNEA ESTRATÉGICA: POSICIONAMIENTO DE MARCA								
POSICIONAMIENTO DE MARCA OFFLINE								
ACCIÓN	¿CÓMO?	PERÍODO	FRECUENCIA	¿DÓNDE?	RESPONSABLE	¿QUIÉN?	PRESUPUESTO	KPI
Cambio de propuesta de diseño	Definir diseño y llevar a cabo cambio a estilo rústico	20/03/2020 - 20//09/2020	Única vez	El hotel	Dirección	Estudio de arquitectos	USD 50.000	¿Remodelación terminada?
Retomar maridajes semanales	Contratar sommeliers para maridajes y definir publicidad	28/10/2019 en adelante	Una vez por semana	El hotel	Community Manager	Sommelier	USD 100 por maridaje	Cantidad de maridajes a la semana
Eventos para enólogos y sommeliers	Crear y publicitar eventos educativos y recreativos temáticos	28/10/2019 en adelante	Dos veces al año	Salón de eventos del hotel	Dpto. de Marketing	Dpto. A&B y Community Manager	USD 1500 por evento	Cantidad de eventos al año
Implementación de más contenido artístico	Compra de pinturas y organización de espacio galería en el hotel	15/11/2019 en adelante	Única vez con renovación de stock	Áreas comunes y habtaciones	Dpto. de Marketing	Arquitectas artistas	Sin costo*	Renovación de stock

Fuente: Elaboración propia

11.4 Fidelización del cliente

11.4.1 Cienting estragégico

Creación de un programa de fidelización

Para desarrollar el clienting estratégico y en consecuencia el branding advocacy, como muchos otros hoteles lo hacen, se plantea la creación de un plan de fidelización en el que los clientes acumulen *"uvas"*. Cada 3 noches de estadía el huésped asociado acumula una uva, para posteriormente canjearlo por upgrades. 3 uvas habilitan al huésped a tomar un late check out en su estadía, 5 uvas habilitan habilitan al huésped a tomar el desayuno de cortesía, 7 uvas habilitan al huésped a tomar una noche gratis en su siguiente estadía, 10 uvas habilitan al huésped a tomar un masaje de 30 minutos de cortesía, 20 uvas habilitan a que el acompañante del huésped titular se aloje de cortesía. Las uvas tienen una validez de un año.

El huésped que desee asociarse tendrá un usuario relacionado a su e-mail y una contraseña, con los que podrá ingresar a la página web para registrar sus estadías.

En conjunto con la creación del programa de fidelización, se propone la promoción del mismo, tanto en la página web y en redes sociales, como a través de los mismos empleados del hotel, desde recepción, hasta el restaurante y el spa.

Además de fidelizar al cliente en aspectos prácticos, el mismo tendrá un sentido de pertenencia a la marca que definirá su decisión a la hora de elegir alojamiento en la ciudad de Montevideo.

Tabla 16- Clienting estratégico

LÍNEA ESTRATÉGICA: FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE								
CLIENTING ESTRATÉGICO								
ACCIÓN	¿CÓMO?	PERÍODO	FRECUENCIA	¿DÓNDE?	RESPONSABLE	¿QUIÉN?	PRESUPUESTO	KPI
Creación de programa de fidelización	Desarrollo de software de contabilización de uvas	20/02/2020 - 20/03/2020	Única vez	Oficina del diseñador gráfico	Dpto. de Marketing	Diseñador gráfico	USD 550	¿Software creado? Cantidad de clientes fidelizados

Fuente: Elaboración propia

11.4.2 Clienting intratégico

Capacitaciones cruzadas

El sector de la hotelería tiene una alta rotatividad de empleados, así como la mayoría de los sectores en turismo. Por ello se propone que el hotel brinde capacitaciones cruzadas en las diferentes áreas de desarrollo de la empresa.

Esta técnica se utiliza en muchos hoteles de cadena e implica la capacitación de los empleados en varios sectores del hotel, siendo los recepcionistas capacitados en el sector de alimentos y bebidas y viceversa, de igual manera con el departamento de marketing, finanzas o recursos humanos, entre otros a modo de ejemplo.

