
“HISTORIAS QUE
PROYECTAN
Futuro:”
UNA VISIÓN DE LAS TENDENCIAS
Y RETOS PARA EL EMPRESARIADO NARIÑENSE EN LOS PRÓXIMOS AÑOS
CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS
UNIVERSIDAD
DIOS
CIENCIA Y SERVICIO
CESMAG
* VIGILADA MINEDUCACIÓN

Historias que Proyectan Futuro : una visión de las tendencias y retos para el empresariado nariñense en los próximos años. / Benavides Pupiales, Luis Eduardo. ...et al. -- 1 ed. -- San Juan de Pasto: Universidad CESMAG, 2025.

54 p.: il., ...a color.

Bibliografía: al final.
ISBN: 978-628-7585-42-3
E-ISBN: 978-628-7585-43-0
DOI: https://doi.org/10.15658/CESMAG25.08080104

1. DESARROLLO ECONÓMICO 2. PROSPECTIVA 3. VISIÓN EMPRESARIAL (PASTO, NARIÑO, COLOMBIA) I. Benavides Pupiales, Luis Eduardo II. Bolaños Delgado, Sandra Lucía III. Goyes Eraso, Sandra Lucía IV. Samudio García, Yanira Alexandra V. Título.

CDD
338.04 86158
22 ed.

CEP – Universidad CESMAG. Biblioteca Remigio Fiore Fortezza OFMCap.

Historias que Proyectan Futuro: una visión de las tendencias y retos para el empresariado nariñense en los próximos años

© Luis Eduardo Benavides Pupiales
© Sandra Lucía Bolaños Delgado
© Sandra Lucía Goyes Eraso
© Yanira Alexandra Samudio García
© Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE)

© Universidad CESMAG
Vigilada Mineducación
© Editorial Universidad CESMAG
ISBN: 978-628-7585-42-3
e-ISBN: 978-628-7585-43-0
DOI: 10.15658/CESMAG25.08080104
Primera edición, 2025

Rector:
Fray Luis Eduardo Rubiano Guáqueta OFMCap.
Director editorial:
Javier Alejandro Jiménez Toledo
Edición
Jennifer Andrea Bolaños Cabeza

Diseño y Diagramación:
Luis Daniel Flórez Portilla

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Dirección Editorial:
Carrera 20A # 14-54. +57 602 7244434 ext. 1377 y 1218
Correo electrónico: editorial@unicesmag.edu.co
www.unicesmag.edu.co
CP: 520003 - San Juan de Pasto – Colombia

APA:

Benavides, L., Samudio, Y., Goyes, S., & Bolaños, S. (2025). *Historias que Proyectan Futuro: una visión de las tendencias y retos para el empresariado nariñense en los próximos años.* Editorial Universidad Cesmag. https://doi.org/10.15658/CESMAG25.08080104

El pensamiento que se expresa en esta obra es responsabilidad exclusiva de los autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG.

Se permite la citación del texto nombrando la fuente. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida total o parcialmente, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Editorial Universidad CESMAG y coeditores.

Historias que Proyectan Futuro:

UNA VISIÓN DE LAS TENDENCIAS
Y RETOS PARA EL EMPRESARIADO NARIÑENSE EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

Autores

Luis Eduardo **Benavides Pupiales**
Yanira Alexandra **Samudio García**
Sandra Lucía **Goyes Eraso**
Sandra Lucía **Bolaños Delgado**

J U N I O D E 2 0 2 5

Con apoyo del
Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE) y la Universidad CESMAG

CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS

* VIGILADA **MINEDUCACIÓN**

Contenido

Introducción 05

1. Fundamentos teóricos y conceptuales de prospectiva 06

1.1 La Prospectiva 06
1.2 Prospectiva Estratégica 07
1.3 Las Megatendencias 08
1.4 Nuevos enfoques de la Prospectiva en el Siglo XXI 09
1.5 Prospectiva Territorial: América Latina 10
1.6 Técnicas para los estudios de Prospectiva 11
1.6.1 Método Delphi 11
1.6.2 Ábaco de Regnier 11

2. Desafíos y retos para el desarrollo regional y la dinámica empresarial del Departamento de Nariño 13

3. Metodología del estudio 15

4. Historias Empresariales con futuro 18

4.1 Aliños La Garza: El aroma de la constancia 18
4.2 Hotel Palermo: confort y hospitalidad en el corazón de Nariño 23
4.3 Cupacán Joyas. La riqueza ancestral del sur en una joya 28
4.4 Historia Industria Cafetera De Nariño (Morasurco Café Puro): el aroma del esfuerzo 33
4.5 Capitán Nirvana: Rock y Comida para momentos inolvidables 39

5. Análisis prospectivo de Nariño a través del Ábaco de Regnier 44

44
5.1 Megatendencias con Impacto Regional 46
5.2 Análisis de desafíos para el Desarrollo Regional 48
5.3 Desafíos para las empresas regionales

6. Visión Estratégica Prospectiva para el Departamento de Nariño y sus Empresarios (2035) 50

Referencias 52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. 12
Escala cromática Ábaco de Regnier

Tabla 2. 45
Ábaco de Regnier ordenado de Megatendencias que pueden incidir en Nariño

Tabla 3. 46
Ábaco de Regnier ordenado sobre los Desafíos para el desarrollo de Nariño

Tabla 4. 48
Ábaco de Regnier ordenado sobre los Desafíos para las empresas regionales

INTRODUCCIÓN

El Departamento de Nariño, ubicado en el suroccidente colombiano, se caracteriza por una diversidad geográfica, social y económica que les confiere una riqueza natural y cultural distintiva frente a otras regiones del país. Sin embargo, a lo largo de su historia ha debido afrontar una serie de desafíos coyunturales y estructurales, relacionados con la falta de inversión pública en la modernización de la infraestructura, la limitada industrialización, la oferta de materias primas con bajo valor agregado, así como las consecuencias del conflicto armado y el narcotráfico, entre otros factores que han limitado históricamente su potencial competitivo.

En este contexto, el Programa de Administración de Empresas, con el apoyo del Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE), ha liderado un ejercicio investigativo denominado “Prospectiva Gerencial en el Departamento de Nariño: una visión del futuro a partir de historias empresariales exitosas”, cuyo objetivo principal fue analizar los retos y tendencias futuras que enfrentan los empresarios nariñenses, considerando las experiencias y aprendizajes surgidos durante su trayectoria en el mercado.

Para tal efecto, este libro compila los principales resultados de la siguiente manera: en una primera parte se aborda la conceptualización básica de la prospectiva y sus técnicas, así como la metodología del estudio. En la sección de resultados se presentan, en primer lugar, las historias de las empresas Capitán Nirvana, Hotel Palermo, Aliños La Garza, Cupacán Joyería e INCAFEN S.A.S, destacando su trayectoria y haciendo énfasis en las estrategias que han venido implementando para superar los distintos retos y desafíos que imponen las nuevas dinámicas de los mercados.

La parte final del documento se enfoca en la presentación de los resultados de un ejercicio prospectivo, con la participación de representantes de entidades gremiales, gubernamentales, académicas y asociativas, identificados como expertos y conocedores de la realidad regional. En consonancia con lo sugerido por la metodología Delphi, se aplicó un cuestionario que permitió conocer su percepción sobre el grado de importancia, en los próximos años, de un conjunto de variables estratégicas clasificadas en tres grupos: megatendencias, desafíos para el desarrollo regional y retos para las empresas locales. Los resultados fueron tabulados utilizando la escala de colores del Ábaco de Regnier. Asimismo, se habilitó un espacio para incluir aportes adicionales por parte de quienes compartieron su experiencia y visión sobre el presente y el futuro del territorio.

Como síntesis del estudio, se propone a los lectores una visión estratégica para el Departamento de Nariño hacia el año 2035, basada en los principios de sostenibilidad, innovación, digitalización, internacionalización, colaboración e identidad. Esta visión busca superar las problemáticas históricas, avanzar en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y proyectar estratégicamente a la región, con el fin de que se mantenga a la vanguardia en un entorno global cada vez más competitivo. Se espera que este tipo de trabajos académicos contribuyan a generar escenarios que permitan pensar y actuar estratégicamente desde el presente, basados en el conocimiento, la experiencia y la voluntad transformadora de los actores regionales, pero orientados hacia un futuro prometedor e incluyente, donde se logre generar bienestar para toda la sociedad nariñense.

UNO

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y **CONCEPTUALES DE PROSPECTIVA**

1.1 **La Prospectiva**

En el español y lenguas semejantes el término francés “La prospective” se traduce casi literalmente sin embargo en inglés aparece el término “forecasting” que tiene una mayor relación con modelos económicos y previsión tecnológica. Otras alternativas son los términos futurología, estudios futuros y previsión que no contemplan la verdadera esencia de la prospectiva. El término “la prospective” se refiere a “una disciplina que busca la anticipación iluminada aclarando las acciones realizadas en el presente mediante el examen reflexivo de futuros posibles y deseables” (Godet et al., 2011).

Según la European Commission (2024) la prospectiva es “la disciplina que explora y anticipa posibles desarrollos futuros para configurar el futuro ideal” mientras que la prospectiva estratégica “explora diferentes futuros posibles, junto con las oportunidades y los desafíos que podrían presentar”. Esta herramienta le permite a los entes gubernamentales formular políticas y planes estratégicos, actuando en el presente para configurar el futuro.

Para Mojica (2006), la prospectiva francesa se diferencia de la corriente norteamericana no solamente por concebir el futuro como un hecho probable, sino por otros rasgos distintivos como: la realidad es observable dentro de una visión compleja; la prospectiva propone manejar o administrar la incertidumbre de la realidad a través del lente de la complejidad; el futuro es múltiple y por ende no es único y el futuro se construye, no se predice.

De acuerdo a Medina Vásquez et al. (2014), citando al Colegio Europeo de Prospectiva Territorial – Datar existen dos tipos de prospectiva:

a. **Prospectiva exploratoria:** ejercicio que explora los futuros posibles a partir del análisis del pasado (retrospectiva), la identificación de tendencias pasadas y un análisis del presente en la determinación de factores de cambio y hechos portadores del futuro.
b. **Prospectiva estratégica, normativa o programática:** pretende definir el recorrido para alcanzar el objetivo deseado ya sea a partir del presente hacia el futuro o del futuro.

1.2 **Prospectiva Estratégica**

De acuerdo a Casanueva et al. (2022), la prospectiva estratégica y los estudios futuros son una disciplina y herramienta para reducir o eliminar la incertidumbre, derivada de los riesgos de afrontar múltiples desafíos globales. En un escenario tan convulso como el actual la anticipación, la prospectiva estratégica y la respuesta inmediata adquiere total relevancia.

