

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE PILAR: INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LA ERA DIGITAL

**MARKETING STRATEGIES IN THE HOTEL SECTOR IN THE CITY OF
PILAR: INNOVATION AND COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL AGE**

Sol Guadalupe Rojas

Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas

Andrés Abelino Villalba Chamorro

Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas

Estrategias de marketing en el sector hotelero de la ciudad de Pilar: Innovación y competitividad en la era digital

Sol Guadalupe Rojas¹

solrojas904@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-4806-9549>

Facultad de Ciencias Contables, Administrativas
y Económicas
Universidad Nacional de Pilar
Paraguay

Andrés Abelino Villalba Chamorro

Anvill65@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-2502-6947>

Facultad de Ciencias Contables, Administrativas
y Económicas
Universidad Nacional de Pilar
Pilar, Paraguay

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito describir las estrategias de marketing implementadas en el sector de hotelería de la ciudad de Pilar, analizando su nivel de innovación y competitividad en el contexto de la era digital. En un escenario donde la digitalización transforma los hábitos de consumo y redefine la dinámica de los servicios turísticos, resulta pertinente indagar cómo los hoteles locales incorporan herramientas de marketing digital para posicionarse en un mercado cada vez más competitivo. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, con diseño no experimental y transversal. La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas estructuradas dirigidas a gerentes y/o administradores de hoteles. Los resultados obtenidos permiten concluir que el sector hotelero local ha avanzado notablemente en la adopción de herramientas de marketing digital, aunque la integración estratégica y la innovación sostenida aún son desafíos pendientes. En reflexión final, los hallazgos confirman que el sector hotelero de Pilar transita una etapa de madurez digital intermedia, donde la adopción tecnológica ha mejorado la comunicación y visibilidad, pero todavía falta consolidar la coherencia estratégica y la innovación sistemática que garanticen una ventaja competitiva sostenible en la era digital. El desafío radica en transformar el uso de herramientas en una capacidad organizacional distintiva, capaz de generar valor, eficiencia y diferenciación para posicionar a Pilar como un destino competitivo y moderno.

Palabras clave: estrategias de marketing, sector hotelero, innovación, competitividad, era digital

¹ Autor principal
Correspondencia: solrojas904@gmail.com

Marketing strategies in the hotel sector in the city of Pilar: Innovation and competitiveness in the digital age

ABSTRACT

The present article aims to describe the marketing strategies implemented in the hotel sector of the city of Pilar, analyzing its level of innovation and competitiveness in the context of the digital age. In a scenario where digitization transforms consumption habits and redefines the dynamics of tourism services, it becomes pertinent to investigate how local hotels incorporate digital marketing tools to position themselves in an increasingly competitive market. The study was developed under a quantitative approach, of descriptive scope, with non-experimental and cross-sectional design. Data collection was carried out through structured surveys aimed at hotel managers and/or administrators. The obtained results allow us to conclude that the local hotel sector has made remarkable progress in the adoption of digital marketing tools, although strategic integration and sustained innovation are still outstanding challenges. In final reflection, the findings confirm that the Pilar hotel sector is going through an intermediate digital maturity stage, where technology adoption has improved communication and visibility, but still lacks consolidating strategic coherence and systematic innovation that guarantee sustainable competitive advantage in the digital age. The challenge lies in transforming tool use into a distinctive organizational capability, capable of generating value, efficiency and differentiation to position Pilar as a competitive and modern destination.

Keywords: marketing strategies, hotel sector, innovation, competitiveness, digital era

Artículo recibido 18 setiembre 2025

Aceptado para publicación: 05 octubre 2025



INTRODUCCIÓN

El marketing digital se define como el conjunto de estrategias, herramientas y técnicas aplicadas mediante canales digitales (sitios web, redes sociales, aplicaciones móviles, plataformas de reserva online, correo electrónico, etc.) con el fin de atraer, retener y fidelizar clientes, y al mismo tiempo optimizar costos y mejorar la experiencia del usuario (Cabrera, 2024). En el ámbito hotelero, estas acciones digitales permiten visibilidad inmediata, comunicación directa con los clientes, capacidad de recopilación de datos sobre las preferencias de los huéspedes y adaptación de la oferta en tiempo real (Mendoza Guaraca y Davalos Anchatuña, 2025).

La innovación, en este contexto, según Cabrera (2024), implica la incorporación de nuevas tecnologías digitales, desarrollo de servicios basados en datos, personalización del servicio, automatización, uso de herramientas emergentes (por ejemplo, inteligencia artificial, chatbots) y modelos de gestión más ágiles. La competitividad, por su parte, según Mendoza Guaraca y Davalos Anchatuña (2025), refiere a la capacidad que tienen los hoteles de diferenciarse en el mercado, mejorar su posicionamiento, captar mayor ocupación, atraer clientes mediante canales digitales, y ofrecer una propuesta de valor relevante en la era digital.

Según el estudio Marketing Digital en América Latina de NTT DATA (2024), el 52 % de las organizaciones de la región persigue objetivos integrales a lo largo de todo el funnel de ventas, mientras que la inversión en marketing digital ha aumentado aproximadamente un 67% en los últimos años dado que las empresas lo consideran clave para impulsar su negocio. En pequeños hoteles, un estudio realizado por Moya y Cuevas (2023) encontró que las estrategias más utilizadas para mejorar visibilidad son SEO, publicidad en redes sociales, OTAs, optimización web, dirigidas especialmente al turismo nacional y visitante digital. Otro estudio, enfocado en la hotelería de la región de Ecuador, halló que, aunque muchas empresas utilizan redes sociales y presencia web, la innovación, en términos de uso de tecnologías emergentes o personalización avanzada, es todavía incipiente (Cabrera, 2024). Estas estadísticas señalan que en América Latina la adopción del marketing digital se está acelerando, pero la innovación y la competitividad no se distribuyen de manera uniforme entre las empresas hoteleras.