Esto permite que los empleados adquieran conocimientos variados del funcionamiento del hotel y puedan crecer en la marca, de esta forma no necesitan cambiar de trabajo para lograr avanzar en su carrera. Además, se demuestra al empleado el interés

genuino de la empresa de conservarlo en su equipo y se lo valoriza a través de la enseñanza y la capacitación continua.

En conjunto con las capacitaciones cruzadas, se pueden brindar capacitaciones más específicas como aquellas de atención al público, que son extensibles a todos los empleados de la empresa.

Tabla 17- Clienting intratégico

LÍNEA ESTRATÉGICA: FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE								
CLIENTING INTRATÉGICO								
ACCIÓN	¿CÓMO?	PERÍODO	FRECUENCIA	¿DÓNDE?	RESPONSABLE	¿QUIÉN?	PRESUPUESTO	KPI
Capacitaciones cruzadas	Creación de programa de capacitaciones cruzadas para diferentes áreas del hotel	25/10/2019 en adelante	Mensual	En el hotel	Dirección	Recursos Humanos	Sin costo	% de rotación del personal

Fuente: Elaboración propia

11.5 Crecimiento empresarial

11.5.1 Penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados

Ambas estrategias comprenden acciones que se han mencionado anteriormente, por lo que en este apartado se les hará mención.

Desde el cambio de marca e isologotipo, hasta la creación de la página web, el posicionamiento SEO y SEM y la publicidad paga en redes sociales, se comprenden acciones que pretenden ganar cuota de mercados existentes, tanto en el área digital como en el área tradicional.

El desarrollo de nuevos mercados está comprendido en acciones como los eventos para enólogos y sommeliers, los maridajes semanales y la implementación de más contenido artístico. Si bien puede haber público interesado que ya está dentro del mercado del hotel, se apunta hacia un nuevo segmento más especializado y más estable, en el sentido de que, si se logra una continuidad de las propuestas, el segmento podría hacerse más sólido y asegurar rentabilidad a largo plazo

11.5.2 Desarrollo de nuevos productos

Posicionamiento del restaurant

Hoy en día el restaurant representa para el hotel un servicio complementario, pero no tiene un posicionamiento por sí mismo. En los últimos años, muchos hoteles de Montevideo han buscado "separar" al restaurant del hotel de una manera estratégica, para atraer al público Montevideano que elije comer fuera de casa, como si fuera un restaurant más de la ciudad.

En este sentido se promueve la reformulación de la carta, de forma que se vuelva más atractiva y que quede acoplada a las diferentes propuestas de cambio de estilo del hotel. Esta estrategia permite que el hotel se asegure un servicio complementario sólido dentro de un producto que ya ofrece dentro del departamento de alimentos y bebidas. Si bien la ocupación promedio del hotel puede ser baja, los uruguayos siguen saliendo a comer fuera los fines de semana e incluso entre semana en horario de almuerzo, por lo que representa una oportunidad firme a ser tenida en cuenta.

Una forma recomendable de llevar a cabo esta acción es mediante la promoción del restaurante en redes separadas de la del hotel, con nombre propio y publicidad propia.

Comercialización de habitaciones por AIRBNB

Si bien el hotel comercializa habitaciones en la modalidad de apart hotel en su página web, se propone realizar la comercialización, diversificando el canal, por AIRBNB.

Actualmente, plataformas como Expedia y Booking.com cobran una comisión que suele llegar hasta un 30% del precio de la habitación y AIRBNB entra a competir por precio y ofrece el pago de comisiones de un 3% por reserva de habitación a través de su

plataforma (El Observador, 2019). Con esta medida pretende seducir a hoteles boutique y pequeños hoteles. (Hosteltur.Lat, 2018).

La propuesta implica comercializar 5 habitaciones con kitchenette, en los primeros 3 meses de prueba a través de la plataforma, para pasar a comercializar 10 habitaciones en los siguientes meses, siempre y cuando los primeros tres meses la estrategia haya tenido resultados positivos.

