

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL PARQUE TERMAL DE PAIPA (BOYACÁ) EN  
TIEMPOS DE PANDEMIA COVID19 (2020-2021)**

**Línea de investigación:**

**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

**Ensayo de grado como requisito para obtener el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesora**

**Msc. PATRICIA CARREÑO MORENO**

**Docente Seminario de Grado**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA FAEDIS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**CAJICÁ**

**2021**

ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL PARQUE TERMAL DE PAIPA (BOYACÁ) EN  
TIEMPOS DE PANDEMIA COVID19 (2020-2021)

JAVIER MAURICIO CARRANZA TORO

est.javier.carranza@unimilitar.edu.co

Asesora

Msc. PATRICIA CARREÑO MORENO

Docente Seminario de Grado

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA FAEDIS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**  
**CAJICÁ**  
**2021**

## Resumen

Este documento tiene como objetivo analizar la importancia de las estrategias en la gestión de mercados, de innovación y análisis financiero para mantenerse en el mercado del turismo en Paipa (Boyacá) en tiempos de pandemia de los establecimientos dedicados a las aguas termales, desde marzo de 2020 a febrero de 2021, teniendo en cuenta que los impactos en las variaciones de la afluencia del turismo se derivan de la estrecha relación entre diversos aspectos y actores, tan variados como imprescindibles (pandemia), los cuales finalmente influyen en el turista, y en los diversos aspectos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales) del lugar de destino (Santos, 2004); lo anterior teniendo en cuenta que la actividad económica en mención pasó de efectuar aportes de capital representativos al gobierno municipal para apoyar la gestión, a requerir apoyo económico de la administración para sus gastos de funcionamiento, posibilitando el riesgo de alcanzar niveles de falta de viabilidad al no obtener ingresos suficientes para la sostenibilidad de este activo estratégico.

**Palabras clave:** Estrategia, gestión de mercados, innovación, análisis financiero, turismo, pandemia, afectación, aguas termales.

## **Abstract**

This document aims to analyze the importance of strategies in market management, innovation and financial analysis to stay in the tourism market in Paipa (Boyacá) in times of pandemic of establishments dedicated to hot springs, since March of 2020 to February 2021”, taking into account that the impacts on the variations in the influx of tourism derive from the close relationship between various aspects and actors, as varied as they are essential (pandemic), which ultimately affect not only the tourist, but also various aspects (political, economic, social, technological and legal) of the place of destination (Santos, 2004); The foregoing taking into account that the economic activity in question went from making representative capital contributions to the municipal government to support the management, to requiring financial support from the administration for its operating expenses, allowing the risk of reaching levels of lack of viability to the not obtaining sufficient income levels for the sustainability of this strategic asset.

**Keywords:** Strategy, market management, innovation, financial analysis, tourism, pandemic, impact, thermal water.

# ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL PARQUE TERMAL DE PAIPA (BOYACÁ) EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID19 (2020-2021)

## Introducción

*“En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla”  
Albert Einstein (Guindal, 2014)*

El turismo, visto como la actividad o hecho de viajar por placer desarrollada por el turista o como el conjunto de los medios conducentes a facilitar los viajes de turismo al tratarse como actividad económica o estudio formal (RAE, 2021), hace importantes aportes al desarrollo del país en términos económicos.

Dentro de los antecedentes del turismo como actividad económica a nivel mundial se encontró como evento relevante la adopción de los ocho objetivos de desarrollo del milenio (ODM) en el 2000 se posibilitaron a mil millones de personas a salir de la pobreza extrema, así como a reducir el hambre, muertes, y enfermedades prevenibles hasta el punto de mejorar en las regiones que implementaron esta estrategia un mejor estado de salud educación y economía (UNDP, 2016).

Pese a los logros alcanzados con respecto a esta estrategia, en septiembre los miembros de las Naciones unidas adoptaron una nueva agenda (2030) en la que se establecieron 17 Objetivos de desarrollo sostenible ODS ratificando el acuerdo mundial sobre el clima (Acuerdo de Paris) basados en los informes dados por los países con respecto al cumplimiento de los ODM indicando como estos tuvieron la capacidad de impulsar un

cambio transformador de forma progresiva. En este aspecto Colombia se adhiere a partir de abril de 2020 y a través del proceso MAF (Marco para acelerar el logro) pretendió disminuir las desigualdades en los municipios e impulsar los sectores rápidos de crecimiento como el turismo y las tecnologías de la información y comunicaciones (UNDP, 2016).

Evidenciados estos grandes logros, iniciando el mes de marzo de 2020, la economía colombiana al igual que el resto del mundo enfrentó una de las situaciones más complejas en consecuencia a la propagación de la pandemia “COVID-19”; antecedido por desempeño favorable en la vigencia 2019, en la cual alcanzó un incremento del 3,3%, en comparación al 0,1% de América Latina y el Caribe (Banco de la República, 2020), en el 2020 se esperaba que Colombia lograra un crecimiento económico aproximado del 3,5%. No obstante, la situación se tornó más compleja en términos económicos al sumarse a los factores la reducción del precio internacional del petróleo (Banco de la República, 2021).