En el caso de Paraguay, la Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR, 2023) destaca que el país avanza en la transformación digital del turismo con proyectos como TURISBOT, una herramienta de



inteligencia artificial orientada a mejorar la experiencia de los visitantes y la gestión turística; en este contexto, la ciudad de Pilar se posiciona como un destino de turismo de compras, playa y gastronomía, lo que evidencia un flujo constante de visitantes nacionales e internacionales (Agencia Paraguaya de Noticias, 2023). Asimismo, la Guía de Inversiones Paraguay reconoce al turismo como un sector estratégico e impulsa inversiones en infraestructura sostenible, creatividad turística y nuevas tecnologías para diversificar la oferta de servicios (SENATUR, 2023). Aunque las estadísticas de turismo receptivo disponibles para Pilar corresponden al año 2020, constituyen un punto de partida valioso para analizar las tendencias y medir los avances recientes en la digitalización del sector (SENATUR, 2020). Así mismo, el directorio elaborado por la Universidad Nacional de Pilar en septiembre de 2023 presenta un registro actualizado de hoteles, hospedajes y servicios gastronómicos, lo que refleja un sector activo que, sin embargo, enfrenta el desafío de incorporar con mayor fuerza herramientas digitales para fortalecer su competitividad.

Cabe mencionar que el departamento de Ñeembucú combina alta riqueza natural e histórico-cultural con bajo desarrollo turístico, por lo que su potencial aún no se plasma plenamente en desempeño; de hecho, antes de la pandemia se registraron 78.727 visitantes (2019) con predominio de turismo interno y excursionistas argentinos, mientras Pilar opera como *hub* de servicios aunque con oferta limitada en variedad y calidad (SENATUR, 2020; UNP, 2023). Asimismo, el PLANDETUR Ñeembucú (2019–2020), alineado al Plan Maestro nacional, diagnosticó un crecimiento incipiente en los segmentos histórico, de naturaleza, pesca y playa, pero también brechas en infraestructura vial, señalización, alojamiento, gastronomía, promoción y coordinación interinstitucional, que restringen el aprovechamiento del destino (SENATUR, 2020). En paralelo, la producción académica local, en particular el libro *Turismo para el Desarrollo: Potencialidades y Desafíos en Ñeembucú* y el *Atlas Turístico del Ñeembucú*, sistematiza inventarios de recursos y analiza la competitividad del destino con trabajo de campo y entrevistas a actores, aportando una base empírica para la planificación (Riveros Montiel, et al., 2020; Riveros Montiel y Olmedo de Ríos, 2020).

Por otra parte, el turismo cultural emerge como eje estratégico dada la densidad patrimonial (Fortaleza de Humaitá, Curupayty, Cabildo de Pilar), aunque persisten problemas de acceso y puesta en valor; de ahí las acciones de capacitación de guías, renovación museográfica del Cabildo y propuestas creativas

de rescate patrimonial (p. ej., buque “Río de Janeiro”), orientadas a conciliar conservación y uso público (Benítez, 2018, 2018; Riveros Montiel y Olmedo de Ríos, 2020). De igual modo, iniciativas recientes como el muelle-mirador de Humaitá buscan armonizar patrimonio y paisaje para experiencias educativas y sostenibles (Agencia IP, 2025). Además, los eventos tradicionales (Festival del Karanday, Corvina de Río, Lago Sirena, Jataí y pesca variada) dinamizan flujos y gasto turístico, a la vez que reafirman artesanías y gastronomía locales (Riveros Montiel, et al., 2020). Asimismo, la oferta de naturaleza (humedales, esteros y riberas del Paraguay y Paraná) viabiliza productos de ecoturismo, avistaje, senderismo y pesca deportiva, cuya consolidación exige gestión ambiental, educación y participación comunitaria, además de infraestructura blanda (señalética, centros de interpretación) y encadenamientos productivos para capturar más valor en territorio (SENATUR, 2020; Riveros Montiel y Olmedo de Ríos, 2020). En este marco, la literatura propone turismo alternativo de base comunitaria y diversificación hacia nichos (ornitología, agroturismo, turismo científico) coherentes con la identidad y capacidad de carga del departamento (Riveros Montiel et al., 2020). A nivel económico local, algunos trabajos recientes muestran percepciones de actores comerciales sobre el impacto del turismo y la estacionalidad, subrayando oportunidades y límites de la demanda (Rodríguez, et al., 2025).

En este contexto, la transformación digital comienza a operar como catalizador: además de la promoción en redes y directorios locales, destaca el videojuego educativo “Descubriendo Ñeembucú” (UNP-CONACYT), que habilita un “viaje virtual” por los 16 distritos y evidencia cómo la gamificación puede ampliar alcance, educar y estimular visitas presenciales (La Nación, 2020). En síntesis, el estado del arte converge en que el despegue del destino requiere inversión sostenida en infraestructura, capacitación, mejor coordinación público-privada y una visión de largo plazo que equilibre conservación y crecimiento; al mismo tiempo, se abren ventanas de oportunidad en diferenciación cultural-natural, integración fronteriza y profesionalización de la cadena de valor, con el turismo como palanca de desarrollo territorial inclusivo (SENATUR, 2020; Riveros Montiel y Olmedo de Ríos, 2020; Agencia IP, 2025; Benítez, 2018; UNP, 2023; Rodríguez et al., 2025).

De allí que el presente estudio se planteó como objetivo general: Describir las estrategias de marketing aplicadas en el sector hotelero de la ciudad de Pilar, destacando su nivel de innovación y competitividad en la era digital. Para responder a ello se establecieron objetivos específicos en torno a: 1) Identificar

las estrategias de marketing digital más utilizadas por los hoteles de la ciudad de Pilar, 2) Determinar el nivel de innovación presente en las estrategias de marketing aplicadas en la gestión hotelera y 3) Caracterizar el grado de competitividad que los hoteles de Pilar manifiestan a partir del uso de herramientas digitales de marketing.