Tabla 18- Desarrollo de nuevos productos

LÍNEA ESTRATÉGICA: CRECIMIENTO EMPRESARIAL								
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS								
ACCIÓN	¿CÓMO?	PERÍODO	FRECUENCIA	¿DÓNDE?	RESPONSABLE	¿QUIÉN?	PRESUPUESTO	KPI
Posicionamiento del restaurant	Publicidad y promoción del restaurant en redes propias y cambio de carta	30/11/2019 en adelante	Diaria	El hotel	Dpto. A&B	Community Manager	USD 500 Anuales	% de venta de cubiertos a personas no alojadas en el hotel
Comercialización de habitaciones por AIRBNB	Publicación de habitaciones con kitchenette en la plataforma	1/12/2019 en adelante	Única vez	Plataforma AIRBNB	Dpto. de Marketing	Community Manager	3% de cada reserva	Cantidad de habitaciones vendidas al mes

Fuente: Elaboración propia

11.6 Calendario

Tabla 19- Calendario

	2019			2020									
ACCIONES	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Cambio de marca e isologotipo													
Comunicación de misión y visión													
Implementación de protogolo de respuestas en plataformas													
Regalos empresariales													
Creación de brief para el Community Manager													
Actualización de la página web													
Posicionamiento SEO													
Posicionamiento SEM													
Publicidad paga en redes sociales													
Cambio de propuesta de diseño													
Retomar maridajes semanales													
Eventos para enólogos y sommeliers													
Implementación de más contenido artístico													
Creación de programa de fidelización													
Capacitaciones cruzadas													
Posicionamiento del restaurant													
Comercialización de habitaciones por AIRBNB													

Fuente: Elaboración propia

11.7 Plan de medios

Es necesario plantear un plan de medios claro para que el mensaje llegue al público seleccionado en el momento adecuado y a través del medio adecuado.

A continuación, se plantea el plan de medios para UVA Boutique Hotel:

Tabla 20- Plan de medios

	2019			2020									
Medios de comunicación	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Facebook													
Instagram													
Twitter													
Página Web													
Youtube													
Google Ads													
Eventos													

	Publicaciones cada dos días (imágenes, videos, contenido redactado)
	Actualización cada tres meses (diaria para tarifas)
	Contenido audiovisual cada tres meses
	Publicidad diaria
	Dos veces al año

Fuente: Elaboración propia

11.8 Presupuesto

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto del plan de comunicaciones integradas en marketing para UVA Boutique Hotel, estructurado por acción y gasto mensual, expresado en dólares americanos. El costo total del plan de comunicación para el hotel es de USD 64.070.

Tabla 21- Presupuesto

	2019			2020											Costo total
ACCIONES	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	por acción
Cambio de marca e isologotipo						975	975								1950
Comunicación de misión y visión															0
Implementación de protogolo de respuestas en plataformas															0
Regalos empresariales		83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,7		1000
Creación de brief para el Community Manager		330													330
Actualización de la página web						293,3	293,3	293,3	100	100	100	100	100		440
Posicionamiento SEO	110	110	110	110											0
Posicionamiento SEM															0
Publicidad paga en redes sociales		41,6	41,9	41,6	41,8	41,6	41,6	41,6	41,6	41,6	41,6	41,6	41,9		500
Cambio de propuesta de diseño						7.142,86	7.142,87	7.142,87	7.142,85	7.142,85	7.142,85	7.142,85			50000
Retomar maridajes semanales	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	5600
Eventos para enólogos y sommeliers						1500						1500			3000
Implementación de más contenido artístico*															0
Creación de programa de fidelización					275	275			100			100			750
Capacitaciones cruzadas															0
Posicionamiento del restaurant		41,6	41,9	41,6	41,8	41,6	41,6	41,6	41,6	41,6	41,6	41,6	41,9		500
Comercialización de habitaciones por AIRBNB**															0
Costo total por mes	510	1006,5	677,1	676,5	841,9	10752,66	8977,67	8002,67	7909,35	7809,35	7809,35	9409,35	667,5	400	Costo total
															64070

Fuente: Elaboración propia

*Las artistas podrán exhibir sus pinturas en el hotel y los huéspedes tendrán la posibilidad de comprarlas, por esto no se generarán gastos para el mismo. Es una situación win-win

**El costo depende directamente de un porcentaje de la reserva.

Si bien el cambio de propuesta de diseño podría esperar al año siguiente si el presupuesto fuera demasiado alto, las demás acciones deberían ser de aplicación inmediata, según el calendario, para cumplir con los objetivos.