Una de las actividades más afectadas en el ámbito económico fue la del sector turismo, visto como una industria dinámica que moviliza personas por todo el mundo generador de oportunidades de negocio (Barroso González & Flores Ruiz, 2006, págs. 7-26), al restringir el ingreso de turistas a sus atracciones, lo que ocasionó un estancamiento generalizado de las actividades no vitales. Esta restricción afectó la distribución regional de los recursos principalmente a aquellas que tienen como motor económico el turismo, tal es el caso del departamento de Boyacá visto como uno de los departamentos más vulnerables al aislamiento en razón a la elevada participación de las actividades de servicios no esenciales y comercio dentro de sus economías, además de contar con los ingresos de ocupados en aislamiento preventivo (edad), representando una mayor proporción de los ingresos laborales totales (Banco de la República, 2021).

Dentro de los principales documentos consultados en la revisión del estado del arte del turismo como actividad económica y su importancia, se encuentra el “diagnóstico de competitividad del turismo en Boyacá”, en el cual se caracteriza la actividad turística del departamento y se suministran datos para la formulación de estrategias y la toma de decisiones, teniendo en cuenta la carencia de estadísticas al respecto (Rodríguez Moreno & Granados Ávila, 2017); así mismo, en el texto publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo denominado “Desde los ODM hasta el desarrollo sostenible para todos -Lecciones aprendidas tras 15 años de práctica” evidencia como mundialmente el turismo es reconocido como una empresa de rápido crecimiento e identifica la importancia de respaldar programas que propendan por cumplir los requerimientos propios de la demanda del mercado (UNDP, 2016, pág. 40); por otra parte en el “Plan estratégico en turismo de salud para instituto de turismo de Paipa - ITP, periodo 2019 – 2021” se abordan temas como la innovación en el área de mercadeo al recomendar la publicidad de los servicios ofertados por el ITP de forma interesante como el “Turismo de salud y bienestar” (UNAD, 2018); de igual manera dentro del artículo publicado por parte de la Directora del Fondo Monetario Internacional “Después de la crisis - Debemos aprovechar esta oportunidad para construir un mundo mejor” ilustra en la importancia de aprovechar las oportunidades que ofrece la innovación y reinvención durante y al término de tiempos de crisis (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Al respecto del turismo en el departamento de Boyacá, se encuentra la línea del turismo dedicada al termalismo en el municipio de Paipa, lo anterior teniendo en cuenta que pasó de efectuar aportes de capital representativos al gobierno municipal para apoyar la gestión, a requerir apoyo económico del mismo para sus gastos de funcionamiento, posibilitando el riesgo de alcanzar niveles de falta de viabilidad al no obtener niveles de

ingreso suficientes para la sostenibilidad de este activo estratégico, a pesar de sus ventajas competitivas como el turismo histórico, cultural y deportivo.

La situación presentada obligó a la administración municipal y la gerencia del Instituto Termal de Paipa, a explorar estrategias gerenciales (área de gestión de mercados, financiera e innovación) con el propósito de mantenerse en el mercado siendo sostenible para el usuario en la protección la salud propia del individuo, cumpliendo requisitos legales y de la organización y así lograr la continuidad del negocio.

Este ensayo plantea un estudio de caso, pues se lleva a cabo el análisis de un evento contemporáneo en su entorno, siendo esta una de las características de esta metodología según lo considera Robert k. Yin (k. Yin, 2011, pág. 3), contando con un enfoque mixto, priorizado cualitativamente, con una descripción crítico – social y un método de investigación evaluativa (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2003, pág. 8), radica en dar a conocer de manera descriptiva la importancia de las estrategias gerenciales particularmente del parque termal de Paipa (Boyacá), a través de una investigación con enfoque mixto y priorizado de manera cualitativa, utilizando como medios información las bases de datos con las que cuenta la Universidad Militar Nueva Granada, fuentes académicas abiertas como Google Académico, fuentes web oficiales de información tales como el Departamento Administrativo de la Función Pública, Gobernación de Boyacá, Alcaldía de Paipa, medios periodísticos, entre otros; lo anterior con el fin de dar a conocer en primera medida la evolución reciente del turismo como actividad económica, su articulación dentro de los objetivos de la agenda 2030 de las Naciones Unidas, obteniendo de esta manera la comprensión de la importancia del turismo no solo para la actividad a desarrollar por el turista, sino para todas las personas que finalmente obtienen beneficios económicos del desarrollo de esta actividad. Finalmente se

resalta la importancia de comprender la importancia de las estrategias gerenciales del parque termal de Paipa (Boyacá), para mantenerse en el mercado del turismo en tiempos de pandemia desde marzo de 2020 a febrero de 2021, lo que en la practica nos llevaría a la siguiente afirmación: ***La innovación en el mercado del turismo es el principal factor que favorece la sostenibilidad a largo plazo.***

De igual forma este ensayo busca documentar la posibilidad que representa para las empresas, el hecho de contemplar eventos como la pandemia del COVID19 como una situación posible “riesgo” de baja probabilidad, pero que pueden llegar a tener un impacto mayor (DAFP, 2020), de igual forma el desarrollo de la lectura evidenciará el impacto que generó sobre la actividad económica del termalismo en Paipa (Boyacá) y las actividades dentro de las distintas áreas de gestión de “alta gerencia ” que requirió para solventar la situación en un trabajo conjunto entre la administración municipal y la gerencia del Instituto Termal de Paipa (ITP), quedando de esta manera en la historia la pregunta ***¿Hasta que punto se hubiese afectado la continuidad del negocio del termalismo en Paipa y los aportes a la gestión de la administración municipal en el mediano y largo plazo, sino se hubiesen adoptado de manera acertada las estrategias gerenciales?***

## **Evolución conceptual del Turismo y su afectación en el marco de la pandemia COVID19**

La complejidad del concepto del turismo en razón a su conformación multidisciplinar teniendo en cuenta reúne diversas actividades económicas y disciplinas propias de la academia, evidenció en sus inicios como área de conocimiento ante la ausencia de definiciones claras que delimitaran la actividad del turismo y la separen de otros sectores (Sancho, 2019, pág. 45).