La presente investigación se apoya en la propuesta de ventaja competitiva de Porter, según la cual una organización puede sobresalir en su mercado por diferenciación o por eficiencia en costos, siempre que sus actividades estén coordinadas por un diseño estratégico coherente (Parra, 2020); además, la noción de “ajuste” (fit) entre actividades es esencial para sostener dicha ventaja (Porter, 1996, citado en Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019). Complementariamente, la cadena de valor, introducida por Porter, permite desagregar actividades para identificar dónde se crea y captura valor (Parra, 2020). Trasladado al hotelaría, la cadena de valor facilita describir cómo la innovación digital agrega valor en eslabones concretos (Mendoza Guaraca y Davalos Anchatuña, 2025). En marketing y ventas, se observan plataformas de reservas, SEO/SEM y gestión de contenidos; en operaciones, herramientas como PMS, channel manager y RMS optimizan asignación, inventario y precios; en servicio posventa, programas de fidelización, chatbots y gestión de reputación en línea mejoran la experiencia del huésped. La literatura y reportes de la industria identifican estas suites tecnológicas (HMS) como un conjunto integrado que racionaliza operaciones, distribución y experiencia del cliente (Roelen-Blasberg, s.f). A su vez, la adopción de chatbots en hospitalidad ha mostrado intención de uso y utilidad percibida significativas, reforzando la propuesta de servicio (Zhang y Jordán, 2024).

Conforme al principio porteriano del “ajuste”, la coherencia del sistema de actividades es tan importante como cada iniciativa aislada: presencia en redes, motor de reservas, políticas tarifarias y gestión de reseñas deben converger en un posicionamiento nítido; de lo contrario, la propuesta se diluye (Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019). Esta consistencia estratégica es el criterio que se utiliza para describir el nivel de innovación en el sector hotelero de Pilar, más allá del simple listado de herramientas. Para operacionalizar la diferenciación, se consideran vectores de valor observables: (a) identidad y relato de marca; (b) experiencia digital (usabilidad del sitio, rapidez y facilidad de reserva); (c) reputación en línea, cuyo impacto sobre desempeño hotelero está ampliamente documentado; y (d) personalización (comunicaciones segmentadas, upselling/ cross-selling pertinente). En particular, la evidencia empírica

relaciona reseñas/valoraciones con métricas de desempeño (p. ej., ADR/RevPAR) y resultados financieros (Mariani et al., 2020). Asimismo, la mensajería instantánea (p. ej., WhatsApp) mejora tiempos de respuesta y satisfacción si se integra adecuadamente en el journey del huésped (Roelen-Blasberg, s,f).

Para operacionalizar la eficiencia, se observan: (e) automatización de tareas (confirmaciones, pre-check-in y check-out digitales, chatbots), cuyo uso en hospitalidad ha avanzado de forma sostenida; (f) gestión de canales con foco en participación de venta directa y control del costo de adquisición; y (g) gestión dinámica de precios mediante RMS. La literatura y la práctica de la industria describen que los RMS integran datos de demanda, competencia y OTAs para recomendar tarifas y mejorar RevPAR (p. ej., reportes sectoriales recientes), mientras que el análisis de conflictos de canal advierte la necesidad de gobernanza para equilibrar objetivos de ingresos y distribución (Zhang y Jordán, 2024).

En este marco, la innovación funciona como mecanismo habilitador de ambas rutas de ventaja: eleva la diferenciación al enriquecer la experiencia (p. ej., contenidos digitales, interpretación del patrimonio, storytelling local) y mejora la eficiencia al reducir fricciones y costos (integraciones PMS–channel manager–motor de reservas; políticas estándar y automatizadas). La investigación reciente en turismo y hospitalidad confirma que las tecnologías inteligentes incrementan la calidad de la experiencia (informativeness, interactividad) y la competitividad del destino/servicio (Roelen-Blasberg, s,f).

Para medir competitividad sin inferir causalidad, se emplean indicadores sectoriales estandarizados: ocupación, ADR y RevPAR. En concreto, $ADR = \text{Ingresos por habitaciones} / \text{Habitaciones vendidas}$, mientras $RevPAR = \text{Ingresos por habitaciones} / \text{Habitaciones disponibles}$; ambos se interpretan junto con la ocupación para caracterizar desempeño (García y Díaz, 2018).

En este sentido, el enfoque porteriano se contextualiza con marcos complementarios que sustentan las capacidades requeridas en la era digital. La visión basada en recursos (RBV) sostiene que ventajas sostenibles provienen de recursos/capacidades valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN), incluyendo intangibles como marca, datos y know-how (Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019). A su vez, las capacidades dinámicas explican la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias para responder a entornos cambiantes, aspecto clave en la digitalización hotelera (Roelen-Blasberg, s,f). Por su parte, la lógica dominante del servicio enfatiza la cocreación de valor en

ecosistemas de servicio, lo que justifica medir interacciones digitales (reseñas, mensajería) como parte del valor entregado (Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019).

La investigación resulta relevante porque Pilar, como destino turístico con playas, gastronomía y patrimonio cultural, cuenta con un sector hotelero activo, pero con escasa información cuantitativa sobre su digitalización; disponer de estos datos permitirá establecer una línea base que oriente tanto a gerentes y propietarios en la adopción de estrategias digitales e innovaciones, como a autoridades en la planificación de políticas públicas y programas de apoyo al turismo. Además, aportará evidencia académica inédita para la región y facilitará comparaciones con otras ciudades, al tiempo que permitirá evaluar la capacidad del sector hotelero local para adaptarse a los desafíos de la era post-pandemia y a las crecientes exigencias de los consumidores digitales.

METODOLOGÍA

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, con diseño no experimental y corte transversal, de modo que se observó la realidad sin manipular variables y se describe su comportamiento en un único momento temporal (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018). Asimismo, se trabajó con los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Pilar (hoteleros y extrahoteleros) junto con sus propietarios y/o gerentes. En consecuencia, la población empresarial estuvo conformada por 25 establecimientos registrados en la SENATUR, por lo que se implementará censo con 25 propietarios/gerentes.

Por otra parte, se operacionalizan tres constructos coherentes con el objetivo de la investigación: (01) estrategias de marketing digital utilizadas, (02) nivel de innovación en marketing y (3) nivel de competitividad percibido (ver tabla1).