12 CAPÍTULO: Conclusiones

Como principal conclusión del desarrollo del presente plan de comunicaciones integradas en marketing se debe destacar la importancia de cada etapa del proceso de creación del mismo. Los resultados surgen de un trabajo minucioso en todos los capítulos del plan para lograr cumplir los objetivos propuestos.

Mediante la investigación para la proposición de las diferentes acciones del plan, se pudo determinar como muchas de las diferentes características que el hotel entiende que comunican lo que se pretende comunicar, no lo hacen finalmente; ya sea porque no se condicen con el mensaje o porque están mal enfocadas las comunicaciones y los canales.

La elaboración de un plan permite entender la importancia de la planificación del marketing y las diferentes comunicaciones de una empresa hacia sus públicos. Muchas veces los empresarios están inmersos en los problemas y cuestiones cotidianas del diario funcionar de la empresa y no son capaces de mirar más allá. Los que se diferencian y marcan una ventaja competitiva con respecto a sus competidores son aquellos capaces de "sacar la cabeza del agua", refiriéndonos a esa labor cotidiana, para estudiar, optimizar y evaluar los procesos de su propia empresa en pos de la mejora continua.

Al realizar una investigación y comprender el funcionamiento y la propuesta de valor de My Suites, se pudo ver que si bien es una empresa que tiene aspectos importantes a mejorar para competir al nivel de los demás hoteles de renombre de Montevideo, tiene

muchas características que, con trabajo y planificación, además de llevar a cabo las diferentes acciones propuestas; pueden permitirle crecer como negocio, fidelizar más clientes y optimizar la rentabilidad de la empresa.

Se podría decir que el hotel es un diamante en bruto con muchos factores positivos y competitivos que están en su esencia y filosofía, pero que deben mejorar, en eficiencia y efectividad, para posicionarse, como pretende la Dirección, según la propia visión de la empresa.

La actualización constante de las herramientas y técnicas de marketing y ventas que surgen continuamente, es fundamental para mantenerse en un negocio como el de alojamiento, en un entorno altamente volátil y cambiante como el de hoy en día.

Además, el turismo ha mutado hacia la venta de experiencias y la hotelería no queda exenta de estos cambios, por lo que es esencial no esperar a que el resto de los competidores se adapten a las modificaciones en las formas de consumo, sino ser proactivo en este sentido y marcar la diferencia en el sector.

La diferencia siempre se puede marcar adaptando y potenciando aquellos aspectos en los que el hotel es muy bueno y atenuando aquellos aspectos en los que debe mejorar para destacar.

13 Referencias

365 Uruguay. (s.f.). *365 Uruguay*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de Vinos del Uruguay: http://www.365uruguay.com/vinos_uruguay.php

Acerenza, M. Á. (1993).

Angus, A., & Westbrook, G. (2019). Euromonitor Internacional. *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019*. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT2019-SP-v0.4.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWXpNek5UbGhabVUzTTJFMiIsInQiOiJUQU9HeDJDbVwvQUMwRXp0WkczbytJNkFHTTV2Sm9BREQrbVVRdzlpQzllaStuMWk0ellpZzZPQ0pKMUFrTnJ6QUx0RUpkMWVBNW9ZODA4Nk5nejBxc1NJaEV4RDdNWXR1VGhYZG5B

Booking.com. (20 de Agosto de 2019). *Booking.com*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de https://www.booking.com/hotel/uy/my-suites-boutique.es.html#tab-reviews

Booking.com. (2019). *My Suites Boutique Hotel & Wine Bar*. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de https://www.booking.com/hotel/uy/my-suites-boutique.es.html