El concepto de turismo como estudio documentado tiene sus orígenes a comienzos del siglo XX., destacándose el planteado por Hunzike y Krapf en 1942 quienes para la época fueron los fundadores del Instituto de Investigaciones Turísticas en la Universidad de St. Gallen de Berna (Ascanio, 2010) y definieron el termino como “la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada” (Troncoso, 2013, pág. 179), encontrándose dificultades de interpretación, teniendo en cuenta la dificultad para establecer el significado dentro de su contexto de palabras tal como “fenómeno” o expresiones como “en tanto en cuanto”.

Con el transcurrir del tiempo, el concepto evoluciona y en el año de 1981 los autores Arthur John Burkart y Slavojen Madlik en su publicación “Tourism: past, present and future” lo describen como “los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos” (Burkart & Madlik, 1981); finalmente en el año 1994 bajo el liderazgo de las Naciones Unidas, se menciona la siguiente definición:

El concepto del turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros (Sancho, 2019, pág. 46).

Notándose en esta definición una importante variación al incluir de manera específica los fines principales de ocio y negocios, sin dejar de lado la variedad de motivos que impulsan el desarrollo de esta actividad.

De igual forma se encuentran otras revisiones conceptuales del turismo como actividad económica permitiendo relacionar otros elementos:

- a. El movimiento que efectúa el turista que representa la demanda.
- b. El sitio de alojamiento (no permanente).
- c. Conjunto de actividades desarrolladas en el movimiento y estancia.
- d. La motivación para viajar.

Por consiguiente el análisis de este estudio permite fundamentar la necesidad de las empresas de contar con gerentes con la capacidad para preparar las empresas y/o para la toma de decisiones poniendo en marcha estrategias en el evento de materializarse riesgos de baja “probabilidad”, pero de muy alto “impacto” como el evento “pandemia COVID19” de magnitud global que afectó directamente a Colombia desde el mes de marzo en la vigencia 2020, el cual afectó todos los componentes descritos de la actividad turística, mencionando como ejemplo las ordenadas a través del decreto 420 del 18 de marzo de 2020, “por el cual se imparten instrucciones para expedir normas en materia de orden público en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia de COVID19” que contiene instrucciones a los alcaldes y gobernadores en materia de orden público (DAFP, 2020), destacándose entre otras las relacionadas a continuación:

- a. Artículo 2: Prohibición de reuniones y aglomeraciones.
- b. Artículo 3: Toque de queda para niños, niñas y adolescentes (NNA) hasta el 20 de abril de 2020.
- c. Artículo 4: Restricción del derecho a la circulación, contemplando de esta manera las medidas que limitan el transporte terrestre y movilidad en vías nacionales, de igual manera establece el cierre del comercio y gastronomía con sus respectivas excepciones.
- d. Artículo 5: sanciones por inobservancia de las medidas.

Estas acciones han ido cambiando de acuerdo a la evolución y condiciones de la misma durante el periodo 2020 y primer trimestre del año 2021, mostrando claramente las habilidades de los gerentes, evidentemente las empresas que no lograron sobrellevar el cambio del entorno y su realidad financiera tuvieron un impacto negativo afectando la continuidad en el mercado, para este caso se cita como ejemplo significativo, la variación presentada al comparar las empresas que efectuaron su renovación y/o matrícula en Bogotá y los municipios bajo la responsabilidad de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) (Observatorio Cámara de Comercio de Bogotá, 2021) durante el primer trimestre de las vigencias 2019 y 2020.

Tabla 1 Variación empresas matriculadas y renovadas en la CCB - vigencias 2019 y 2020

<b>TIPO</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Matricula nueva y/o renovada (%)</b>
<b>Micro</b>	252.559	145.784	- 106.775	<b>58%</b>
<b>Pequeña</b>	26.388	7.822	- 18.566	<b>30%</b>
<b>Mediana</b>	8.190	2.637	- 5.553	<b>32%</b>
<b>Grande</b>	3.070	1.026	- 2.044	<b>33%</b>
<b>Total</b>	292.226	159.289	- 132.938	
<b>Variación promedio total</b>				<b>38%</b>

Fuente: elaboración propia, información recuperada de:

<https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Impacto-del-COVID-19>

La información anterior permite evidenciar el impacto que se presentó por cuanto se observa una reducción del 62% en el promedio total de las empresas que se matricularon o renovaron sus matriculas en 2020 con relación a la vigencia 2019 en la jurisdicción de la CCB, encontrándose dentro de las principales causas a nivel nacional para el cierre de las empresas de acuerdo a la información publicada en el diario “La Republica”, la falta de recursos para cubrir los gastos de funcionamiento, especialmente los asociados a nómina, esto en consecuencia de la afectación a su liquidez por el cese de actividades laborales que exigían la presencialidad de los

funcionarios (larepublica.co, 2020). Esta situación fue la afrontada por el parque termal de Paipa, el cual constituye el caso de estudio para este ensayo debido a la difícil situación que se evidenció al analizar sus informes financieros y de gestión apoyando este análisis en lo descrito por el doctor en economía financiera José de Jaime Eslava en su libro “Análisis Económico-Financiero de Las Decisiones de Gestión Empresarial”, donde describe que para garantizar la sostenibilidad de una empresa se requiere el cálculo de necesidades operativas de fondos, es decir, garantizar la liquidez y conservar el equilibrio financiero (Eslava, 2003), lo cual bajo las circunstancias descritas con relación a las medidas adoptadas en el marco de la emergencia sanitaria, constituía una labor gerencial compleja.