De acuerdo a Godet (2007), el futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Considera que cuando la prospectiva va sola, se centra sobre la pregunta ¿Qué puede ocurrir? y se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer?

Chung Pinzás (2009), considera que la prospectiva estratégica tiene las siguientes características: se basa en las relaciones de las variables, actores y objetivos; estudia sus relaciones mediante opiniones cualitativas que las transforma en cuantitativas; No hay un solo futuro, existen varios escenarios futuribles, uno busca su futuro y los escenarios futuribles se determinan por relaciones.

La Planeación Prospectiva Estratégica se divide en dos fases: la primera se refiere a “Pensar escenarios” que permite contemplar las diversas posibilidades que se podrían presentar y cómo enfrentarlas, interpretando señales y visualizando el futuro antes que suceda. La segunda es “Planear escenarios” es una herramienta para anticipar y manejar el cambio convirtiéndose en un vínculo evidente entre pensar los futuros y actuar estratégicamente (Baena Paz, 2020).

Los modelos de prospectiva estratégica proponen una estrategia fundamentada en la generación de posibles escenarios, aplicando herramientas de análisis para entender al entorno organizacional. En los modelos avanzados se realiza un mayor énfasis en la recopilación de información secundaria mediante el Estado del Arte, la Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva para tener una visión panorámica de los fenómenos (Barahona et al., 2019).

De acuerdo a lo expuesto en esta sección, la investigación incluye elementos del pensamiento estratégico prospectivo teniendo en cuenta la identificación de variables estratégicas a partir de la identificación de tendencias y la consulta a expertos, haciendo énfasis en la experiencia de los empresarios.

1.3 **Las Megatendencias**

Según Medina Vásquez et al. (2014), las tendencias emergentes representan una corriente de cambio en proceso de formación o consolidación que todavía es susceptible de ser transformada, es decir aún se encuentra en proceso de definición porque existe una lucha de fuerzas económicas, sociales o tecnológicas e intereses políticos que interactúan unos sobre otros con el ánimo de prevalecer.

El mundo está experimentando una era de permacrisis y policrisis, como resultado del efecto de diversos factores como el cambio climático, los desafíos ambientales, el COVID 19 o los conflictos armados. Nuevos conflictos o escalada de los existentes, los desplazamientos masivos, las crisis financieras o las pandemias, son ejemplos de crisis que se pueden enfrentar en el futuro (European Commission, 2023).

El informe Megatrends 2024, resultado de la colaboración de los expertos del Think Tank Future Trends Forum y promovido por la Fundación Innovación Bankinter, se asoma al futuro de tendencias venideras, en los próximos años, como las mencionadas a continuación: inteligencia artificial; Realidad virtual, aumentada y mixta; De la ciudad inteligente a la ciudad sabia; medicina de precisión para curar lo incurable; educar para innovar; conectar la sostenibilidad con el mundo actual; investigar el espacio para mejorar la tierra; neurociencia y neurotecnología para conocer mejor el cerebro; seguridad digital en transformación y de la computación clásica a la computación híbrida (Fundación innovación bankinter, 2024).

El estudio titulado Megatendencias al 2050, identifica la relación entre fuerzas y megatendencias, agrupándolas de la siguiente manera (Dirección Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos, 2023):

- **Fuerza Geopolítica:** Crisis del liberalismo y de la globalización y mundo polinodal.
- **Fuerza Tecnológica:** acelerada innovación y desarrollo tecnológico; crecientes desigualdades sociales; cambios en el patrón de enfermedades y en el sistema de salud; cambio climático y degradación ambiental.
- **Fuerza Demografía:** cambios en el patrón de enfermedades y el sistema de salud; rápida urbanización global; creciente desigualdades sociales; escasez de los recursos naturales; cambio climático y degradación ambiental.
- **Fuerza ambiental:** escasez de recursos naturales; cambio climático y degradación ambiental; cambios en el patrón de enfermedades y el sistema de salud.

El documento “Encuesta desafíos y tendencias para las empresas en LATAM 2024”, en el cual participaron empresas de 10 países de Latinoamérica elaborado por EY (2024), recogió la percepción sobre los desafíos que deben afrontar las empresas los próximos años de cerca de 1379 ejecutivos, directores y C-suite de diversos sectores, con 118 respuestas de Colombia. Las variables más importantes fueron: Crecimiento de participación de mercado (25%), estrategia y transformación del negocio (23%), Adaptación a las nuevas regulaciones (22%), Liquidez, gestión financiera y control interno (22%), Tecnología y transformación digital (22%), Innovación (20%), Mejoras operacionales, productividad y costos (20%), Clientes: gestión, experiencia y calidad de servicio (15%), Sustentabilidad: temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (15%) y Nuevos productos y servicios (14%).

A partir de las megatendencias identificadas el presente estudio elaboró un cuestionario que se aplicó a expertos de entidades académicas, gremiales, empresariales y gubernamentales para identificar aquellas variables con mayor potencial de impacto en el futuro del departamento de Nariño. Igualmente se construyó unas historias empresariales en las cuales en la sección final se indaga sobre cómo estas tendencias están influyendo en las estrategias empresariales.

1.4 **Nuevos enfoques de la Prospectiva en el Siglo XXI**

Un grupo de destacados líderes del campo de la prospectiva, el pronóstico y la inteligencia competitiva a nivel internacional, han propuesto el concepto de tecnologías de análisis de futuro (Technology Futures Analyzis o TFA). Se pretende agrupar los métodos y procesos más utilizados en los enfoques conocidos como Pronóstico Tecnológico (Technology Forecasting), Prospectiva Tecnológica (Technology Foresight) y Evaluación Tecnológica (Technology Assessment) (Medina Vásquez & Ortegón, 2006).

Desde el año 2000, el Proyecto Milenio establece el indicador SOFI, que indica las perspectivas futuras basadas en datos históricos para un período de al menos el doble del pronosticado. Es una representación gráfica que muestra tendencias potenciales mediante la combinación de diversas variables e indicadores. No se trata de una proyección, sino que pretende únicamente ayudar a identificar las posibles trayectorias de sus componentes y las relaciones entre ellos (The Millennium Project, 2023).

Hasta hace poco tiempo los estudios de planificación estratégica adoptan en su mayoría como único método de prospectiva a la extrapolación de las tendencias del pasado. Actualmente, se emplean metodologías y diseños prospectivos estratégicos que involucran grupos interdisciplinarios de expertos (Dueñas Ramos et al., 2019).

Hoy en día, se han multiplicado los estudios prospectivos que incluyen diversas áreas temáticas y sectores económicos y empresariales de diferente tamaño. Se habla de una perspectiva de segunda generación que tiene en cuenta temas como: Sistemas Complejos, Pragmatismo metodológico, Simulaciones, Teoría del Caos, Teoría de la Reproducción Social, Teoría de Ciclos, Memoria Plural, Dimensiones del Tiempo o la microprospectiva (Beinstein, 2016).

El centro de estudios participativo global Millennium Project, en su informe “El Estado del Futuro 20.0”, identifica los problemas y oportunidades para el futuro de la humanidad a partir de la recopilación de información extraída de diferentes informes de investigación y la opinión de expertos de todo el mundo. El informe se estructura alrededor de 15 desafíos clave, entre los que se destacan la Sustentabilidad ambiental, agua y energía, democracia y gobernabilidad, desigualdad, salud global, cambio climático, ética científica y tecnológica, entre otros (The Millennium Project, 2025).

En estos nuevos enfoques la realidad social se aborda como un conjunto heterogéneo, dinámico y abierto al entorno, se incluye en el análisis modelos estocásticos que recurren a funciones probabilísticas y se busca elaborar pronósticos en el corto plazo para entornos inestables. Según Chung Pinzás (2017), a diferencia

del pronóstico (forecasting), un principio fundamental del pensamiento prospectivo es que el desarrollo de los eventos a futuro no es continuo.

1.5 **Prospectiva Territorial: América Latina**

La prospectiva a través de la construcción de escenarios, ejercicio realizado con la participación activa de los sujetos sociales permite tener una visión del modelo territorial de futuro. Los métodos y técnicas de la prospectiva territorial permiten diseñar estrategias y políticas públicas de desarrollo para los territorios, a partir de procesos de aprendizaje colectivos que generan información y conocimiento sobre el pasado, presente y futuro (Barrientos & Vitale, 2018).

En América Latina los ejercicios de previsión se han fundamentado en métodos de forecasting y foresight que hacen parte de los estudios a futuro y pertenecen a la corriente determinista que considera una sola posibilidad de futuro definida por tendencias (Hernández, 2020). El estudio denominado Latinoamérica 2030, establece cuatro escenarios prospectivos a partir de dos rondas Delphi, aplicadas durante los años 2010 y 2011, en las cuales participaron más de 800 expertos de casi 70 países con apoyo del Millenium Project (Cordeiro et al., 2012):

- Escenario 1 ***"Mañana" es hoy: Éxito latinoamericano,*** que se caracteriza por una región que logra un crecimiento económico con un enfoque de inclusión social y sostenibilidad, basada en sistemas democráticos y educativos fortalecidos, economías basadas en el conocimiento y la adopción de soluciones verdes.
- Escenario 2 ***"Tecnología como ideología: Creyentes y escépticos",*** que se refiere a experimentar un crecimiento económico relevante gracias al avance tecnológico que incide en varios sectores de la economía, sin embargo, persiste la desigualdad en la distribución de los ingresos, impidiendo mejorar la calidad de vida de las personas.
- Escenario 3 "***Región en llamas: El presente informe es SECRETO",*** menciona que los problemas del narcotráfico y corrupción se extienden en América Latina, el crecimiento económico decae y la contaminación ambiental alcanza niveles críticos.
- Escenario 4 ***"La Red: Muerte y renacimiento",*** donde se podría fortalecer el multilateralismo, se frena el crimen organizado, se aumenta la influencia de la sociedad civil y se generan proyectos de integración social. También se adoptan tecnologías verdes, se mejora en la gestión de los recursos energéticos y se incrementa la inversión extranjera.