Tabla 1 *Operacionales de variables*

Objetivo específico	Código	Variable	Indicadores
01. Identificar las estrategias de marketing digital más utilizadas por los hoteles de la ciudad de Pilar.	01	Estrategias de marketing digital	01.1 Uso de redes sociales para promocionar servicios. 01.2 Página web activa y actualizada. 01.3 Presencia en plataformas de reserva (Booking, Airbnb). 01.4 Uso de canales de mensajería (WhatsApp, Messenger) para reservas. 01.5 Aplicación de estrategias de fidelización digital.
02. Determinar el nivel de innovación presente en las estrategias de marketing aplicadas en la gestión hotelera.	02	Nivel de innovación	02.1 Implementación de herramientas digitales innovadoras. 02.2 Automatización de procesos de marketing. 02.3 Integración coherente de acciones digitales. 02.4 Actualización regular de estrategias digitales. 02.5 Capacitación del personal en herramientas tecnológicas.
03. Caracterizar el grado de competitividad que los hoteles de Pilar manifiestan a partir del uso de herramientas digitales de marketing.	03	Percepción de competitividad	03.1 Mejora de la visibilidad del hotel. 03.2 Incremento de reservas frente a competidores. 03.3 Posicionamiento digital en redes y plataformas. 03.4 Ventaja percibida frente a competidores sin marketing digital. 03.5 Mejora del desempeño financiero con la digitalización.

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.



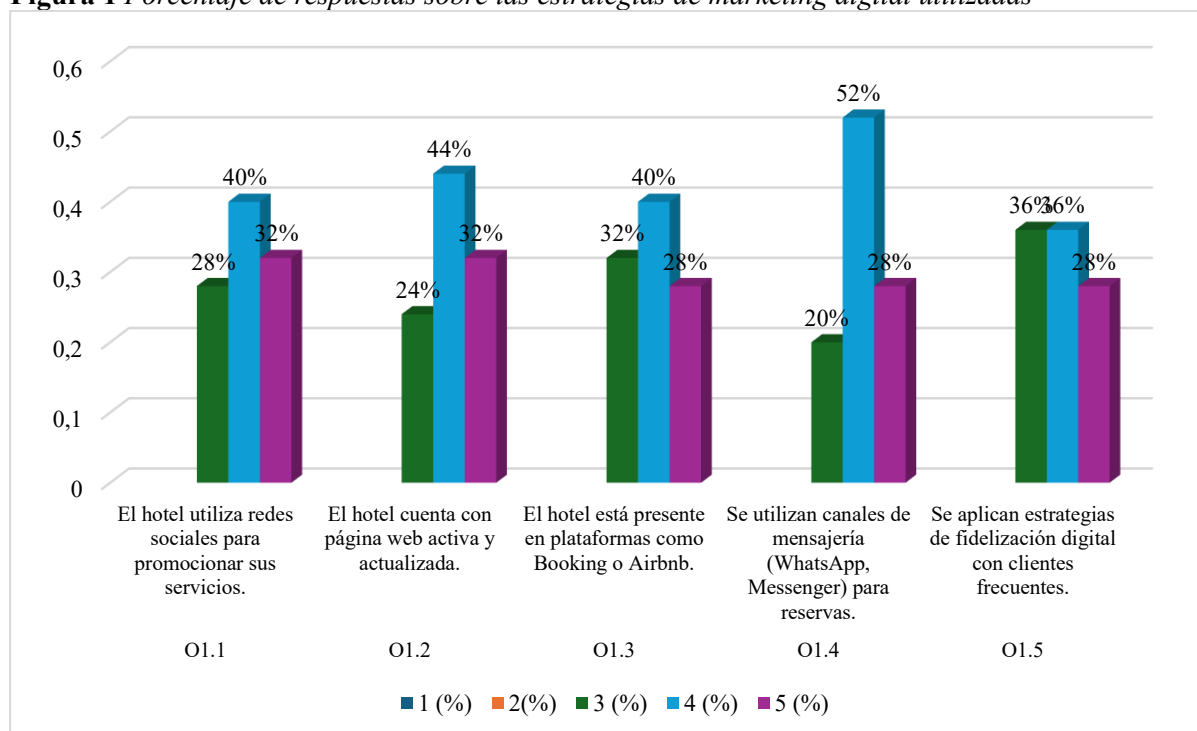
La recolección de datos se realizó mediante una encuesta utilizando el cuestionario estructurado compuesto por 15 ítems distribuidos en tres dimensiones, correspondientes a los objetivos específicos del estudio. Cada ítem fue formulado como una afirmación cerrada, a ser valorada mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Esta escala permitió cuantificar las percepciones de los participantes y facilitar el análisis estadístico descriptivo de los resultados. Luego, se efectuó una prueba piloto ($n \approx 5-10$) para ajustar redacción y tiempos, y se analizó la consistencia interna con alfa de Cronbach (criterio $\geq 0,70$). La aplicación se realizó de forma presencial, con encuestadores y procedimientos estandarizados para garantizar calidad y comparabilidad de las mediciones.

Posteriormente, el análisis de datos se basó en estadística descriptiva, complementadas con gráficos para la exposición de resultados; el procesamiento se llevó a cabo en SPSS22. En términos éticos, se contempló el uso del consentimiento informado, anonimato y confidencialidad; por ende, la participación fue voluntaria y los datos se usaron exclusivamente con fines académicos.

RESULTADOS

En este apartado se presentan los principales resultados obtenidos en el estudio, organizados de acuerdo con las variables analizadas: estrategias de marketing digital, nivel de innovación y percepción de competitividad. Dado el enfoque descriptivo, no experimental y cuantitativo, los resultados se interpretan desde una perspectiva analítica, contrastándolos con los aportes teóricos de diversos autores, identificando avances, limitaciones y oportunidades de mejora para fortalecer su posicionamiento en la era digital.