#### Colombia en el contexto del turismo - una oportunidad de talla mundial:

En el año 2015 las Naciones Unidas (ONU) propusieron un plan de acción mundial como aporte al desarrollo sostenible del planeta para asegurar progreso social, económico fortalecido por la paz como principio de la libertad (Naciones Unidas, 2021), frente a esta agenda 2030 Colombia ha dado pasos firmes en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que hacen parte de la misma entre los que cabe relacionar: No. 6 “agua limpia y saneamiento”, 7 “energía asequible y no contaminante”, 8 “trabajo decente y crecimiento económico”, 11 “ciudades y comunidades sostenibles”, 12 “producción y consumo responsables”, 13 “acción por el clima”, 14 “vida submarina”, 15 “vida de ecosistemas terrestres” y 17 “alianzas para lograr los objetivos”.

Con la intención de adherirse a estas políticas internacionales el gobierno de Colombia en el marco de la ley 1955 de 2019 (mayo 25) expide el Plan Nacional de

Desarrollo de Colombia 2018-2022 (Sistema Unico de Información Normativa, 2021), a través del Ministerio de Comercio se definió la “política de turismo sostenible”, la cual se enfocó en la dimensión ambiental de la sostenibilidad, por considerar que el turismo es en primera instancia un servicio ecosistémico y que la base de la sostenibilidad en el sector es la relación de esta actividad económica con el capital natural en el que se fundamenta y desarrolla (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2021).

### Boyacá como destino turístico

Como resultado de esta alineación estratégica y siguiendo las políticas gubernamentales, los diferentes departamentos de Colombia fortalecieron el sector turismo con las riquezas que a cada uno le atañe; para el caso del departamento de Boyacá que cuenta con atractivos turísticos por sus paisajes, diversidad de climas, infraestructura vial robusta a las principales ciudades de acceso desde la capital como Tunja, Paipa, Duitama y Sogamoso, adicionalmente y de gran valor para la actividad turística está la calidez de sus habitantes y colaboradores de las distintas organizaciones como destino turístico y además las participación de actividades de económicas diversas afines al turismo como las artesanías, turismo cultural, gastronómico, de negocios, ecoturismo, de aguas interiores, de salud, de montaña, de bienestar, deportivo, entre otros (UNWTO, 2019, págs. 30-55), las cuales a pesar de no contar en su totalidad con capacitación certificada en las áreas de mercados, finanzas y las diferentes áreas de la gestión de empresas, no cuentan mayores dificultades en acceso a estos mercados (Rodriguez Moreno & Granados Ávila, 2017).

## Paipa, capital turística del Departamento de Boyacá

Paipa data sus inicios en la actividad turística desde 1938, año en el que se constituyera la primera piscina termal, lo cual centró la atención de la inversión para impulsar esta actividad económica y es de esta manera como en 1956 se construye el lago Sochagota y alrededor de este se nace el complejo hotelero que lo acompaña (Semana, 2018); es así como después de grandes inversiones de capital público y privado, Paipa se consolidada como “capital turística del Departamento” desde 1960 y se postula como uno de los destinos mas visitados por los viajeros que buscan relajarse y obtener bienestar mejorando su salud, lo cual ha motivado a la empresa industrial y comercial del estado de orden municipal a través de la historia a dar pleno aprovechamiento de las bondades de las bondades y beneficios que le ofrecen las aguas termales del Instituto termal de Paipa ITP de Paipa, ofreciendo un amplio portafolio de servicios en el que se encuentran el parque acuático, spa termal, piscina e hidroterapia, entre otros, (Instituto Termal de Paipa, 2021). Esta variante del turismo se ubica en el centro oriente de Colombia, a 2 horas y media aproximadamente de Bogotá y su cercanía con ciudades principales como Tunja, Duitama y Sogamoso, le otorgan una ubicación estratégica en relación con las demás que la circuncidan debido a su fácil acceso terrestre; por otra parte cuenta con una temperatura de 14 °C y una proyección poblacional de 32.164 habitantes para la vigencia 2020 (DANE, 2021).

Dentro de su infraestructura turística el municipio actualmente cuenta con un complejo hotelero de 55 establecimientos, lo que le atribuye una capacidad de 3.400 camas, un parque termal municipal (ITP) y el centro deportivo de alto rendimiento en el que se han

desarrollado eventos de relevancia como los campeonatos de: nacional de voleibol, porrismo, canotaje y Panamericano de Mountain Bike I como el campeonato Panamericano de ciclo montañismo Mountain Bike, entre otros (UNAD, 2018).

### La actividad termal en Paipa y su afectación en el marco de la pandemia COVID19

La administración y funcionamiento a cargo de Instituto de Turismo de Paipa (ITP), cuenta principalmente con los servicios del parque acuático, centro de hidroterapia, spa termal y centro biomédico, entre otros; a su vez goza del acompañamiento de una Corporación civil de participación mixta, sin ánimo de lucro (Cortupaipa - “corporación fondo mixto de promoción y desarrollo turístico de Paipa) de carácter privado con patrimonio propio, cuya misión es gestionar el desarrollo turístico de Paipa, fortaleciendo la competitividad del sector, para así dinamizar la economía regional (CORTUPAIPA, 2021).