Bullón, R. (2006). *Planificación del Espacio Turístico.* México DF, México: Editorial Trillas. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de file:///C:/Users/Fede/Downloads/Planificacion_del_espacio_turistico._Rob.pdf

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo.* Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile: Colección de Libros de la Empresa. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de file:///C:/Users/Fede/Downloads/BrandingCorporativo.pdf

COIT. (2019). *Bus Turístico*. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de "Descubrí Montevideo": https://www.busturisticomontevideo.com.uy/tours/details/bus-turistico-montevideo?from=2019-10-05&to=2019-10-08&tourists=1

Coutinho, V. (6 de Agosto de 2019). *Rock Content*. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de Brand Awareness: entiende qué es la Conciencia de Marca y por qué importa para tu empresa: https://rockcontent.com/es/blog/brand-awareness/

Cuenca Fontbona, J. (2005). APROXIMACIÓN A LAS AUDITORÍAS DE COMUNICACIÓN: CONCEPTO, TIPOLOGÍAS, MÉTODO Y PROCESOS. Recuperado el 8 de Octubre de 2019, de https://www.dropbox.com/preview/2019%202%20Agosto%20COMUNICACIONES%20INTEGRADAS/2%20materiales/0%20auditoria/iiJoan%20Cuenca%20auditoria%20de%20comunicaciones.pdf?role=personal

Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. Recuperado el 10 de 10 de 2019, de https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf

El Observador. (6 de Agosto de 2019). Las aplicaciones de alquiler de hospedajes que le compiten a AIRBNB. *El Observador*. Recuperado el 24 de Octubre de 2019, de https://www.elobservador.com.uy/nota/las-aplicaciones-de-alquiler-de-hospedajes-que-le-compiten-a-airbnb-20198611454

Espinosa, R. (2019). *Roberto Espinosa*. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento: https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento

Facchin, J. (2018). *José Facchin*. Recuperado el 23 de Octubre de 2019, de ¿Qué es el posicionamiento SEO y qué factores tener en cuenta para optimizarlo?: https://josefacchin.com/que-es-el-seo/

Google. (2019). *Google Ads*. Recuperado el 23 de Octubre de 2019, de https://ads.google.com/intl/es-419_uy/home/

Google Maps. (2019). *Cómo llegar*. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de https://www.google.com/maps/dir/Punta+Carretas+Shopping,+Jos%C3%A9+Ellauri,+Montevideo+Departamento+de+Montevideo/My+Suites+Hotel+Montevideo,+Juan+Benito+Blanco+674,+11300+Montevideo,+Departamento+de+Montevideo/@-34.9219177,-56.1594532,16z/data=!3m1!4b1!4

Google Maps. (2019). *Cómo llegar*. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de https://www.google.com/maps/dir/Montevideo+Shopping+Center,+Avenida+Doctor+Luis+Alberto+de+Herrera,+Montevideo/My+Suites+Hotel+Montevideo,+J

uan+Benito+Blanco+674,+11300+Montevideo,+Departamento+de+Montevideo/@-34.9113898,-56.1521558,15z/data=!3m1!4b1!4m14

Google Maps. (2019). *My Suites Hotel Montevideo*. Obtenido de https://www.google.com/maps/place/My+Suites+Hotel+Montevideo/@-34.919673,-56.151006,15z/data=!4m8!3m7!1s0x0:0xbab69a9997abd623!5m2!4m1!1i2!8m2!3d-34.919673!4d-56.151006

Gutiérrez Guerra, L., & Peña Hernández, C. (Octubre de 2018). EL CONTENT MARKETING COMO MEDIO DE. *CIENCIA ADMINISTRATIVA 2018 NÚMERO ESPECIAL, VII*, 491. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol7-2018-Especial.pdf#page=145

Hosteltur.Lat. (19 de Marzo de 2018). *Hosteltur.Lat*. Recuperado el 24 de Octubre de 2019, de Así seduce Airbnb a los hoteles boutique: https://www.hosteltur.com/lat/160600_asi-seduce-airbnb-hoteles-boutique.html