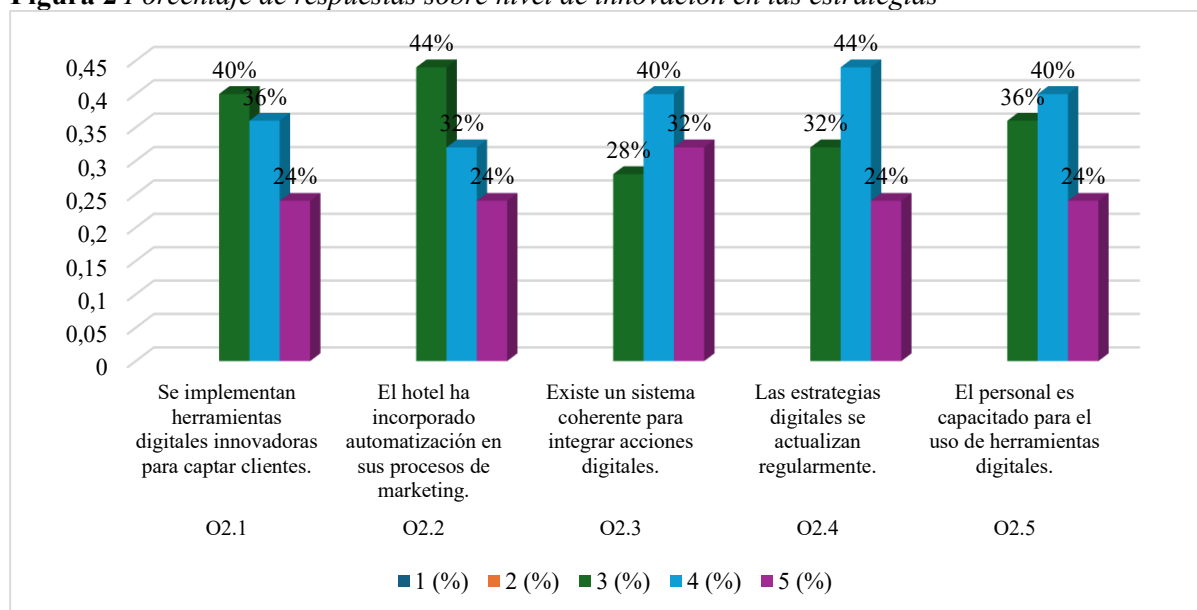
Figura 1 Porcentaje de respuestas sobre las estrategias de marketing digital utilizadas



Los resultados de la Figura 1 reflejan que el sector hotelero de Pilar avanza hacia una digitalización significativa, aunque aún con limitaciones estratégicas. La mayoría de los encuestados utiliza redes sociales (72%) y cuenta con página web activa (76%), lo que evidencia una orientación creciente hacia la visibilidad y la comunicación directa con el cliente, aspectos esenciales del marketing digital según Cabrera (2024). Sin embargo, la adopción parcial de plataformas como Booking o Airbnb (68%) revela una integración todavía incompleta en los canales globales de distribución, lo que restringe el alcance competitivo descrito por Porter (1996, citado en Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019).

Por su parte, el uso extendido de mensajería instantánea (80%) demuestra un esfuerzo por agilizar la atención y fortalecer la relación personalizada, coherente con la propuesta de Mendoza Guaraca y Dávalos Anchatuña (2025) sobre innovación como fuente de diferenciación. No obstante, la baja aplicación de estrategias de fidelización digital (64%) sugiere que muchos hoteles priorizan la captación por encima de la retención del cliente, desaprovechando oportunidades de valor sostenido. Por tanto, el sector se encuentra en una etapa de madurez digital intermedia, donde la adopción tecnológica es alta, pero la falta de integración y coherencia estratégica como advierte Porter (1996, citado en Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019) limita el logro de una ventaja competitiva sostenible en la era digital.

Figura 2 Porcentaje de respuestas sobre nivel de innovación en las estrategias



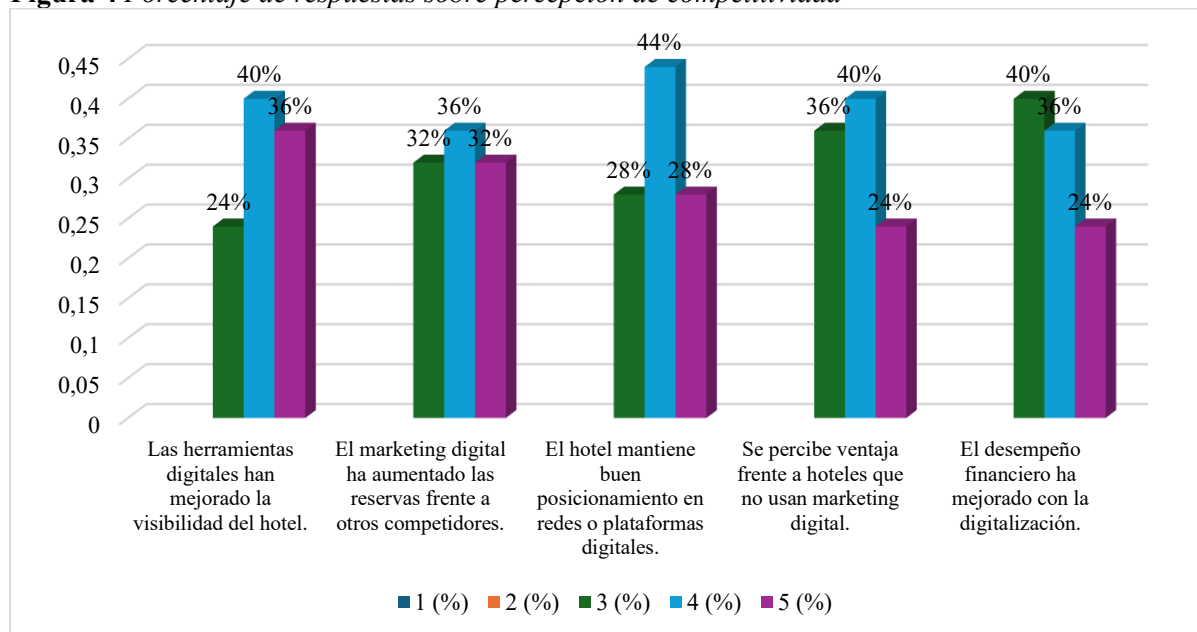
Los resultados de la Figura 2 evidencian que el nivel de innovación en las estrategias digitales del sector hotelero de Pilar es moderado y todavía en proceso de consolidación. Si bien un 60% de los encuestados afirma implementar herramientas digitales innovadoras para captar clientes, la presencia de un 40% de respuestas neutras revela una brecha entre adopción tecnológica y aplicación estratégica, lo que sugiere que muchas iniciativas aún se encuentran en etapas iniciales o carecen de planificación formal.