El aporte a la economía del termalismo como línea del turismo está representada por la cantidad representativa de visitantes que acuden a los servicios del Parque Termal de Paipa, citando por ejemplo los mencionados en los estados financieros de la vigencia 2017, fueron 262.110 para el año 2016 y 293.638 para el 2017 (Instituto de Turismo de Paipa, 2017), y estos mismos hacen parte de la variedad de actores, que se benefician de la actividad turística de manera consecuente quienes proveen servicios de diferentes tipos como artesanías, productos industriales, gastronomía, etc. Logrando de esta manera la interacción y beneficio de numerosos actores (Rodríguez Moreno & Granados Ávila, 2017) por ejemplo; estaciones de servicio, productores de alimentos, servicios de transporte de

personal y demás actividades económicas que hacen parte de la cadena de valor del turismo y guardan una relación de dependencia estrecha.

### El antes y los momentos financieros de dificultad del Parque Termal de Paipa a causa de las medidas sanitarias por el COVID19

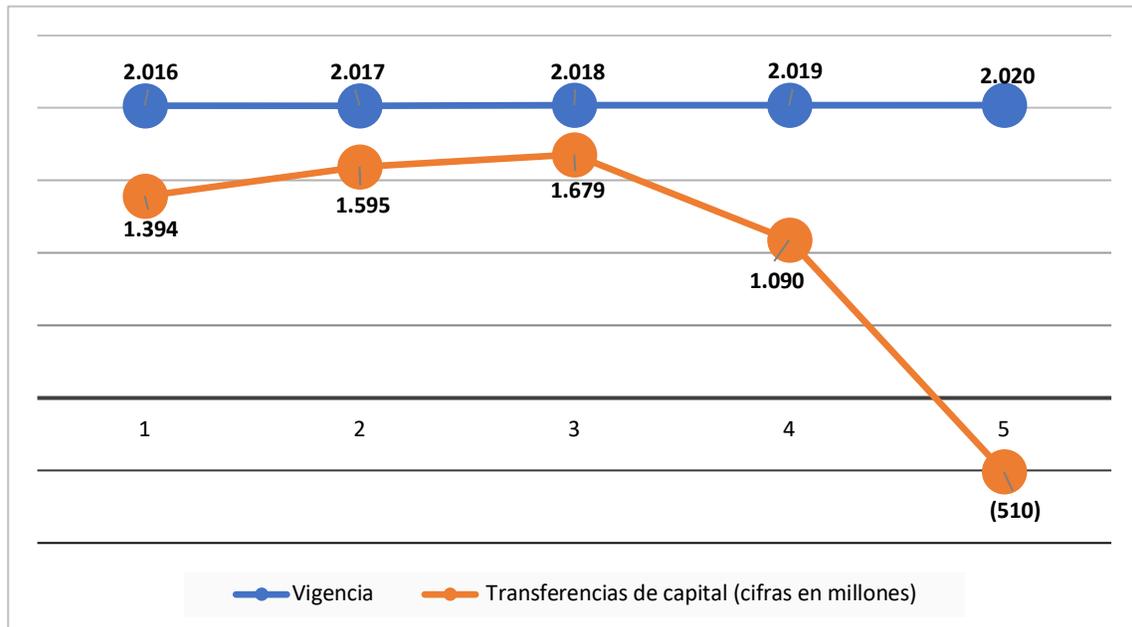
Con el fin de esbozar una idea argumentada de los beneficios obtenidos a través del aporte de capital que brinda el Parque Termal de Paipa a la administración municipal a través de transferencias corrientes para su gestión y el golpe financiero que ocasionó la llegada del COVID19 en el mes de marzo del año 2020 a Colombia, se tiene como referencia las transferencias realizadas durante las últimas cinco vigencias, así:

1. De acuerdo al Informe del estado financiero al cierre del año 2017, para la vigencia 2.016 fueron transferidos \$1.394.716.428 COP y para el 2017 un total de \$1.595.999.159 COP, lo anterior en cumplimiento del acuerdo 015 de 2009 (Instituto de Turismo de Paipa, 2017).
2. Para la vigencia 2.018, según del informe de gestión del Instituto de Turismo de Paipa se transfirió un total de \$1,679,115,789 COP (Instituto de Turismo de Paipa, 2019).
3. En la vigencia 2.019 y conforme al informe de ejecución presupuestal de ingresos de la secretaria de hacienda del municipio de Paipa fueron recibidos por conceptos de transferencias del ITP un total de \$1.090.681.756 COP (Secretaria de Hacienda, Paipa, 2019, pág. 3).
4. Las transferencias de capital al municipio para la vigencia 2.020 corresponden a \$0 COP, teniendo en cuenta que los ingresos no fueron los suficientes para cubrir los gastos de funcionamiento del Instituto, siendo de esta manera

necesario el apoyo de capital por parte de la administración municipal por un total de \$510.000.000 COP según el informe de ejecución presupuestal de gastos (Secretaria de Hacienda, Paipa, 2021)

Representando gráficamente la información relacionada con respecto obtendríamos:

*Ilustración 1 Transferencias de capital por vigencias del ITP a la administración municipal*



Fuente: elaboración propia, información recuperada de las citas relacionadas anteriormente para cada vigencia.

Analizando esta información en términos de gestión financiera, se deduce que la situación económica del Instituto Termal de Paipa para la vigencia 2021 no es viable teniendo en cuenta que para garantizar la sostenibilidad de una empresa se requiere el calculo de necesidades operativas de fondos, es decir, garantizar la liquidez y conservar el equilibrio financiero (Eslava, 2003).