Huete, L. M. (Septiembre de 1999). Clienting. Marketing Estratégico + Servicios para el siglo XXI. *Revista de antiguos alumnos IESE*, 5. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de file:///C:/Users/Fede/Downloads/HUETE%20Clienting%20marketing%20estrat%C3%A9gico%20+%20servicios%20para%20el%20Siglo%20XXI.PDF

Huete, L. M. (Marzo de 2000). Clienting intratégico. *Revista de antiguos alumnos IESE*, 6. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de file:///C:/Users/Fede/Downloads/HUETE%20Clienting%20intrat%C3%A9gico.PDF

Instituto Politécnico Nacional - Secretaría Técnica. (Marzo de 2002). Metodología para el análisis FODA. Recuperado el 6 de Octubre de 2019, de https://www.dropbox.com/home/2019%202%20Agosto%20COMUNICACIONES%20INTEGRADAS/2%20materiales/0%20FODA?preview=Analisis_Foda+metodologia.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Décimo cuarta ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de

Octubre de 2019, de file:///C:/Users/Fede/Downloads/marketing_kotler-armstrong.pdf.pdf

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Décimo segunda ed.). Naucalpan de Juárez, México DF, México: Pearson Educación. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de https://publiclina.files.wordpress.com/2015/01/direccion_de_marketing_-_kotler_edi12.pdf

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., García de Madariaga, J., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing Turístico* (Quinta ed.). Madrid, Madrid, España: Pearson Educación S.A. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/04/Marketing-Tur%C3%ADstico-de-Philip-Kotler.pdf

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0.* Wiley. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de https://magiamarketing.files.wordpress.com/2013/02/614marketing3punto0.pdf

López Reilly, A. (13 de Julio de 2018). IMM cobrará a los turistas por día que estén en Montevideo. *El País*. Recuperado el 10 de 6 de 2019

Lyonnet, J. (7 de Marzo de 2018). *Hoteles Uruguay Mira Rentabilidad*. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de Hosteltur Latam: https://www.hosteltur.com/lat/150900_hoteles-uruguay-mira-rentabilidad.html

Lyonnet, J. (9 de Mayo de 2018). *Uruguay: "el sector hotelero es el primero que va a tener cifras serias privadas"*. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de HostelturLatam: https://www.hosteltur.com/lat/111040_uruguay-sector-hotelero-es-primero-va-tener-cifras-serias-privadas.html

Malhorta, N. K. (2008). *Investigación de Mercados.* (P. M. Guerrero, Ed.) México DF, México: Pearson. Recuperado el 08 de Septiembre de 2019, de https://www.academia.edu/15023888/Investigacion_de_Mercados_-_Naresh_Malhotra

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). Naucalpan de Juárez, México DF, México: Pearson Educación. Recuperado el 6 de Octubre de 2019,

de https://www.academia.edu/15023888/Investigacion_de_Mercados_-_Naresh_Malhotra

Mesa, P. (05 de Mayo de 2019). En dos años cerraron nueve hoteles y otros se reciclan. *El País*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de https://negocios.elpais.com.uy/noticias/anos-cerraron-nueve-hoteles-otros-reciclan.html

Ministerio de Turismo. (2011). *Manual de Productos Turísticos.* (L. T. Buere, Ed.) Montevideo, Montevideo, Uruguay. Recuperado el 5 de Octubre de 2019

Ministerio de Turismo. (Enero de 2018). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Uruguay Natural: https://mintur.gub.uy/index.php/noticias/item/299-una-cifra-historica-en-el-turismo

Ministerio de Turismo. (2019). *Turismo Receptivo.* Montevideo. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de file:///C:/Users/Fede/Downloads/R1T19.pdf

Ministerio de Turismo del Uruguay. (2011). *Manual de Productos Turísticos.* Montevideo: Lic. Tur. Gabriel Buere. Recuperado el 08 de Septiembre de 2019

Mintur. (2018). *Uruguay Natural*. Obtenido de Mintur: https://mintur.gub.uy/index.php/rss/item/423-primer-estudio-sobre-rentabilidad-de-alojamiento-turistico-en-uruguay