En cuanto a la automatización de procesos de marketing, solo un 56% declara haberla incorporado, mientras que el resto mantiene posiciones neutras. Esto indica que la mayoría de los hoteles utiliza herramientas digitales de forma parcial, sin integrarlas en un sistema coherente. Según Cabrera (2024), la innovación efectiva implica no solo usar tecnología, sino transformar la experiencia del cliente y optimizar la gestión interna a través de procesos automatizados y análisis de datos.

Asimismo, la coherencia entre acciones digitales es reconocida por el 72%, lo que representa un avance hacia la coordinación estratégica, aunque persisten deficiencias en capacitación del personal (solo 64%) y en la actualización regular de estrategias (68%). Estos indicadores muestran que los hoteles han comenzado a innovar, pero sin una estructura sostenible que garantice continuidad y mejora constante. Desde el enfoque de Porter (1996, citado en Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019), la falta de integración entre actividades digitales y operativas impide consolidar una ventaja competitiva duradera, dado que la innovación no se traduce automáticamente en diferenciación si no existe un ajuste estratégico entre las acciones. En este sentido, puede inferirse que el sector hotelero de Pilar se encuentra

en una fase de madurez digital intermedia, donde la adopción de herramientas tecnológicas avanza, pero aún no logra convertirse en una capacidad organizacional distintiva capaz de generar eficiencia y diferenciación sostenibles.

Figura 4 *Porcentaje de respuestas sobre percepción de competitividad*



Los resultados sobre la percepción de competitividad muestran que el sector hotelero de Pilar reconoce avances derivados del uso de herramientas digitales, aunque todavía no se consolidan como una ventaja competitiva sostenida. La mayoría de los encuestados (76%) coincide en que las herramientas digitales han mejorado la visibilidad del hotel, lo que confirma que el marketing digital ha fortalecido la presencia de marca y el alcance de los servicios, tal como sostienen Mendoza Guaraca y Dávalos Anchatuña (2025) al destacar la relación entre visibilidad digital y posicionamiento competitivo.

Sin embargo, en indicadores como incremento de reservas (68%) y posicionamiento en redes (72%), el nivel de acuerdo es moderado, con una porción considerable de respuestas neutras, lo que sugiere que la competencia digital aún no se traduce plenamente en desempeño tangible. Esto coincide con la visión de Cabrera (2024), quien señala que la digitalización por sí sola no garantiza resultados si no está acompañada de estrategias coherentes de segmentación, fidelización y mejora continua.

Asimismo, el 60% percibe ventaja frente a competidores sin marketing digital, lo que demuestra un reconocimiento incipiente del valor estratégico de la innovación. No obstante, el 59% que asocia la digitalización con mejoras financieras refleja que el impacto económico aún es limitado o difícil de

medir. En términos de Porter (1996, citado en Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019), esto sugiere que los hoteles de Pilar han logrado diferenciarse parcialmente por su presencia digital, pero carecen del “ajuste” entre actividades que garantice una ventaja sostenible.

En inferencia, puede afirmarse que el sector presenta una competitividad en desarrollo, sustentada más en la visibilidad que en la rentabilidad, y requiere fortalecer la integración estratégica y la medición del rendimiento digital para consolidar su posición en el mercado turístico local.

DISCUSIÓN

Respecto a las estrategias de marketing digital (O1), los resultados evidencian que la mayoría de los hoteles utiliza redes sociales (72%), páginas web (76%) y mensajería instantánea (80%) como principales herramientas de promoción. Esto confirma la tendencia señalada por Cabrera (2024), quien define el marketing digital como el conjunto de estrategias orientadas a atraer, retener y fidelizar clientes mediante canales digitales. Asimismo, coincide con Moya y Cuevas (2023), quienes encontraron que los pequeños hoteles latinoamericanos concentran sus esfuerzos digitales en redes sociales y optimización web, aunque con bajo nivel de planificación y personalización.

Sin embargo, la presencia significativa de respuestas neutras indica que una parte de los establecimientos no aplica estrategias digitales de forma sistemática, lo que limita su efectividad. De acuerdo con Mendoza Guaraca y Dávalos Anchatuña (2025), la falta de planificación impide transformar las herramientas digitales en ventajas competitivas reales. En este sentido, la coherencia entre comunicación, promoción y servicio, aspecto central del “ajuste estratégico” de Porter (1996, citado en Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019), no se evidencia plenamente en el sector hotelero de Pilar.

Por otro lado, la fidelización digital presenta un desarrollo incipiente (solo 64% la implementa), lo que confirma lo señalado por Zeithaml, Bitner y Gremler (2020), quienes destacan que las relaciones postreserva son esenciales para sostener la lealtad del cliente. En consecuencia, se observa un enfoque más orientado a la captación que a la retención, lo que limita el valor relacional y la posibilidad de generar reputación digital positiva.

En relación con el nivel de innovación (O2), los hallazgos muestran una etapa intermedia de madurez digital. Solo el 56% de los hoteles afirma utilizar herramientas de automatización o actualizar sus

estrategias con regularidad. Esta tendencia refleja una innovación más reactiva que proactiva, en línea con lo que plantea Parra (2020), quien señala que la innovación no se limita a adoptar tecnología, sino a convertirla en una ventaja organizacional mediante aprendizaje y adaptación continua.

Asimismo, la mayoría de los encuestados coincide parcialmente en la existencia de sistemas coherentes para integrar acciones digitales, lo que sugiere avances, pero aún con fragmentación operativa. Este resultado reafirma el principio porteriano del *fit* estratégico, según el cual el valor se crea cuando todas las actividades están alineadas hacia un propósito común (Porter, 1996; Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019).