Al respecto y de acuerdo a la información obtenida en la entrevista efectuada a la actual gerente del Instituto Termal de Paipa, se observa una reducción de ingresos cercana al 62% en las ventas con respecto a la vigencia 2019 (Suárez Salazar, 2021), lo anterior en consecuencia a la suspensión de la prestación de los servicios por un lapso aproximado de seis (6) meses del 16 de marzo al 14 de septiembre de 2020 en cumplimiento a los lineamientos establecidos por el Ministerio del Interior y el Ministerio de Salud en el marco de la contingencia sanitaria ocasionada por el COVID19.

La situación financiera descrita llevó al punto de la incertidumbre en la continuidad del negocio y a la búsqueda de alternativas para evitar que las obligaciones financieras, laborales y los compromisos en razón a los gastos propios del funcionamiento continuaran creciendo; teniéndose dentro de las alternativas que se analizaron en las respectivas mesas de trabajo por parte de la administración municipal y la gerencia del Instituto Termal de Paipa, las siguientes:

- a. Concesionar su funcionamiento.
- b. Liquidar y suspender temporalmente su funcionamiento
- c. Dar continuidad al negocio gestionando las acciones necesarias para cuidar este activo de valor cultural, turístico y empresarial del municipio.

La decisión adoptada por parte de la administración municipal se inclinó a dar continuidad al negocio, lo cual conllevó a la aplicación de estrategias gerenciales en las áreas de gestión financiera, mercadeo e innovación (Suárez Salazar, 2021) y adicionalmente las relacionadas en el informe de gestión del Parque Termal Paipa

correspondiente a la vigencia 2020 (Instituto Termal de Paipa, 2021), resaltando entre otras las siguientes acciones:

1. Articulación con la Alcaldía municipal, con el fin de publicitar y promover la aceptación de la ruta de protocolos de bioseguridad, en pro de lograr la autorización de reapertura al Instituto Termal de Paipa (pag. 29).
2. Empleo de técnicas propias del área de gestión de innovación y tecnología empresarial como lo es el Benchmarking, al observar las buenas practicas adoptadas en otros países por empresas del sector de piscinas, spa y termalismo, etc., citando por ejemplo las relacionadas en el “protocolo para las instalaciones acuáticas de uso público en un contexto de próxima apertura debido a la COVID-19” propuesto por la asociación española de profesionales del sector piscinas (ASOPAF, 2020), las cuales sirvieron de insumo para apoyar la estructuración de los lineamientos y procedimientos de la ruta de protocolos para evitar el contagio del COVID19 en el parque termal de Paipa, logrando de esta manera su aprobación por parte del Ministerio del Interior, dentro de los cuales vale la pena resaltar:
  - a. Reducción de los aforos en los distintos servicios del portafolio e innovación en la metodología prestación de los mismos, por ejemplo, la división (sectorización) de las piscinas, garantizando un espacio entre 7 y 10 m<sup>2</sup> por persona (aforo máximo) (ASOPAF, 2020, pág. 67).
  - b. Implementación del método de prestación del servicio por “ciclos” aplicando limites de tiempo en el parque acuático con lapsos de tres horas dentro de los cuales se encuentra el protocolo de ingreso y salida.
  - c. Protocolo de ingreso y salida por distintas rutas para evitar cruce de personal entrando y saliendo, asistido por funcionarios para garantizar el distanciamiento social, uso de tapabocas, entre otros.
  - d. Entrega de kit de bioseguridad (tapabocas – gorro) en el momento del ingreso.
  - e. Desinfección de zonas comunes (pasillos, baños, lockers, etc.) en horarios intermedios de cada ciclo de ingreso del personal de usuarios.
3. Coordinación con la administración y consejo municipal, mediante la realización de diferentes mesas de trabajo se acordó tomar las siguientes medidas con el fin de

sobrellevar el impacto financiero, buscar su equilibrio y garantizar su sostenibilidad (Suárez Salazar, 2021):

- a. Elaboración del acuerdo municipal No. 011 del 21 de agosto de 2020, por medio del cual se modifican lineamientos para las transferencias de capital como Empresa Industrial y Comercial del Estado, con el fin de garantizar los recursos mínimos de funcionamiento y la modernización empresarial (Instituto Termal de Paipa, 2021, pág. 20), observando los lineamientos para la elaboración del presupuesto establecidos en el decreto 115 de 1996, “por el cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y de las Sociedades de Economía Mixta sujetas al régimen de aquellas, dedicadas a actividades no financieras” (DAFP, 1996).
  - b. Suspensión de transferencias para las vigencias 2020 y 2021 junto a su posterior reducción al 40%; siendo necesario además el apoyo financiero para cubrir gastos de sostenimiento por un total de \$510.000.000 COP (Instituto Termal de Paipa, 2021, pág. 28).
  - c. Proyección de la venta del SPA Termal y su respectiva adquisición por parte de la administración municipal (Instituto Termal de Paipa, 2021, pág. 36).
4. Financieramente fueron necesarias también la toma de decisiones al nivel de la gerencia del Instituto ante la imposibilidad de cubrir las responsabilidades crediticias y garantizar el cumplimiento de las obligaciones laborales, siendo de esta manera inevitable por una parte la reducción de gastos de funcionamiento y por otra la solicitud dos prórrogas a la entidad financiera, logrando así solventar la situación hasta el mes de mayo del 2021, cubriendo los respectivos intereses de la deuda actual. (Instituto Termal de Paipa, 2021, pág. 28)
  5. Con el fin de fortalecer la comercialización se cumplieron diferentes actividades en el área de la gestión de mercados (Instituto Termal de Paipa, 2021, pág. 36), así:
    - a. Estructuración de convenios con: UNAD, CORP SAS, Hospital San Vicente de Paul y digno de resaltar la gestión coordinada por parte del alcalde municipal con alcaldías del Departamento con el fin de lograr el uso de las aguas termo