My Suites Boutique Hotel & Wine Bar. (2016). *Fotos*. Obtenido de El Hotel: https://mysuiteshotelmontevideo.com/fotos/

My Suites Boutique Hotel & Wine Bar. (2019). *Facebook*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de https://www.facebook.com/mysuiteshotel/

My Suites Boutique Hotel & Wine Bar. (2019). *My Suites Boutique Hotel & Wine Bar*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de https://mysuiteshotelmontevideo.com/wp-content/uploads/2016/01/logo-mysuites-hotel-montevideo.png

My Suites Boutique Hotel & Wine Bar. (2019). *Twitter*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de https://twitter.com/mysuiteshotel

My Suites Boutique Hotel & Wine Bar. (2019). *YouTube*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de https://www.youtube.com/user/mysuiteshotel/videos

My Suites Hotel Boutique & Wine Bar. (2016). *My Suites Hotel en Montevideo*. Obtenido de https://mysuiteshotelmontevideo.com/

My Suites Hotel Boutique & Wine Bar. (2019). *Instagram*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019

NATURSHOME. (2019). *NATURSHOME*. Recuperado el 22 de Octubre de 2019, de LÁMPARA CÍRCULO CUERDA HIERRO: https://www.naturshome.com/decoraci%C3%B3n-hosteler%C3%ADa-1/l%C3%A1mparas/l%C3%A1mpara-bola-cuerda-hierro/

OMT. (2019). *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de Infographics: International Tourism 2017 - Market share by region of tourist arrivals and tourism receipts: http://media.unwto.org/content/infographics

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de Modelos de Negocio.* Barcelona: Deusto.

Porter, M. (Enero de 2008). Harvard Business Review América Latina. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Presidencia. (15 de Enero de 2019). *Presidencia*. Obtenido de República Oriental del Uruguay: https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/kechichian-ingresos-2018-turismo-divisas-3712000-visitantes

Reilly, A. L. (09 de Mayo de 2019). Penal de Punta Carretas tendrá su memorial frente al shopping. *El Päís*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/penal-punta-carretas-tendra-memorial-frente-shopping.html

Rossi, M. (25 de Marzo de 2019). Entrevista 1. Montevideo, Montevideo, Uruguay.

Santos, C. D. (17 de Septiembre de 2019). Economía uruguaya mantuvo estancamiento, pero zafó de la recesión. *El Observador*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de https://www.elobservador.com.uy/nota/economia-uruguaya-mantuvo-estancamiento-pero-zafo-de-la-recesion--2019917171923

Tobelem, M. (2001). *El brief y cómo lograrlo.* Recuperado el 23 de Octubre de 2019, de file:///C:/Users/Fede/Downloads/Brief%20y%20como%20lograrlo.pdf

Toledo, M. (21 de Marzo de 2017). *Inboundcycle*. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de Brand engagement: cómo enamorar a tus clientes: https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/brand-engagement-como-enamorar-a-tus-clientes

TripAdvisor. (2018). *TripAdvisor*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g294323-d2234142-Reviews-or35-My_Suites-Montevideo_Montevideo_Department.html#REVIEWS

TripAdvisor. (2019). *My Suites*. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g294323-d2234142-Reviews-My_Suites-Montevideo_Montevideo_Department.html

Trivago. (2019). *Hotel My Suites Boutique*. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de https://www.trivago.com.uy/montevideo-87248/hotel/hotel-my-suites-boutique-1929141

TUO Agency. (5 de Marzo de 2019). *TUO Agency*. Recuperado el 22 de Octubre de 2019, de CÓMO DECORAR UN HOTEL CON MUEBLES DE ESTILO PROVENZAL: https://www.tuoagency.com/cuaderno-de-inspiracion/decoracion-estilo-provenzal

Uruguay XXI. (Marzo de 2017). Oportunidades de inversión - Turismo. Montevideo, Uruguay. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/Informe%20Turismo%20Marzo%20-%202017%20-%20Uruguay%20XXI_ES-4.pdf