Las tendencias críticas más probables que configurarán el futuro de América Latina en los próximos años, según el informe América Latina y el Caribe 2030, son las siguientes (Marczak et al., 2016):

- **Cambios demográficos:** se prevé un aumento de la población que vivirá en ciudades, con una mayor expectativa de vida de la población adulta en contraste a la disminución de la tasa de fertilidad.
- **Desarrollo Humano:** se presentará un aumento del nivel educativo, pero a la vez se aumentará la demanda de servicios de salud para enfermedades de alto costo y no se logrará dar acceso al agua limpia y saneamiento a los ciudadanos más pobres.

- **Economías Estáticas:** la región experimentará un crecimiento bajo moderado si no se interviene en las políticas públicas. Así mismo la desigualdad seguirá incrementando pese al auge de la clase media. Persisten problemas de alta informalidad laboral y se seguirá dependiendo de las materias primas.

Respecto a estos estudios se pueden rescatar desafíos para los países y las regiones en el continente americano y retos por superar que son comunes y se visualizarán en el capítulo donde se exponen los resultados de la consulta a expertos.

1.6 **Técnicas para los estudios de Prospectiva**

De acuerdo a Aceituno Olivares (2017), existen múltiples herramientas para el análisis de futuro que se pueden agrupar en cualitativas, cuantitativas o semicuantitativas y pueden ser comunes a varias disciplinas tales como el DOFA, la lluvia de ideas, la extrapolación de tendencias, el análisis de patentes, el panel de expertos, las encuestas o los juegos de roles por mencionar algunas. Para la presente investigación se aplicaron dos técnicas que se complementan:

1.6.1 Método Delphi

Hugues de Jouvenel, citado por Mojica (2006), señala el nacimiento del método "Delphi" en 1948, desarrollado por la Rand Corporation a partir de estudios elaborados por Olaf Helmer, Theodore Gordon y Herman Kahn. Según lo menciona Baena Paz (2015), a partir de un Delphi se pueden señalar las tendencias para tomar previsiones acerca de ellas cuando puedan suceder y cuando se habla de escenarios se puede ver claramente el abanico de situaciones que puede presentarse para que las decisiones sean más acertadas.

El Método Delphi se realiza con un grupo de expertos para identificar los factores de cambio claves, así como para la estructuración de escenarios probables, deseables y posibles. Los pasos a seguir son: (1) Definición de situación/problemática, (2) Establecer un coordinador, (3) Definir objetivos de diagnóstico, (4) Selección de expertos participantes, (5) Diseño del instrumento y (6) Aplicar instrumento a grupo de expertos (Flores Vázquez & Romero Pérez, 2020).

Esta técnica ha sido empleada en el estudio, por un lado, para conocer cómo los empresarios de Nariño han superado desafíos en su trayectoria, resaltando sus aprendizajes y su adaptación a los cambios del entorno, así como se pretende conocer cuáles son las variables estratégicas que podrían incidir en su sostenibilidad futura de acuerdo a la percepción de expertos.

1.6.2 Ábaco de Regnier

Este método se utiliza desde la década del 70 y lo propuso el Dr. François Regnier. Es una herramienta basada en una escala cromática que parte de los tres colores del semáforo y se le adicionan otros como el verde claro, rosado, blanco e incluso el negro para suavizar opiniones o describir la abstención. Cuando el

80% de los participantes se ubica en la escala en valores de aprobación o indiferencia, se puede afirmar que existe un nivel aceptable de consenso (Aceituno Olivares, 2017). Puede ser utilizado como técnica de votación en combinación con otras técnicas, como el método Delphi (Godet, 2007).

Ortega San Martín (2016), menciona los pasos como se puede aplicar el ábaco de Regnier: formulación del cuestionario, seleccionar del grupo de expertos (se puede contar con un número limitado de participantes, menos de 30 lo que facilita conocer su grado de experticia) que responderán el formulario, aplicación del formulario vía física o digital, tabulación de los resultados para evaluar los resultados del ábaco y análisis de resultados. La información obtenida en el último paso es clave para la construcción de escenarios. Para la presente investigación se aplicó la técnica a 15 expertos mediante el envío de un cuestionario a representantes de las mismas y posteriormente se procedió a tabular los resultados y organizar las variables de acuerdo a la preponderancia del color verde que representa la aprobación.

Tabla 1. **Escala cromática Ábaco de Regnier**

Color	Descripción
	Actitud muy favorable
	Actitud favorable
	Actitud Neutra
	Actitud desfavorable
	Actitud muy desfavorable
	Voto en blanco
	Abstención

Fuente: Aceituno Olivares (2017).

DOS

DESAFÍOS Y RETOS PARA EL DESARROLLO REGIONAL Y

LA DINÁMICA EMPRESARIAL DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

La economía de Nariño alcanzó en 2022, un PIB a precios corrientes estimado en COP$ 21,8 Billones, que representa un 1,5% de la economía del país, con una dinámica de crecimiento menor al evidenciado en la economía colombiana. Entre las principales problemáticas que presenta la economía regional se tiene el rezago en actividades del sector industrial y en menor medida en actividades profesionales, científicas y técnicas (Cámara de Comercio de Pasto, 2023). De acuerdo al Índice Departamental de Competitividad de 2024, Nariño se ubica en la posición 21 entre 33 departamentos. Entre los factores ubicados en posiciones más bajas donde se tiene que presentar mejoría en los próximos años se encuentran: Instituciones (posición 26), Infraestructura (posición 24) e innovación (posición 23) (Consejo Privado de Competitividad, 2024).

En la misma línea, el Índice Departamental de Innovación para Colombia del año 2021, indica que el Departamento de Nariño se encuentra en el grupo de desempeño medio bajo, ocupando la posición 19. Entre los subpilares con menor calificación, se encuentran la Absorción del Conocimiento (30), Entorno regulatorio (28), Ambiente de negocios (25) y Enlaces de innovación (25) (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

La Gobernación de Nariño elaboró el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria 2020-2023, en el cual se priorizaron 14 cadenas productivas y plantea unas estrategias para el desarrollo de estas cadenas: (1) desarrollo de capacidades productivas a través de la adopción de transferencia de tecnología y procesos innovadores; (2) formación de capacidades empresariales, gerenciales, administrativas y asociativas en los pequeños y medianos productores; (3) gestión sostenible de los recursos

ambientales; (4) facilitar el acceso a la información y uso de las TICs (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

En el año 2020, la Cámara de Comercio de Pasto dentro del proceso de elaboración de su Plan Estratégico Corporativo 2020 – 2030, elaboró un estudio como resultado de un ejercicio de prospectiva regional que propuso cuatro escenarios apuesta para el Departamento de Nariño:

- Escenario I. Diciembre rojo: situación extrema que afecta a la población y destruye la economía como ocurrió en la navidad negra en el período de 1822 a 1823 (Cámara de Comercio de Pasto, 2020).
- Escenario II. Achichay y Achichucas: se inicia la ejecución de proyectos en sectores estratégicos como la infraestructura, educación y adopción de TIC, pero las soluciones resuelven los problemas a medias o se está a la expectativa de un "milagro".
- Escenario III. Camino al sur: se presentan limitaciones de formación y experiencia en la comunidad empresarial, como resultado de la lejanía geográfica del centro del país, dependientes de la producción de commodities y con una infraestructura con años de atraso.
- Escenario IV. El verde de todos los colores: se resume en un departamento con destacables niveles de crecimiento y desarrollo socioeconómico, respetuoso de su biodiversidad, generando paz y bienestar para sus habitantes.

En el Plan Regional de Competitividad de Nariño se estableció la Visión Nariño 2030, que será alcanzada si se logra avances en objetivos estratégicos como: fortalecer y formalizar empresas productivas; fortalecer las cadenas productivas existentes, las emergentes y los clústeres e incentivar la inversión nacional y extranjera (Comisión Regional de la Competitividad de Nariño, 2009).

El sector empresarial en la capital nariñense se ve afectado por diferentes situaciones que se presentan en el entorno como los constantes bloqueos en la vía panamericana o las condiciones climáticas que afectan las carreteras y la operación del aeropuerto, por mencionar algunas. Esto ocasiona un bajo crecimiento, un aumento en las cifras de desempleo, un aumento de la informalidad y el cierre de establecimientos (EXTRA, 2024).

Entre los principales problemas para el desarrollo de sus actividades durante el II semestre de 2023 un estudio realizado con afiliados a 25 cámaras de comercio del país encontró como resultados principales: Inflación / Alto costo de los insumos utilizados (16,2%), falta de demanda (14,7%), elevada competencia (12,6%), incertidumbre política y económica (10,5%), carga tributaria (7,5%) y altas tasas de interés (6,9%) (Cámara de Comercio de Pasto, 2023).

Aquí cabe indicar que el estudio incluyó en el cuestionario dos componentes adicionales a las tendencias que le permitió elaborar la herramienta Ábaco de Regnier: la identificación de los desafíos para la región y los retos que deben afrontar las empresas, partiendo de la revisión de la información presentada en esta sección.

TRES

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Según menciona Mera (2014), basado en lo propuesto por Mojica (2008), dentro de la metodología de la prospectiva estratégica existen unas fases tales como: la revisión del estado del arte mediante fuentes secundarias, la búsqueda de la información en fuentes primarias a través de técnicas como el Delphi, la identificación de los factores de cambio, la selección de las variables estratégicas, el juego de actores, la construcción de escenarios y el diseño de estrategias.

La presente investigación tuvo como propósito general analizar los retos y tendencias futuras a las cuales se enfrentarán los empresarios nariñenses, partiendo de sus experiencias y aprendizaje, razón por la cual en una primera sección se construyeron las historias empresariales de cinco empresas referentes para el Departamento de Nariño en sectores representativos de la economía local. De acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2025), en una de las últimas mediciones de la composición sectorial del PIB elaborada por el DANE y estimada a diciembre del 2023, después de la Administración Pública y Defensa (27%), entre los sectores más representativos que aportan a la economía nariñense se encuentran: Agricultura, Ganadería y Pesca (19%), Comercio, Hoteles y Reparación (21%) y la industria manufacturera (2,3%).

Teniendo en cuenta la composición sectorial de la economía, así como el reconocimiento y trayectoria empresarial en la región se escogió para el presente estudio a las siguientes empresas: el Restaurante Bar Capitán Nirvana, Hotel Palermo, la productora de condimentos Aliños La Garza, Cupacán Joyería y la productora y comercializadora de INCAFEN S.A.S. Los gerentes accedieron a responder una guía de entrevista estructurada que presentó tres

secciones claramente definidas para construir la narrativa de la historia de una forma consistente y secuencial: Inicio; Crecimiento y consolidación de la empresa y Nuevos retos y tendencias futuras.