- mineromedicinales en beneficio de la calidad de vida en los adultos mayores, logrando así la vinculación de aproximadamente 110.000 beneficiarios.
- b. Coordinación con el área de comunicaciones de la alcaldía municipal, logrando la difusión en medios de comunicación escritos, radiales, redes sociales, noticieros a nivel nacional regional y nacional en pro de mantener el posicionamiento turístico del municipio y dar difusión a la reapertura de los servicios.
6. El en área de Gestión de la innovación y la tecnología, ante la evidente necesidad de buscar nuevas líneas comerciales de producción para generación de ingresos, se estructuró el convenio con la empresa IMPHA, con el objetivo de lograr la elaboración y producción en la línea de cosmetología, optimizando recursos propios del termalismo como lo son: sales, algas y lodo termal (Instituto Termal de Paipa, 2021).

Es de esta manera como podríamos concluir que:

En la actualidad y con el seguimiento al comportamiento del mercado en el curso de la aplicación de las diferentes estrategias gerenciales del Instituto Termal de Paipa en coordinación con la administración municipal, se constituye un claro ejemplo de la necesidad de contar con gerentes competentes en las distintas áreas de gestión con la que cuentan las empresas publicas, privadas y/o de economía mixta.

Por otra parte, se demuestra la trascendencia que representan las decisiones y estrategias adoptadas por parte de los gerentes en tiempos de crisis, estableciendo con certeza que otorgan los argumentos expuestos que ***la innovación en el mercado del turismo es el principal factor que favorece la sostenibilidad a largo plazo***, pues bajo estas circunstancias se tiene en juego la continuidad del negocio y de manera consecuente la afectación de diversos actores de acuerdo a la empresa, tal como quedó aquí claramente comprobado para el caso del turismo.

Finalmente se resalta como principal estrategia para apoyar la gestión financiera y de mercados en este estudio de caso “la innovación” como estrategia de resiliencia para garantizar la continuidad del negocio en tiempos de crisis, pues en la estrecha relación con el área de gestión financiera y de mercados, se gestionó la información necesaria para lograr la sostenibilidad y viabilidad de la actividad económica que hasta el momento se ha logrado en el Instituto Termal de Paipa (ITP), pues teniendo en cuenta que el caso estudiado constituye un evento en evolución hasta el primer trimestre del año 2021, fecha en la que se elaboró el presente ensayo, el interrogante de *¿Hasta que punto se hubiese afectado la continuidad del negocio del termalismo en Paipa y los aportes a la gestión de la administración municipal en el mediano y largo plazo, sino se hubiesen adoptado de manera acertada las estrategias gerenciales?*, continua haciendo parte de la incertidumbre que a diario por factores exógenos a la empresa debe enfrentar el gerente.

## Referencias

- Ascanio, A. (2010). El objeto del turismo ¿Una posible ciencia social de los viajes? *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 633-641.
- ASOPAF. (21 de mayo de 2020). Asociación Española de profesionales del sector piscinas. Obtenido de <https://asofap.es/>:  
[https://asofap.es/sites/default/files/documents/files/Protocolo\\_Piscinas\\_Saludables\\_v3.pdf/sites/default/files/documents/files/Protocolo\\_Piscinas\\_Saludables\\_v3.pdf](https://asofap.es/sites/default/files/documents/files/Protocolo_Piscinas_Saludables_v3.pdf/sites/default/files/documents/files/Protocolo_Piscinas_Saludables_v3.pdf)
- Banco de la República. (12 de febrero de 2021). [banrep.gov.co](http://banrep.gov.co). Obtenido de [banrep.gov.co](http://banrep.gov.co):  
[https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9843/DTSERU\\_288.pdf](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9843/DTSERU_288.pdf)
- Banco de la República. (2020). [banrep.gov.co/](http://banrep.gov.co/). Obtenido de <https://investiga.banrep.gov.co/>:  
[https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser\\_288#:~:text=Luego%20de%20un%20buen%20desempe%C3%B1o,cercano%20al%203%2C5%25](https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288#:~:text=Luego%20de%20un%20buen%20desempe%C3%B1o,cercano%20al%203%2C5%25).
- Barroso González, M., & Flores Ruiz, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de Turismo*, 17, 7-24.
- Burkart, A. J., & Madlik, S. (1981). *Tourism: past, present and future* (Vol. 2). London, UK.
- CORTUPAIPA. (11 de febrero de 2021). [Cortupaipa.com](http://Cortupaipa.com). Obtenido de [Cortupaipa.com](http://Cortupaipa.com):  
<https://www.cortupaipa.com/quienes-somos/>
- DAFP. (18 de marzo de 2020). [funcionpublica.gov.co](http://funcionpublica.gov.co). Recuperado el febrero de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/>:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110314#:~:text=Proh%C3%ADban%20el%20consumo%20de%20bebidas,el%20expendio%20de%20bebidas%20embriagantes.>

DAFP. (1996). [funcionpublica.gov.co](https://www.funcionpublica.gov.co). Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=7215>

DAFP. (2020). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas (Vol. 5). Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+administraci%C3%B3n+del+riesgo+y+el+dise%C3%B1o+de+controles+en+entidades+p%C3%ABlicas+-+Versi%C3%B3n+5+-+Diciembre+de+2020.pdf/68d324dd-55c5-11e0-9f37-2e5516b48a87?t=161124703>

DANE. (07 de febrero de 2021). [dane.gov.co](https://www.dane.gov.co). Obtenido de [dane.gov.co](https://www.dane.gov.co):

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/ProyeccionMunicipios2005\\_2020.xls](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls)

Eslava, J. D. (2003). Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Fondo Monetario Internacional. (junio de 2020). [imf.org](https://www.imf.org). Obtenido de <https://www.imf.org>:

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2020/06/pdf/la-crisis-como-una-oportunidad-kristalina-georgieva.pdf>

Guindal, M. (2014). Los días que vivimos peligrosamente. Madrid: Planeta.