De acuerdo con Cabrera (2024) y Roelen-Blasberg (s.f.), la verdadera innovación en el sector hotelero implica incorporar inteligencia artificial, chatbots, sistemas de gestión de reservas (PMS, RMS, channel manager) y análisis de datos. Sin embargo, el estudio revela que estas tecnologías aún son escasamente aplicadas en Pilar, lo que restringe la eficiencia y la personalización del servicio. En coincidencia, Zhang y Jordán (2024) destacan que la automatización en hotelería mejora la experiencia del huésped y la productividad del personal, pero requiere inversión y formación, elementos que el presente estudio identificó como deficitarios.

Entonces se puede inferir que la innovación en el sector hotelero de Pilar se desarrolla de manera parcial, centrada en la presencia digital, pero sin consolidarse como un proceso estratégico continuo. Ello limita su capacidad de generar diferenciación e inteligencia competitiva, aspectos esenciales en la visión de Mendoza Guaraca y Dávalos Anchatuña (2025).

En cuanto a la competitividad, los resultados cuantitativos indican que el 76% de los encuestados considera que las herramientas digitales han mejorado la visibilidad del hotel, mientras que un 68% reconoce un incremento moderado en las reservas. Este hallazgo es coherente con los planteamientos de Mendoza Guaraca y Dávalos Anchatuña (2025), quienes sostienen que el marketing digital fortalece el posicionamiento y amplía los canales de captación.

No obstante, los datos muestran que la mejora en el desempeño financiero es percibida solo por el 59% de los encuestados, lo cual sugiere que la digitalización todavía no se traduce plenamente en rentabilidad. Según García y Díaz (2018), los indicadores de desempeño hotelero, como ocupación,

ADR y RevPAR, dependen no solo del marketing, sino de la eficiencia operativa, la reputación en línea y la gestión integral de precios.

De igual forma, la percepción de ventaja frente a competidores que no usan marketing digital (64%) revela que los hoteles de Pilar reconocen beneficios relativos, pero no aún sostenibles. Esto coincide con la visión de Porter (1985) sobre la ventaja competitiva, quien sostiene que esta solo se mantiene cuando las empresas logran diferenciarse mediante una propuesta de valor única o mediante liderazgo en costos, sustentados por una estrategia coherente.

Asimismo, la literatura revisada (Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019; Parra, 2020) destaca la importancia de la cadena de valor digital, la cual permite identificar en qué eslabones se genera mayor valor. En el caso de los hoteles de Pilar, la digitalización se concentra en la promoción y venta, pero no se extiende a áreas clave como operaciones, logística o análisis de datos, lo que limita el aprovechamiento total de las tecnologías como fuente de competitividad.

De esta manera, los resultados del estudio, interpretados a la luz del marco teórico, confirman que el sector hotelero de Pilar atraviesa una etapa intermedia de madurez digital, caracterizada por la adopción parcial de herramientas tecnológicas, una innovación todavía incipiente y una competitividad más percibida que consolidada.

Por tanto, en términos teóricos, se valida el planteamiento de Porter (1996) respecto a la necesidad de ajuste e integración estratégica, así como la propuesta de Cabrera (2024) y Mendoza Guaraca y Dávalos Anchatuña (2025) sobre la innovación como motor de diferenciación. No obstante, la evidencia empírica demuestra que la falta de planificación y formación del personal dificulta la transformación digital plena del sector, limitando su potencial competitivo.

CONCLUSIÓN

El estudio tuvo como objetivo general describir las estrategias de marketing aplicadas en el sector hotelero de la ciudad de Pilar, haciendo énfasis en su nivel de innovación y competitividad en la era digital. A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que el sector ha avanzado de manera significativa en la adopción de herramientas de marketing digital, aunque todavía enfrenta limitaciones en la integración estratégica y en la sostenibilidad de sus acciones.

En relación con el primer objetivo específico, se comprobó que la mayoría de los hoteles utiliza redes sociales, páginas web y canales de mensajería instantánea para promocionar sus servicios. Este resultado demuestra una mayor presencia digital y una comunicación más directa con los clientes; sin embargo, la falta de planificación estratégica y diferenciación entre los establecimientos evidencia un uso más instrumental que innovador de estas herramientas.

Por otra parte, al analizar el segundo objetivo específico, se identificó que el nivel de innovación es moderado, ya que, si bien algunos hoteles han incorporado procesos de automatización y coherencia digital, estos esfuerzos no se sostienen en el tiempo ni se acompañan de capacitaciones continuas al personal. Esto refleja que la innovación aún no forma parte integral de la cultura organizacional del sector.

Asimismo, en cuanto al tercer objetivo específico, los resultados muestran que la competitividad percibida se apoya principalmente en la visibilidad digital lograda a través de redes sociales y plataformas de reserva, pero no se traduce plenamente en mejoras económicas o en ventajas sostenibles a largo plazo. De acuerdo con Porter (1996, citado en Cedeño Pinoargote y Benavides Rodríguez, 2019), la ventaja competitiva duradera depende de la coherencia entre las actividades de marketing, servicio y gestión interna, un aspecto que aún requiere fortalecerse en el contexto hotelero de Pilar.

En consecuencia, se recomienda reforzar la capacitación del personal en marketing digital y gestión de herramientas tecnológicas, así como implementar programas de fidelización digital que promuevan la retención de clientes. Del mismo modo, resulta necesario fomentar alianzas con instituciones locales, como la SENATUR y la Universidad Nacional de Pilar, para impulsar proyectos de innovación, intercambio de conocimiento y mejora continua del sector.

En cuanto a las nuevas líneas de investigación, se propone profundizar en el impacto económico directo del marketing digital sobre indicadores como ocupación, ADR y RevPAR, así como realizar estudios comparativos con otros destinos turísticos de Paraguay para identificar brechas y buenas prácticas. Además, sería relevante incorporar un enfoque cualitativo que explore la percepción de los huéspedes respecto a la calidad y efectividad de las estrategias digitales.

Por otro lado, se deben considerar ciertas limitaciones del estudio, como el tamaño reducido de la muestra (25 hoteles) y la naturaleza autodeclarada de las respuestas, que podrían influir en la objetividad

de los resultados. A ello se suma el contexto postpandemia, que probablemente haya condicionado las percepciones sobre la rentabilidad y el desempeño del sector.