El estudio aplicó el método de casos construyendo una historia empresarial que según Camacho Gómez (2011), permite describir una situación real de una organización empresarial para un contexto y un período dado y una vez concluido el caso se convierte en "simulador de negocios escrito", que puede ser empleado en cursos o seminarios con diferentes fines didácticos por profesores o facilitadores.

Para complementar lo expresado por los empresarios respecto a los retos que deben afrontar en los próximos años, se aplicaron dos técnicas prospectivas combinadas: el método Delphi y el Ábaco de Regnier. En un primer momento se aplicó un cuestionario a 15 expertos para identificar qué variables estratégicas que afectarán el entorno empresarial nariñense en los próximos años contenidas en tres módulos temáticos: Megatendencias, Desafíos para el desarrollo de Nariño y Desafíos para las empresas regionales.

Los expertos seleccionados fueron directivos, docentes o profesionales con amplia trayectoria de las siguientes organizaciones, que aportaron una visión multidisciplinaria del futuro regional:

- Universidad Mariana
- Servicio Nacional de Aprendizaje- SENA Regional Nariño
- Universidad de Nariño
- CAMACOL Nariño
- Gobernación de Nariño
- ParqueSoft Nariño
- Uniminuto Pasto
- ACOPI Nariño
- Cámara de Comercio de Pasto
- Asociación Hotelera de Colombia COTELCO Capítulo Nariño
- EMAS Pasto
- Asociación Escolar María Goretti
- FONAHORRAR
- Fundación Oftalmológica de Nariño
- Alcaldía Municipal de Pasto

Adicionalmente, las empresas Hotel Palermo y Capitán Nirvana propusieron a los estudiantes la solución de tres retos relacionados con los desafíos que deben afrontar en los próximos años. Se aplicó la metodología sugerida por Agüero Pérez et al. (2019), respecto a las fases que deben aplicarse en un proceso de aprendizaje basado en retos:

- Fase 1. Involucración: Se define una idea general o “Big idea”, se plantea una pregunta esencial y se plantea el reto o “Challenge”.
- Fase 2. Investigación: se plantean unas preguntas y actividades guía.
- Fase 3. Actuación: propuestas de solución, implementación y evaluación.

Este tipo de metodologías constituyen una oportunidad para que el sector productivo y la academia se integren con el fin de solucionar problemáticas relacionadas con diferentes aspectos comerciales, financieros, administrativos, técnicos o de gestión humana por mencionar algunos. Para el desarrollo de las

soluciones, los estudiantes contaron con la participación y acompañamiento de docentes, trabajadores y empresarios.

En este sentido, se resalta el compromiso de los estudiantes que durante los meses de abril a mayo desarrollaron las fases de solución del reto con apoyo de docentes acompañantes, participaron en los talleres y capacitaciones y desarrollaron una propuesta preliminar de solución que se sometió a una evaluación inicial que permitió escoger cuatro grupos finalistas por cada caso, para finalmente, entregar la solución definitiva que surtió un proceso de evaluación de docentes del Programa de Administración de Empresas de la Universidad CESMAG y los empresarios participantes.

El ejercicio en su conjunto, permitió conocer la percepción de los expertos seleccionados respecto a cuáles son las principales tendencias, retos y desafíos que afectarán a las empresas en los próximos años en el Departamento de Nariño basados en las variables propuestas en el cuestionario que se extrajeron de la revisión documental preliminar, así como se dejó un espacio para los aportes que enriquecieron el estudio. Como se verá al finalizar el libro, los temas tecnológicos y de sostenibilidad son los que se consideran de mayor relevancia.



CUATRO

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO



4.1

Aliños La Garza: el sabor del éxito



La historia de Fernando Cáceres y su esposa Señora Tirsa Coral, demuestra que la jubilación no es la finalización del trabajo y sueños de una persona, sino el inicio de nuevos retos que exigen esfuerzo y aseguran el éxito en la vida, así, los dos emprendedores a sabiendas que su período de pensión se acercaba y pensando en que debían invertir su vitalidad y los recursos que tenían en un negocio, evaluaron la posibilidad de ingresar a la producción y comercialización de aliños.

Esta gran idea surge en San Juan de Pasto, ciudad caracterizada por una rica gastronomía donde los sabores se combinan y reflejan los saberes de sus ancestros y donde cada condimento juega un papel fundamental para brindar sabores que enamoran, así que esta valiente pareja recibió asesoría de su cuñado que era conocedor de los procesos en fabricación de aliños y soportados en un estudio de mercado, que permitió saber que en el momento no existían empresas con este mismo objeto social, dieron inicio a lo que hoy se conoce con Aliños la Garza.

Iniciar nunca ha sido una tarea fácil y menos cuando se contaba con la cultura anterior de ser empleados, pero su espíritu de lucha y de superación y el afán de demostrar su gran capacidad de resiliencia y de dejar un legado a su familia, comenzaron el negocio el 15 de junio del 2001, en un lugar adecuado a las necesidades de la empresa naciente y en un sitio aledaño a la Avenida Boyacá, sector muy conocido por los pastusos por la afluencia de comercio donde se instalaron las maquinarias necesarias para producir aliños que hasta el momento solo eran ofrecidos por empresas reconocidas en el país.

La empresa dirigida por sus dos creadores, contrató a personal idóneo para la producción de condimentos y como resultado obtuvieron una producción abundante que podía abastecer a varios puntos de la ciudad y sectores aledaños. Sin embargo, las ventas no respondieron a las expectativas de sus dueños, razón por la cual debieron analizar el mercado y cambiar el tamaño de las presentaciones de sus productos e instruir de mejor manera a quienes hacían mercadeo para que pudieran ofrecer los productos de la empresa, dando a conocer las bondades de los mismos y así los consumidores pudieran adquirirlos con la misma confianza que los originarios del centro del país.



Muchas fueron las dificultades que afrontaron en Aliños La Garza, tanto de índole financiero como operacionales. Fue un período crítico en el cual las ventas no estaban compensando los costos y gastos y se llegó incluso a pensar en cerrar el negocio. Sin embargo, la persistencia permitió que cada problema vivido pudiera ser resuelto y que las soluciones encontradas se convirtieran en experiencias, que permitieron avanzar en la consolidación de una gran empresa que se ha extendido poco a poco hasta abarcar la mayoría del departamento de Nariño. Se identificó una mayor preferencia de los clientes por presentaciones de mayor tamaño, se aumentaron los pedidos y por ende la producción. Se diversificó en las referencias de sus productos, sus presentaciones y la forma de comercialización.

El local donde funcionaba la fábrica no dio abasto, aspecto que los llevó a buscar uno nuevo en el barrio San Andrés, en la zona central de la ciudad de Pasto, encontrando un mejor lugar que pudieron comprar, en parte con recursos propios y el restante con un crédito bancario. En esta nueva ubicación cuentan con un espacio amplio que han ido adecuando de acuerdo las necesidades de la empresa, integrando actividades de producción y de comercialización que han permitido atender las exigencias de la región hasta el momento. Al incrementar el personal, la empresa tuvo que rediseñar la estructura organizacional. La empresa estaba constituida como persona natural, pero en el año 2012 se convierte en S.A.S. Fue un paso importante para separar la empresa del patrimonio familiar. Se registra como Fernando Cáceres SAS, y el nombre comercial de los productos es Aliños la Garza.

Cuando llega la época de pandemia por COVID-19, Aliños la Garza se enfrenta al encierro generalizado y con ello se tuvieron que aplicar cambios en los turnos de la producción. Se trabajaba a puerta cerrada con cumplimiento de toda la normatividad del momento y se mantuvo la planta de personal contratada. Cuando se esperaba iniciar la recuperación en el año 2021, inició el estallido social y eso dificultó la normal operación del negocio porque la materia prima proveniente del interior del país aumentó su precio y no se podía acceder a insumos importados. El valor de los fletes se duplicó, afectando la situación financiera de la empresa, sin embargo, salieron adelante y de estos grandes hechos de la historia quedaron muchas enseñanzas, destacando que la fortaleza y el deseo de seguir adelante son los pilares para ser mejores y así lo han reconocido los diferentes gremios de comerciantes de la región al premiar y reconocer su labor.

En la actualidad, Aliños la Garza sigue administrado por sus dueños con la compañía de sus hijos. El señor Fernando Cáceres es el gerente y la señora Tirsa Coral es la Coordinadora Administrativa. Durante los últimos años, se ha modernizado la maquinaria con la adquisición de nuevos molinos, empacadoras automáticas, selladoras y demás equipos y vehículos que permiten ofrecer un producto con todos los requerimientos que las autoridades sanitarias en Colombia requieren. Hoy se cuenta con 115 presentaciones de diferente gramaje, destacando 43 referencias de productos naturales y sin aditivos, en presentaciones pequeñas menores a 250 gramos, hasta llegar a las de mayor tamaño de media libra y libra. La distribución del producto la realiza la propia empresa, contando con dos distribuidoras en las zonas de Samaniego y La Unión, Tumaco se atiende directamente y la distribuidora principal de Pasto, cuenta con una vendedora que cumple funciones de impulso y mercadería. En total, la empresa está integrada por 19 personas, incluyendo al núcleo familiar.

En Colombia y en Nariño, donde las tradiciones se mezclan con los sabores y las regiones expresan su idiosincrasia en cada uno de sus platos, Aliños La Garza, juega un papel fundamental en la preparación de alimentos y deberá proyectarse y darse a conocer cada vez con más intensidad a través del marketing digital y la búsqueda de diferentes mercados donde los consumidores buscan nuevas experiencias que den gusto a su paladar.

En sintonía con los objetivos de desarrollo sostenible y los retos en la línea de sostenibilidad que debe afrontar el Departamento de Nariño en los próximos años, Aliños La Garza está tomando medidas concretas para avanzar en la conservación del planeta, genera energía solar para el funcionamiento de su empresa y hace uso correcto del agua para no generar desperdicios que afectan a la región y al planeta, de esta manera, se incorpora a la economía circular en su cadena productiva, para a futuro ser reconocida por ofrecer productos de calidad que a la vez contribuyan a la sostenibilidad del mundo que los rodea.





4.2

Hotel Palermo: confort y hospitalidad en el corazón de Nariño



Al norte de la ciudad de Pasto, en el barrio más icónico de la ciudad y del cual tomaron su nombre, nace el Hotel Palermo de la mano de Willian Lagos un importante ejecutivo de la ciudad, quien después de muchos años de ser gerente de marketing de un importante almacén de cadena en la región decidió concentrar sus esfuerzos personales y sus conocimientos profesionales para ofrecerle a los visitantes de la región una opción diferente de alojamiento destacada por su calidez, hospitalidad y espacios confortables.