Instituto de Turismo de Paipa. (01 de enero de 2019). Acta de informe de gestión Instituto de Turismo de Paipa. Obtenido de <https://parquetermalpaipa.com>:

<https://parquetermalpaipa.com/uploads/c7484afb0fd228bb82bd98106dd43f99c443c4.pdf>

Instituto de Turismo de Paipa. (2017). Informe del estado financiero al cierre del año 2017. Paipa.

Instituto Termal de Paipa. (10 de febrero de 2021). parquetermalpaipa.com. Obtenido de parquetermalpaipa.com: <https://www.parquetermalpaipa.com/parque-acuatico/#>

Instituto Termal de Paipa. (26 de enero de 2021). Obtenido de <https://www.parquetermalpaipa.com: https://www.parquetermalpaipa.com/wp-content/uploads/2021/02/INFORME-DE-GESTION-2020.pdf>

k. Yin, R. (2011). Applications of Case Study Research. California: SAGE.

larepublica.co. (31 de marzo de 2020). <https://www.larepublica.co/empresas/dos-de-cada-10-pymes-cerrarian-operaciones-a-causa-del-impacto-del-covid-19-2985772>.

Recuperado el febrero de 2021, de [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co):

<https://www.larepublica.co/empresas/dos-de-cada-10-pymes-cerrarian-operaciones-a-causa-del-impacto-del-covid-19-2985772>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (09 de 02 de 2021). [mincit.gov.co](http://mincit.gov.co). Obtenido de [mincit.gov.co: https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/politica-de-turismo-sostenible-9.aspx](http://mincit.gov.co: https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/politica-de-turismo-sostenible-9.aspx)

Naciones Unidas. (11 de febrero de 2021). Naciones Unidas. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Observatorio Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). <https://www.ccb.org.co/>. Obtenido de [www.ccb.org.co/](https://www.ccb.org.co/): <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Impacto-del-COVID-19>

Parque termal Paipa. (2017). <https://parquetermalpaipa.com/>. Obtenido de [parquetermalpaipa.com](https://parquetermalpaipa.com/):  
<https://parquetermalpaipa.com/admin/uploads/control/9d618f102a.pdf>

RAE. (20 de 2 de 2021). [dle.rae.es](https://dle.rae.es). Obtenido de <https://dle.rae.es/>:  
<https://dle.rae.es/turismo?m=form>

Rodríguez Moreno, D. C., & Granados Ávila, P. N. (2017). Diagnóstico de competitividad del turismo en Boyacá. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. Obtenido de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/3073/2634>:  
<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/3073/2634>

Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Sancho, A. (2019). *Introducción al Turismo*. Organización Mundial del Turismo.

Santos, J. L. (2004). Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible. In *Anales del museo de América*, 263-274.

Secretaría de Hacienda, Paipa. (2019). *Informe de ejecución presupuestal de ingresos*. Paipa: Alcaldía de Paipa.

Secretaría de hacienda, Paipa. (2019). [www.paipa-boyaca.gov.co](http://www.paipa-boyaca.gov.co). Obtenido de [www.paipa-boyaca.gov.co](http://www.paipa-boyaca.gov.co): <https://www.paipa-boyaca.gov.co/Transparencia/Paginas/Informaci%C3%B3n-Financiera-y-Contable.aspx>

Secretaria de Hacienda, Paipa. (2021). Recuperado el febrero de 2021, de

<https://www.paipa-boyaca.gov.co>: <https://www.paipa-boyaca.gov.co/Transparencia/Paginas/Informaci%C3%B3n-Financiera-y-Contable.aspx>

Semana. (2018). ¿Cómo se convirtió Paipa en la capital turística boyacense? Semana, 20.

Sistema Único de Información Normativa. (10 de 02 de 2021). SUIN Juriscol. Obtenido de

SUIN Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30036488>

Suárez Salazar, M. (9 de enero de 2021). Entrevista gerencia ITP. (J. M. Toro,

Entrevistador)

Troncoso, V. S. (2013). Interculturalidad y turismo. Revista Científica en Ciencias

Sociales, 174-186.

UNAD. (2018). repository.unad.edu.co. Recuperado el febrero de 2021, de

[repository.unad.edu.co](https://repository.unad.edu.co):  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21442/79754961.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNDP. (2016). undp.org/. Obtenido de <http://www.undp.org/>:

[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/SDGs/Spanish/ES\\_f\\_UNDP\\_MDGs-to-SDGs\\_web.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/SDGs/Spanish/ES_f_UNDP_MDGs-to-SDGs_web.pdf)

UNWTO. (2019). UNWTO Tourism Definitions (Vol. DOI:

<https://doi.org/10.18111/9789284420858>). Madrid: Organización Mundial del Turismo.