Finalmente, a modo de reflexión, se puede decir que el sector hotelero de Pilar se encuentra en una fase intermedia de madurez digital: ha incorporado herramientas tecnológicas que mejoran la comunicación y la gestión comercial, pero aún necesita avanzar hacia una estrategia integral, innovadora y coherente. Solo mediante una planificación articulada y una cultura de innovación sostenida será posible transformar la digitalización en una verdadera ventaja competitiva, contribuyendo así a posicionar a Pilar como un destino turístico moderno, competitivo y con proyección futura.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Agencia IP. (2025, 16 de julio). *Senatur impulsa el turismo en Ñeembucú con la construcción del muelle mirador en Humaitá*. Recuperado de <https://www.ip.gov.py/ip/senatur-impulsa-el-turismo-en-neembucu-con-la-construccion-del-muelle-mirador-en-humaita/>
- Agencia Paraguaya de Noticias. (2023, septiembre 27). *Pilar: destino de turismo de compras, playa y gastronomía*. ABC Color. Recuperado de <https://www.abc.com.py/viajes/2023/09/27/pilar-destino-de-turismo-de-compras-playa-y-gastronomia/?utm>
- Benítez, L. (2018, 20 de septiembre). *Reunión con SNC – Revitalización de sitios históricos en Ñeembucú*. Secretaría Nacional de Cultura. Recuperado de <https://www.cultura.gov.py/reunion-snc-neembucu>
- Booking.com. (s.f.). *Hoteles en Pilar*. Recuperado de <https://www.booking.com/city/py/pilar.es.html?utm>
- Cabrera, P. (2024). *Innovación en el marketing digital aplicado al turismo*. Revista Yachana, 13(1), 77-91. Recuperado de <https://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/909/744?utm>
- Cedeño Pinoargote, J., & Benavides Rodríguez, A. (2019). *Estudio de caso Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena–provincia de Santa Elena*. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/7870>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.

La Nación. (2020, 14 de septiembre). *Crean juego interactivo para incentivar el turismo en Ñeembucú*.

Recuperado de <https://www.lanacion.com.py/crean-juego-interactivo-para-incentivar-el-turismo-en-nejembucu>

Mendoza Guaraca, G. E., & Davalos Anchatuña, L. A. (2025). *El marketing digital y la competitividad en el sector hotelero en la ciudad de Riobamba* (Bachelor's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo). <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/15359>

Moya, R., & Cuevas, A. (2023). *Plan de marketing digital propuesto para un hotel ubicado en una ciudad pequeña. Caso Hotel Camino de la Sal*. Revista de Investigación Académica, 12(2), 55-72. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9278679.pdf?utm>

NTT DATA. (2024). *Marketing digital en América Latina 2024*. Recuperado de <https://ar.nttdata.com/insights/studies/marketing-digital-en-america-latina-2024?utm>

Parra, R. I. M. (2020). Validez de contenido de un instrumento de medición de ventaja competitiva del sector hotelero. *NovaRua*, 12(21), 25-40. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.21.2>

Roelen-Blasberg, T. (s,f). La guía completa de marketing hotelero: estrategias, herramientas y mejores prácticas. <https://es.mara-solutions.com/post/hotel-marketing>

Zhang, W., & Jordán, P. (2024). La inteligencia artificial en el sector del turismo: Investigación sobre la implementación de ChatBots en el sector turístico. <https://zaguan.unizar.es/record/145849>

García, C. H. M., & Díaz, M. D. R. G. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium: revista de investigación científica*, 21(40), 4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8985584>

Riveros Montiel, T. I. (2020). El turismo alternativo: opción de producto turístico para el departamento de Ñeembucú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(1), 59-73. doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i1.45

Riveros Montiel, T. I., & Olmedo de Ríos, S. L. (2020). *Atlas Turístico del Ñeembucú*. Pilar, Paraguay: Universidad Nacional de Pilar. https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u454/ALTAS-WEB_0.pdf



- Riveros Montiel, T. I., Olmedo de Ríos, S. L., Venturi, J. L., & Gómez Duarte, J. M. (2020). *Turismo para el desarrollo: Potencialidades y desafíos en Ñeembucú*. Pilar, Paraguay: Universidad Nacional de Pilar. <https://www.conacyt.gov.py/node/29356>
- Rodríguez, I., Gómez, F., & Pereira, M. (2025). Percepción de los comerciantes sobre el impacto del turismo en la economía del distrito de Cerrito, Ñeembucú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 2832-2851. Recuperado de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4693>
- Sinchi Alba, D I, Soto Aguirre, R L, & Jaramillo Moreno, B C. (2025). Analysis of the digital marketing of accommodation establishments in the canton of San Miguel de los Bancos - Ecuador. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 21(1), 32-47. Epub 26 de junio de 2025. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-235x2025000100032>
- Secretaría Nacional de Turismo – SENATUR. (2020). *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Departamento de Ñeembucú (PLANDETUR Ñeembucú 2020/2024)*. Asunción, Paraguay: SENATUR. https://senatur.gov.py/wp-content/uploads/2022/08/plandetur_neembucu.pdf
- Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR). (2020). *Estadística de turismo receptivo – Pilar 2020*. Recuperado de https://senatur.gov.py/sdm_downloads/estadistica-turismo-receptivo-pilar-2020/?utm
- Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR). (2023). *Guía de inversiones Paraguay*. Recuperado de https://senatur.gov.py/recursos/guia_inversiones_paraguay.pdf?utm
- Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR). (2023). *Paraguay avanza en la transformación digital del turismo: TURISBOT*. Recuperado de <https://senatur.gov.py/noticias/paraguay-avanza-en-la-transformacion-digital-del-turismo/?utm>
- Universidad Nacional de Pilar. (2023, septiembre). *Directorio de informaciones útiles – Ciudad de Pilar*. Recuperado de <https://cta.unp.edu.py/wp-content/uploads/2023/10/Directorio-de-informaciones-utiles-Ciudad-de-Pilar.pdf?utm>