Al conocimiento y experiencia de Willian, se une el saber y el empuje de Janeth Márquez, su esposa, formada como diseñadora de modas, y como fundadores pudieron observar que en la ciudad crecía el sector empresarial y con él, la capacidad de negociación y desplazamiento directivos y ejecutivos de ventas a la ciudad de Pasto, así como la afluencia de docentes e investigadores por las universidades existentes. Estas oportunidades los llevaron a invertir su dinero, los recursos de un crédito y un lote de su propiedad para construir el hotel y para conocer el funcionamiento del negocio recibieron capacitaciones en hotelería que redundaron en la prestación de un servicio de calidad.

La idea de la empresa se consolidó en diciembre de 2010, año en el que nace el Hotel Palermo y ofrece a los visitantes de la región su servicio de hospedaje con 12 habitaciones y con una ubicación en una zona estratégica de la ciudad, por estar aledaño a la avenida Panamericana y la avenida de los estudiantes, lugares de proyección comercial en la ciudad. El inicio del hotel se revistió de éxito porque no solo fue visitado por personas de negocios, sino también, por personajes de la farándula nacional, que aunado al trabajo realizado por el gerente le dieron visibilidad, dándose a conocer en eventos celebrados en diversos lugares del país y que permitió estar presente en diferentes revistas especializadas.

Con el negocio en marcha se necesitaba personal que se vincule al hotel y es así que se decide contratar a personas con experiencia en el sector, para que se desempeñen como botones, camareras y recepcionistas. Con el objetivo de recibir una asesoría financiera y tributaria especializada, se contrató los servicios de un contador público, sin embargo, hay que destacar que adicional a los trabajadores, el dueño del hotel siempre ha contado como aliada y

asesora en la administración del hotel a su esposa y madre de sus tres hijos Andrés Fernando, María Alejandra y Juan Francisco.

El pensamiento estratégico del propietario se centra en cuatro criterios básicos que se enfocan en la generación de empleo, impulso de la dinámica comercial, desarrollo para la ciudad y la promoción del potencial turístico de la región y basado en estos pilares ha dirigido todo su trabajo y recursos enfocándose en la planeación y ejecución de una ampliación del hotel, debido a la afluencia de huéspedes identificados con la atención y la ubicación que los beneficia, en las que no sólo se distinguen por su cálido hospedaje, sino en un servicio completo en cuanto a desayunos característicos en la región y la tecnología que conecta a los clientes con el mundo.

Es así que para el año 2016 se remodelan las instalaciones del hotel y se construyen más habitaciones, ya no solo para atender ejecutivos, sino también familias que visitan la región por motivos turísticos y religiosos, entre otros, reconociendo que debían estar a la altura de la competencia ubicada en la zona y en sectores diferentes de la ciudad. De esta manera, el hotel siempre ha estado en continuo cambio para gusto y comodidad de sus huéspedes en una zona de alta dinámica comercial de la ciudad, que constantemente es objeto de obras civiles y adecuación de vías para su modernización.

Con la llegada de la pandemia en el año 2020 el hotel se ve obligado a cerrar sus puertas, y como estrategias de supervivencia se acogen a las ayudas ofrecidas por el gobierno para el pago de las prestaciones de los trabajadores. En ese momento, el hotel tuvo que recortar la nómina a 13 empleados, sin embargo, cuando se inicia el periodo de reactivación después de la pandemia, se incrementa la nómina a 20. Así mismo, se busca la estabilidad financiera de la empresa, teniendo en cuenta alternativas como la exención del IVA en hoteles o la disminución de sobretasa a la energía.

En la actualidad el Hotel Palermo, cuenta con 24 habitaciones, de las cuales ocho son ejecutivas, cuatro ejecutivas superiores, ocho de tipo suite y cuatro habitaciones estándar de una, dos y tres camas. Atiende principalmente al segmento corporativo y se encuentra posicionado dentro de los hoteles con mayor reconocimiento de la ciudad, aprovechando su ubicación estratégica y modernizando constantemente para satisfacción de quienes lo visitan.

Es importante resaltar que la dinámica empresarial sigue actualmente en auge y por ello, se espera aprovechar nuevas oportunidades, como la llegada de especialistas y ejecutivos de la salud a la zona franca de la ciudad, situación que puede favorecer la actividad hotelera. El hotel además está afianzando alianzas con agencias de viajes para promover el turismo a los lugares más representativos del Departamento de Nariño y es parte activa de COTELCO, organización que constituye el gremio más representativo del sector turístico de la región y de la cual su gerente ha pertenecido al nivel directivo, participando en eventos del sector en otras latitudes y direccionando el rumbo de la hotelería, tan importante para el desarrollo de la región.

El trabajo en familia continúa siendo clave para el crecimiento de Hotel Palermo: a la labor comprometida de su esposa, se ha sumado la participación activa de su hijo mayor, quien hoy es su mano derecha en la administración del hotel y juntos están a la vanguardia

de los continuos cambios que afronta el sector del turismo en Colombia. Por ello, han dado inicio al trabajo articulado con agencias de viaje, con quienes dan a conocer la belleza de la región y la majestuosidad de los pueblos nariñenses soportados en prácticas sostenibles que conserven los recursos de una región del sur que es rica en biodiversidad.

Hotel Palermo, teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, vislumbra muchos cambios para atender a nuevas generaciones de visitantes, en donde la creatividad y la innovación se unan para brindar experiencias únicas. Se está pensando en ofertar nuevos servicios como un restaurante que no solo será destinado para la atención personalizada de los huéspedes, sino también para toda la comunidad en general. Además, fortalecerá su imagen y presencia en medios digitales a través de diversos recursos que ofrecen el marketing digital, el comercio electrónico y la inteligencia artificial para conectarse con el mundo, a través de las costumbres, gastronomía, paisajes, la hospitalidad, identidad y la calidez que ofrece el sur de Colombia.





4.3

Cupacán Joyas. La riqueza ancestral del sur en una joya



En la ciudad de San Juan de Pasto, tierra conocida por su riqueza cultural y artística, se destaca Paola Cupacán, una mujer que ha llevado a conocer el nombre del sur de Colombia a nivel nacional e internacional. Su historia de emprendimiento inicia cuando estaba haciendo sus estudios de Diseño Industrial y al plantear su trabajo de grado de joyería conceptual decidió optar por la modalidad de plan de negocios, información clave que le sirvió de insumo para iniciar con su empresa.

Siendo consciente de su necesidad de capital y mayor conocimiento para proyectar el negocio, Paola se vincula a trabajar en la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPI seccional Nariño) e ingresa al Programa Nacional de Joyería con Artesanías de Colombia profundizando en el conocimiento de joyería y así con el salario recibido de un año y más la experiencia y conocimiento obtenido gracias al estudio de una tecnología en diseño de joyas, instaló su taller con los requerimientos básicos en el año 2006.

En el año 2008, con el logro de su título, obtenido con gran esfuerzo y la confluencia de otros factores positivos como la realización de varios viajes y con la experiencia de haber participado en múltiples ferias, Paola decide iniciar a construir su propia marca para expresar su sentir y sus saberes en el diseño de joyas. Se instala en un local del centro comercial Valle de Atriz al norte de la ciudad de Pasto y a la vez participa en eventos que le permitieron darse a conocer a un mayor número de clientes potenciales. Toma la determinación de trabajar hasta el año 2010 para producir todas las joyas que necesitaba, entrega el local y se dedica a viajar iniciando una nueva forma de vida: regresa a casa solamente a producir joyas y el resto del tiempo se dedicaba a mostrarle al país el arte del sur.

El reconocimiento de un artista implica mucho trabajo y persistencia y ese es el caso de esta emprendedora quien a pesar de su juventud ha logrado un reconocimiento y con el apoyo de su familia ha luchado de manera incansable. En algún momento dedicó parte de su tiempo a la docencia en importantes universidades y organizaciones y esto le permitió mantenerse actualizada en sus conocimientos que se reflejaron en sus diseños futuros, pero comprendió que la elaboración de joyas requería la mayor parte de su tiempo y era su razón de vida, así que se centra



en darse a conocer a nuevos mercados a nivel nacional e internacional, logrando gran aceptación.

Paola Cupacán es sinónimo de arte y goza de un alto reconocimiento, razón por la cual la organización del Carnaval de Blancos y Negros de la ciudad de Pasto le da la gran oportunidad de diseñar las joyas para la reina, entre ellas, la corona con características propias de la región y la llamó “Valle de Atriz” y se distinguía por la combinación del metal con Barniz de Pasto, técnica única en el mundo, declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad. Al ser el carnaval una manifestación artística también reconocida como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, fue el punto de partida para una mayor proyección del negocio.

Durante tres años fue la encargada de la joyería de la reina y posteriormente embelleció con su arte al colectivo Indoamericanto, uno de los grupos artísticos más representativos de Nariño que engalana con sus coreografías el denominado “Canto a la tierra”. Entonces, durante este tiempo se podría afirmar que de alguna manera los desfiles del carnaval fueron una pasarela de sus diseños. Lo anterior, le permite ser conocida y contratada en otras regiones para elaborar otras coronas de certámenes de belleza dando inclusión a todos los géneros y resaltando en cada uno de ellos su forma de expresión.

En mayo de 2019 inaugura el local ubicado en Villaviciosa Hotel Boutique que, aunque era un sitio nuevo en Pasto, muchas personas se acercaron a observar y comprar personalmente las joyas, identificándose con diseños que daban mucho realce a la personalidad de cada comprador y el 7 diciembre de ese año, como cada día de las velitas como fecha especial, se lanzó la nueva colección, las ventas se multiplicaron y la acogida de las joyas incrementó como se esperaba.

El negocio empieza a crecer, se apoya en diferentes practicantes de universidades para elaborar planes y estrategias que le permitieran mejorar su negocio e incursionar en nuevos mercados, pero llega la pandemia y con ella el encierro de varios meses, pero se resalta que logró sostener su negocio y a sus cuatro empleados. Para ello, replanteó la manera de vender sus joyas, centrándose en aprender sobre marketing digital y cómo realizar anuncios en redes sociales. Esto permitió generar ingresos pese a las restricciones de movilidad y adicional a eso incursionó en el diseño de chocolates personalizados, apoyada en los conocimientos de una experta, atrayendo más clientes que querían tener un detalle especial pensado en las mujeres y las madres.

Superados los múltiples inconvenientes de la época y afrontando las consecuencias de la pandemia y el estallido social en Colombia, Paola decide formar alianzas con otros actores de la cultura y el diseño de Nariño. Junto a Francisco Sepúlveda, un reconocido diseñador pastuso que ha creado prendas en tejido de punto que resalta las raíces del pueblo nariñense, deciden participar entonces en conjunto en diferentes desfiles nacionales y fuera del país, dando a conocer las características de la región andina expresadas en el arte del diseño de ropa, joyería y accesorios.

Paola ha generado durante su vida varias oportunidades de crecimiento como recompensa por todo el esfuerzo y dedicación que ella ha puesto en su trabajo. En el año 2024 se presentó a la convocatoria ¨CREA COLOMBIA¨ de la Embajada de Francia y la Cámara de Oficios y Artesanías de París, quedando entre los veinte

finalistas de 597 empresas participantes. Durante el mes de octubre de ese año recibió en Bogotá formación en modelo de negocio, modelo financiero, planes de mercadeo, estrategia digital y demás conocimientos que le permitieron replantear varias ideas para su negocio.

Posteriormente regresa a Pasto para cumplir con su compromiso en los Carnavales de Pasto, pero paralelamente elaboró un dossier en el que describió los cambios a realizar en su empresa y las razones por las que debería viajar a Francia. Este documento fue valorado positivamente por los responsables de la convocatoria resultando ganadora de uno de los 10 cupos para realizar un intercambio cultural con los artesanos y diseñadores de Francia.

El 3 de diciembre de 2024 es reconocida por la Cámara de Representantes de Colombia con La Orden a la Democracia Simón Bolívar en el Grado de Cruz Oficial otorgada a personas destacadas por su servicio a la patria en diversos campos que, para el caso de Paola, es el campo de las artes. En marzo de 2025, ya en el país del viejo continente conoce el modelo artesanal del lujo francés y a través de las ferias que visitó y los mentores que le acompañaron durante un mes de estadía, se percató que sus joyas y el Barniz de Pasto deben ser conocidos por el resto el mundo.

Las nuevas tendencias del mundo digital que están impactando en los negocios sumado a la experiencia adquirida en viajes y eventos nacionales e internacionales conducen a Paola a tomar la decisión relevante para los próximos años de dejar la atención en un local físico en la ciudad de Pasto e iniciar a explorar mercados internacionales a través de la organización de eventos en el exterior.

El plan de trabajo se basa en producir en su taller de la ciudad de Pasto y viajar a diferentes ciudades del mundo relevantes en el arte y la moda como París o New York para promocionarlas a un público que las valore por lo que representan, como una expresión del patrimonio. Además, el 13 de junio de 2025, se integró a un grupo de diseñadores colombianos y montaron una tienda de diseño colaborativa en el exclusivo sector de hacienda Santa Bárbara en Bogotá.

Esta historia de emprendimiento es también la historia de una pasión convertida en oficio, de persistencia, de constancia y creatividad que le han permitido alcanzar su gran sueño de llevar a Nariño en sus joyas y darlo a conocer al mundo entero. Hoy Paola Cupacán brilla como sus joyas y se consolida como una de las mejores marcas ligadas a la identidad de un pueblo, la elegancia y la excelencia artesanal.





4.4

Historia Industria Cafetera De Nariño (Morasurco Café Puro): el aroma del esfuerzo



El amor por la familia y las ganas de alcanzar el progreso de ella y de su región, es la impronta de esta, la historia de la Industria Cafetera de Nariño que produce y comercializa el café Morasurco Café Puro. Todo comenzó con el trabajo arduo y constante de Alfredo Romo Herrera oriundo de Cuaspud-Carlosama (Nariño), quien desde niño al quedar huérfano asumió la responsabilidad de contribuir al sustento de su familia realizando múltiples oficios como arriero de mulas en exigentes trayectos, hasta ser ayudante de pintores destacados, como el maestro Oswaldo Guayasamín.



Don Alfredo se establece en San José de Albán, donde forma una familia con la señora Inés Rosero Torres y se dedican a desarrollar actividades encaminadas a la crianza de ganado lechero y el cultivo de productos como café, anís, naranja, aguacate, plátano y mandarina. Sin embargo, la llegada de sus tres primeros hijos lo llevó a incursionar en una nueva actividad de cadenero en la zona de carreteras, trabajo que le permitió ver crecer y mantener a su familia, hasta que a mediados de la década de los cuarenta, cuando el país atravesaba una profunda crisis social marcada por la violencia bipartidista, la familia Romo Rosero, se vio obligada a abandonar abruptamente su lugar de residencia y buscar nuevos horizontes en la ciudad de San Juan de Pasto.

Así inicia la familia Romo Rosero una nueva vida, despojados de sus bienes, con dificultades, pero con la unión, el amor familiar, la honestidad y la persistencia como principios inquebrantables de sus vidas, permitieron que el Señor Romo Herrera emprendiera en una nueva actividad en el barrio Maridiaz, orientada al comercio especialmente de granos, legumbres y cereales permitiéndole un conocimiento profundo del mercado y de los hábitos de consumo de la población.

Con el tiempo, una familia de once hijos y gracias a su aguda observación y experiencia, don Segundo advirtió que uno de los productos con gran acogida por los consumidores de la región era el café, pero algunos comerciantes en su intento por aumentar su rendimiento, mezclaban el grano con otros productos, alterando significativamente su calidad y sus propiedades. Fue entonces cuando se concibió una idea innovadora para la época de ofrecer al consumidor un producto auténtico, sin mezclas ni adulteraciones dando nacimiento a “Café Puro”.

La idea de este emprendimiento visionario sería ofrecer al mercado un producto auténtico, sin mezclas, que preservara la pureza y calidad del café en su estado natural y ello redunde en la conservación de su sabor y aroma, convirtiéndose en su objetivo de trabajo. De esta manera, Don Alfredo fundó su empresa y en ella asumió múltiples funciones dentro del proceso productivo como tostador, molinero, empacador y comerciante, llevando adelante cada etapa con esmero y compromiso con la ayuda de sus hijos.

A finales de los años cincuenta se estableció la primera sede de la empresa en el barrio Fátima, donde se construyó la planta de producción con recursos obtenidos de un préstamo bancario y donde se instalaron maquinarias rústicas, herramientas rudimentarias y un sistema de tostión que utilizaba leña como fuente de calor. Con la fábrica instalada, la empresa organizó su funcionamiento produciendo café los tres primeros días de la semana, dedicando los posteriores a la comercialización del producto en su automóvil.

A fines de los sesenta, la empresa adoptó una nueva figura jurídica y se denominó Industria Cafetera de Nariño- INCAFEN LTDA, y desde el año 1970, el señor Alfredo Romo delegó la gerencia a su hijo Manuel Romo Rosero y en unión con su hermano Nelson, que se encargó del desarrollo publicitario y áreas operativas, continuaron con el legado de su padre, ofreciendo un gran producto a la región y aprovechando el auge económico derivado de la bonanza cafetera que vivía el país, iniciaron en el año 1975 la construcción de una nueva planta de producción, ubicada en la avenida IDEMA, marcando el inicio de una etapa de modernización y expansión.

Durante veintiún años la sede construida permitió la comercialización de su producto, pero sus directivos sintieron la necesidad de expandirse y en el año 1986 iniciaron la construcción de la fábrica en la que se trabaja hasta el momento ubicada en el corregimiento de Catambuco, que cuenta con una extensión aproximada de 13.000 metros cuadrados y dotada con maquinaria especializada para el tueste y empaque del café, incorporando tecnología que permitió optimizar los procesos de producción.

Durante la década de 1990, la empresa vivió un periodo de notable crecimiento comercial. Este impulso permitió la apertura de oficinas regionales en ciudades estratégicas como Cali, Bogotá, el Eje Cafetero y el departamento del Huila, fortaleciendo así su presencia en el mercado nacional. Gracias a la calidad del producto, al compromiso empresarial y a una visión de desarrollo sostenido, la compañía logró alcanzar una participación de hasta el 3% en el mercado nacional de café, consolidándose como una marca reconocida y respetada en el sector cafetero colombiano.

Con el inicio del nuevo siglo, en el año 2000, la empresa vivió una nueva etapa de transición generacional con la llegada a la gerencia de Marcel Albornoz Romo, nieto del fundador, quien tomó las riendas en un contexto empresarial significativamente más competitivo y complejo. Durante su gestión, tuvo que enfrentar importantes desafíos derivados de la entrada de reconocidas marcas de café nacionales y extranjeras al mercado, así como de la evolución en los hábitos de consumo, que llevaron a los clientes a explorar alternativas diferentes al café tradicional y fue en el año 2010 que, como resultado de su compromiso con la excelencia y la mejora continua, la empresa obtuvo la certificación ISO 9001:2015, otorgada por la firma internacional Bureau Veritas y aseguró la

calidad, inocuidad y consistencia del producto en todas las etapas del proceso.

Desde el año 2015, asumió la gerencia de la empresa el señor Néstor Alfredo Delgado Romo, quien cuenta con una amplia trayectoria dentro de la organización, insumo para llevar adelante a la empresa a asumir los retos que cada época presenta y es bajo su dirección que se renueva la flota de transporte y se moderniza las máquinas tostadoras que usaban ACPM como fuente energética con tostadoras de conversión a gas para proteger el ambiente de agentes contaminantes y en el ámbito tecnológico se desarrollaron proyectos de automatización orientados a optimizar la eficiencia y competitividad de los procesos productivos.

Durante la pandemia, INCAFEN SAS, como en la actualidad se denomina, logró mantener sus operaciones sin necesidad de recurrir a despidos. Sin embargo, se implementaron estrategias alternativas como la anticipación de vacaciones para algunos colaboradores, dado que ciertas rutas de despacho se vieron afectadas. Los decretos gubernamentales permitieron que las empresas dedicadas a la producción de bienes de primera necesidad, como los alimentos, continuarán operando, garantizando así la estabilidad laboral y el abastecimiento.

A comienzos de 2021, el estallido social en Colombia generó dificultades operativas, especialmente durante el mes de mayo, cuando el cierre de vías nacionales afectó los despachos y causó trastornos en la cadena de suministro. No obstante, gracias a una rápida y acertada toma de decisiones, la empresa mantuvo la producción durante este periodo y, una vez restablecido el orden público, logró abastecer el mercado con eficiencia. Se destaca que la infraestructura de INCAFEN permitió mantener inventarios adecuados de materia prima, empaques y embalajes, así como contar con una sólida capacidad financiera para garantizar la continuidad de las operaciones.

En ese mismo año, la empresa gestionó la obtención del sello Denominación Café de Origen Nariño, otorgado a las líneas especiales Morasurco Café Puro, línea Suprema y línea Gourmet—certificándose como productos 100% originarios de Nariño. Además, cuenta con la certificación Café de Colombia, otorgada por la Federación Nacional de Cafeteros, que garantiza la procedencia colombiana de la materia prima utilizada.

Los principales mercados atendidos por la empresa se encuentran en la zona sur de Colombia, cubriendo los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Huila y Putumayo. Adicionalmente, INCAFEN tiene presencia en otras regiones como Bogotá, Caquetá, Tolima, Cundinamarca, Meta, Guaviare, Arauca, Casanare y Boyacá. En el ámbito internacional, desde el año 2020 ha realizado exportaciones a Ecuador y Chile, consolidando su proyección en mercados extranjeros.

INCAFEN SAS, el día de hoy, sigue trabajando para afrontar los nuevos retos y tendencias a los que se enfrentan las compañías pertenecientes a la industria cafetera y de esta manera orienta sus procesos a la digitalización para que la eficiencia redunde en una imagen corporativa fuerte. En cuanto a la producción y comercialización de café, la empresa tiene el proyecto de participar en el proceso de obtención del café desde su cultivo y está haciendo estudios para ello, para asegurar la trazabilidad de la cadena de valor y con esto asegurar la calidad

en el proceso, desde la siembra del café, hasta su comercialización, con un enfoque de sostenibilidad.

INCAFEN SAS respetando a sus ancestros busca dar mayor valor y uso a su producto y por ello ha incursionado en el segmento de cafés especiales, invirtiendo en calidad, modernización de procesos e infraestructura, aspecto que permite comunicar con autenticidad el origen nariñense del grano convirtiéndose así en actor activo de las tendencias de consumo de café en el mundo, donde se da un valor muy alto al producto local y sostenible.







4.5

Capitán Nirvana: Rock y Comida para momentos inolvidables



Capitán Nirvana surge de la idea de Esteban Rodríguez, oriundo del corregimiento de Obonuco de la ciudad de Pasto, quien, orientado por su gusto musical hacia el Rock, crea un bar en el que con cuatro mesas atendían a los amigos y pobladores cercanos que querían escuchar la música de su gusto y tomar algunos cocteles preparados de manera artesanal. Cuando Esteban analiza la acogida de su negocio, toma la decisión de abrir una discoteca en el centro de la ciudad de Pasto y la llamó Trainspotting, pero como las personas le conocían por su gusto por el rock, fue enriqueciendo su colección de música de



su especialidad y transformó la discoteca en un lugar para la comunidad de Pasto amantes de este género musical, dando vida a la empresa que hoy se llama Capitán Nirvana.

Con el paso del tiempo Esteban recibía a un buen grupo de aficionados al rock en un espacio donde se compartían cócteles y licores. Sin embargo, al notar que los clientes requerían una mejor atención, invita a su hermana Melissa quien a sus dieciséis años se une al negocio realizando múltiples actividades, entre ellas, innova con la oferta de nuevos servicios como porciones de crispetas "gratuitas", que acompañaban los pedidos de bebidas, mejorando la atención al cliente. El aumento de los visitantes los lleva a considerar ubicarse en un lugar más estratégico y se trasladan al sector del Barrio Las Cuadras al norte de la ciudad de Pasto. Ahí estuvieron por tres años y adquirieron más experiencia y conocimiento sobre las preferencias de los clientes. Posteriormente se trasladan por la calle 27, zona céntrica de la ciudad de Pasto donde actualmente prestan sus servicios en el Centro Comercial Galerías, en un segundo piso con un espacio que permite tener una cocina, así como la zona de servicio que permite la presentación de grupos musicales.

El crecimiento del negocio requirió contratar más empleados, en su mayoría familiares a los cuales se les exigía un mayor sentido de responsabilidad y eficiencia para que esta empresa familiar mantuviera el éxito que hasta el momento había experimentado y ese compromiso familiar se ha convertido en la impronta de una buena administración y un servicio que acoge a cada persona que visita Capitán Nirvana.

En un momento Melissa, con el conocimiento que tenía por el trabajo cercano con los clientes, se da cuenta que las crispetas ya no

eran un atractivo suficiente y le hace la propuesta a Esteban que vendan comida. Entonces, para acompañar el consumo de licor se ofrece una carta de comidas rápidas que inicialmente era preparada por terceros, pero al mirar que la respuesta de los clientes no fue la adecuada y no aumentó la demanda, Melissa decide elaborar un tostón a partir de sus conocimientos de cocina, convirtiéndose hasta hoy en día en el producto insigne de Capitán Nirvana. El éxito que tuvo Melissa con la comida fue tal que los clientes ya no pedían servicios solamente en las tardes y noches cuando funcionaba el gastrobar, sino que se presentó una carta de almuerzos al medio día, es entonces cuando pone en práctica sus estudios de Administración de Empresas y su hermano al ver tal resultado, le propone constituir una sociedad, unión que hasta el momento continúa y que demuestra que una familia bien organizada trabaja de manera exitosa.

Desde ese entonces Melissa y Esteban invitan a sus padres a vincularse al negocio en cargos claves. Su padre, se encargaría de las compras y su mamá del manejo de tesorería. Esteban organiza y controla la logística del bar en cuanto a la música, mantenimiento de la infraestructura y diseño de la misma. Melissa hasta el momento dirige todas las actividades relacionadas con la elaboración de los diferentes platos que se ofrecen, así como de la publicidad y la administración. En época de pandemia los hoteles, bares y restaurantes fueron algunos de los sectores más golpeados a nivel nacional, debido a que dependían de la atención presencial y muchos tuvieron que cerrar. Sin embargo, deciden mantener la venta de alimentos, con el apoyo de los auxiliares de cocina y meseros que despachaban y entregan los domicilios, permitiéndoles sobrevivir en esta época de crisis.

La proyección de crecimiento de Capitán Nirvana, implicó realizar inversiones adicionales para la compra de nuevos equipos y la mejora en la prestación de sus servicios. Surge una idea entonces de construir una planta de producción para alimentos porque la venta de comida había sobrepasado las expectativas iniciales. Se adquiere un lote en el sector de Obonuco e inician la construcción pese a que se fueron presentando diferentes problemáticas como las pandemias y los paros. En la actualidad Capitán Nirvana ha incursionado en brindar nuevas experiencias para las horas de la tarde, ofreciendo servicio de cafetería, así, ofrecen uno de los mejores cafés de la ciudad acompañado de diferentes clases de productos originales de la región para que se pueda departir entre amigos y disfrutar del ambiente del lugar.

Capitán Nirvana es un ejemplo de cómo la tenacidad, la perseverancia y el espíritu innovador de sus fundadores les han permitido superar la mayoría de los obstáculos que se han presentado. El sector de los gastrobares es altamente competitivo, sin embargo, el negocio se destaca en la ciudad por ofrecer un ambiente único y acogedor que ofrece experiencias únicas en su tipo de entretenimiento musical, así como ha logrado posicionar en la preferencia de los consumidores un menú preparado con estilo moderno, manteniendo el sabor de los ingredientes tradicionales de la gastronomía nariñense.

Con una identidad claramente definida y una infraestructura diseñada para enfrentar los retos que plantean los cambios culturales, Capitán Nirvana deberá mantener como constante la optimización de los procesos en bar, restaurante y cafetería, servicios que se han diversificado y permiten la dinamización del servicio al cliente. Todo ello, le permitirá ampliar aún más el horizonte de sus

usuarios y proyectarse como un espacio capaz de ofrecer experiencias únicas, tanto al público local como a los turistas que visitan el establecimiento, ya sea de otras regiones de Colombia o del resto del mundo.

La actualidad requiere el trabajo en equipo y esa también seguirá siendo la oportunidad que tiene de tejer redes entre los emprendedores que nutran al gastrobar tanto en insumos que permitan ofrecer platos que representen experiencias nuevas al paladar como también de servicios artísticos que puedan expresar su identidad y el amor por la música.





CINCO

ANÁLISIS PROSPECTIVO DE

NARIÑO A TRAVÉS DEL ÁBACO DE REGNIER

El Departamento de Nariño se caracteriza por ser un territorio diverso en las dimensiones geográfica, cultural, económica y social. Pese a contar con un potencial en su biodiversidad que le otorga ventajas comparativas respecto a otras regiones del país, a lo largo de su historia ha tenido que afrontar la superación de retos estructurales que han condicionado su desarrollo. En este contexto la prospectiva y sus herramientas como el Ábaco de Regnier constituyen una metodología válida para identificar cuáles son las megatendencias, desafíos y variables críticas que tendrán incidencia tanto en la actividad empresarial como en el desarrollo regional.

5.1 Megatendencias con Impacto Regional

Una vez aplicado el Ábaco de Regnier a los expertos y realizado el análisis de resultados se obtuvo como resultado la siguiente jerarquización de las tendencias indagadas:

Tabla 2. **Ábaco de Regnier ordenado de Megatendencias que pueden incidir en Nariño**

Economía Circular	
Privacidad y seguridad de los datos	
Energías renovables	
Inteligencia Artificial	
Digitalización e industria 4.0	
Manejo de la nube	
Big data y analítica de datos	
Cambio climático y degradación ambiental	
Internet de las cosas y 6G	
Desarrollo de aplicaciones de realidad digital	
Plataformas adaptativas de aprendizaje, sistemas de tutoría inteligente, bootcamps y cursos a corto plazo	
Cambios demográficos y sociales	
Vehículos autónomos, drones y robots industriales	
GPT (Generative Pre-trained Transformer)	
Asistentes virtuales	
Trabajo remoto o híbrido	
Adopción de tecnologías verdes	

Nota. Fuente: Autoría Propia.

A nivel general se puede observar una visión optimista por parte de los expertos sobre las tendencias globales que pueden afectar las empresas nariñenses en los próximos años. A continuación, se describen las principales variables que se destacan según los expertos de acuerdo al orden de calificación:

- La **Economía Circular** está muy relacionada con el contexto geográfico de Nariño que se caracteriza por su biodiversidad y riqueza natural. La región podría ser modelo en temas de sostenibilidad y aprovechamiento de materias primas que reducen desperdicios, se aprovechen subproductos y se adopte una cultura de reutilización y reciclaje. Lo anterior constituye una oportunidad para sectores relacionados con el turismo y la agroindustria.
- La **privacidad y seguridad de los datos** cobra hoy en día importancia para las empresas locales puesto que están empezando a incursionar en temas como el marketing digital o el comercio electrónico. El manejo de datos sensibles requiere acceder a plataformas confiables y contar con políticas de seguridad de la información.
- Las **energías renovables** son un tema de interés para diferentes entes regionales, puesto que tiene relación con el tema medioambiental, así como también con la competitividad en costos. Actualmente ya se han venido desarrollando alternativas como la liderada por el IPSE (Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas No Interconectadas) fomentando el uso de energías renovables en Nariño, como la solar y la eólica.
- La **Inteligencia Artificial** es una herramienta que puede ser empleada para mejorar la experiencia de los consumidores y el servicio al cliente, automatizar tareas y optimizar procesos.

Muchos procesos aún requieren la intervención humana en su totalidad cuando ya existen herramientas que permiten una interacción con los usuarios 24/7.

- La **digitalización e industria 4.0** es relevante en el contexto local en el cual las empresas nariñenses aún tienen el reto de digitalizar sus operaciones y consolidar la información en sistemas de información estructurados.

Estas tendencias reflejan la necesidad de realizar una transición hacia un modelo económico para la región que incluya temas tecnológicos, ambientales y de sostenibilidad. Estos temas deberán incluirse y fortalecerse en la agenda política, en los currículos educativos y en los procesos empresariales para diversificar la oferta productiva y aumentar los niveles de competitividad.

5.2 **Análisis de desafíos para el Desarrollo Regional**

Tabla 3. **Ábaco de Regnier ordenado sobre los Desafíos para el desarrollo de Nariño**

Fortalecer el desarrollo y promoción del potencial turístico del Departamento de Nariño a nivel nacional e internacional	
Mantenimiento y rehabilitación de las vías departamentales	
Construcción de centros de investigación, desarrollo tecnológico e innovación	
Fortalecimiento del Bilingüismo	
Desarrollo de Puerto de Tumaco y corredor Tumaco – Esmeraldas	
Construcción doble calzada Pasto – Popayán	
Construcción de Central de Abastos en Pasto e Ipiales	
Fortalecimiento de cadenas productivas	
Construcción de centro de convenciones en la ciudad de Pasto	
Consolidación de zonas francas	
Acuapista del Pacífico	
Construcción hidroeléctrica del Patía	
Garantizar operación y seguridad del Oleoducto Trasandino (OTA)	
Fortalecer la integración y desarrollo fronterizo con Ecuador	

Nota. Fuente: Autoría Propia.

Los expertos identificaron como principales desafíos a superar en su orden:

- El **fortalecimiento del desarrollo y promoción del potencial turístico del Departamento de Nariño a nivel nacional e internacional,** aprovechando la diversidad natural, geográfica, cultural y gastronómica. El departamento es privilegiado, cuenta con todos los pisos térmicos y puede convertirse en un destino que atraiga turistas e inversión para el fortalecimiento de emprendimientos, la generación de ingresos y la dinamización de la economía local.
- El **mantenimiento y rehabilitación de vías departamentales,** es un factor decisivo para mejorar las deficientes condiciones viales que limitan la conectividad regional, nacional e internacional con la frontera ecuatoriana, elevando los costos de transporte y esto aunado con las problemáticas de seguridad en la zona, han limitado la competitividad y el desarrollo de la industria y otros sectores estratégicos como el comercio y turismo.
- La **construcción de centros de investigación, desarrollo tecnológico e innovación,** es necesaria para promover la formación del talento humano de la región en las disciplinas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) y permitir que sectores como la agroindustria, la manufactura o la salud adopten prácticas y estándares internacionales, así como se desarrollen a la par de otras regiones del país.
- El **fortalecimiento del bilingüismo,** es fundamental para atraer turistas e inversionistas extranjeros, así como para promover procesos de internacionalización en las empresas, con apoyo de entidades educativas locales. La conexión de Nariño con el mundo necesita la formación de talento humano con habilidades comunicativas en lenguas extranjeras.
- El **Desarrollo de Puerto de Tumaco y corredor Tumaco – Esmeraldas,** permitiría que el Departamento de Nariño se convierta en una ruta fundamental para fortalecer el comercio exterior con países de la comunidad andina y ahora con la alianza del pacifico, así como a futuro ser una plataforma logística clave para el comercio con Asia.

Las variables mencionadas se complementan con las tendencias del numeral anterior en lo relacionado a temas tecnológicos y de sostenibilidad, así como son importantes para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los 8, 9 y 11 que se relacionan con el crecimiento económico, la infraestructura, la innovación y las ciudades sostenibles. Su cumplimiento dependerá de una articulación efectiva entre diferentes actores institucionales y territoriales, tal como lo propone el modelo de la quíntuple hélice.

En una segunda etapa, se indagó con los expertos sobre factores adicionales que consideran podrían afectar el desarrollo de Nariño. Con respecto a los aspectos ya evaluados, se volvieron a mencionar temas que ya habían sido tratados en la matriz anterior, como la Construcción de un centro de desarrollo empresarial e innovación tecnológica o la necesidad de mejorar la conectividad terrestre, aérea y marítima. Como variables adicionales, sugieren tener en cuenta la identificación de ángeles inversores, mejorar la seguridad debido a la presencia de economías ilegales y actores armados, integrar temas de inteligencia artificial en el sector público, mejorar la conectividad digital en las regiones apartadas, tener en cuenta la incidencia del cambio climático en la agricultura, ofrecer créditos blandos para empresarios y buscar incentivos tributarios por ser zona de frontera.

5.3 **Desafíos para las empresas regionales**

Tabla 4. **Ábaco de Regnier ordenado sobre los Desafíos para las empresas regionales**

Innovación en productos y procesos	
Transformación digital	
Calidad en el servicio	
Acceso a talento humano cualificado en competencias tecnológicas y digitales	
Búsqueda de fuentes de financiación y cofinanciación para emprendedores y empresarios	
Búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales	
Gestión de la liquidez	
Automatización de procesos	
Mejoras en productividad y costos	
Sostenibilidad	
Entrada de nuevos competidores internacionales y nacionales	

Nota. Fuente: Autoría Propia.

El análisis también abordó los principales retos que deberán enfrentar las empresas de Nariño en los siguientes años destacándose:

- La Innovación en productos y procesos es requerida por las empresas regionales para generar una oferta diferenciada y con valor agregado. Tradicionalmente el Departamento de Nariño ha sido un proveedor de bienes agrícolas para el resto del país y también ha prosperado la actividad comercial, pero es necesario fortalecer la industria manufacturera y otros sectores con posibilidad de generar crecimiento económico como el turismo.
- La transformación digital poco a poco va cobrando mayor interés e importancia en las empresas locales, sin embargo, es conveniente profundizar en temas como el comercio electrónico, el marketing digital o los sistemas de información gerencial como los sistemas de software, CRM (Gestión de relación con el cliente), SCM (Gestión de la cadena de suministro) y ERP (Planificación de recursos empresariales), por mencionar algunos temas relacionados y requeridos para estar a la vanguardia de la competencia nacional e internacional.
- La calidad en el servicio es un tema de constante preocupación y mejora en empresas de los sectores de salud, financieros, de servicios públicos y educativos en la región, sin embargo, debe trasladarse a las otras actividades económicas. Se requiere la implementación de métricas claras a semejanza de las empresas que cuentan con sistemas de gestión basados en las normas ISO, operando.
- El acceso a talento humano cualificado en competencias tecnológicas y digitales requiere el compromiso de las entidades educativas para actualizar los planes de estudio

desde el nivel secundario hasta los niveles profesionales y de posgrado con el fin de permitir desarrollar las nuevas habilidades requeridas para el mundo laboral como el análisis de datos, fundamentos de programación o la inteligencia artificial por mencionar algunos de forma complementaria a la especificidad de una disciplina.

- La búsqueda de fuentes de financiación y cofinanciación para emprendedores y empresarios es un tema de interés general para la región que requiere la integración de actores públicos y privados del orden nacional. Iniciativas como el Fondo Emprender del Sena o programas de apoyo de entidades como INNPULSA, han tenido un impacto positivo en la creación de empresas y el fortalecimiento empresarial, pero no se logra alcanzar a cubrir a diferentes actores en todo el departamento que continúan en la informalidad y requieren apoyo, debido a la limitación de recursos de las convocatorias. A nivel gubernamental, falta promover en conjunto con el sector financiero, líneas de crédito especiales que sean alternativas a los créditos tradicionales.

Estas problemáticas reflejan una realidad empresarial desafiante, pero también indican la necesidad de reevaluar los modelos de negocios actuales para aprovechar oportunidades como lo indican las tendencias mundiales para innovar con identidad regional. Esta información se puede convertir en un punto de partida para incluir estos temas en los planes de desarrollo o las agendas regionales y locales de competitividad, pero también, ser parte de la estructuración de las estrategias empresariales.

Al igual que en la sección anterior, se solicita a los expertos incluir nuevas variables a tener en cuenta en el análisis. Coinciden con lo ya calificado, en que los empresarios deben preocuparse por abrir nuevos mercados, incluir temas de sostenibilidad, apropiar nuevas tecnologías y desarrollar una cultura innovadora, contar con personal cualificado en los nuevos sistemas de información y buscar financiación. Adicional a lo evaluado en el ábaco, los expertos consideran como retos para las empresas: fortalecer sus lazos con la academia, apoyar la formalización, así como involucrarse en la economía circular.



Paisaje norte del Nariño

SEIS

VISIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO Y SUS EMPRESARIOS (2035)

Basados en el análisis anterior se propone la siguiente visión estratégica prospectiva para cumplir en los próximos 10 años:

"Para el año 2035, el Departamento de Nariño se consolida como una región innovadora y sostenible, en donde sus organizaciones públicas y privadas son lideradas por directivos visionarios que implementan procesos relacionados con la transformación digital, la diversificación de la oferta productiva, la adopción de prácticas verdes, la economía circular y la internacionalización, que le permitirán anticiparse estratégicamente a desafíos globales y locales gracias a la articulación activa de actores como la academia, los gremios, las instituciones públicas y la sociedad civil".

Esta visión contiene algunos elementos clave a tener en cuenta:

Se proyecta una economía regional con una mayor diversificación, fortaleciendo actividades económicas representativas como el turismo, los hoteles y restaurantes, la agroindustria y el comercio, incorporando temas de conexión digital a través de plataformas de comercio electrónico y la automatización.

La adopción de temas de sostenibilidad reflejados en procesos empresariales más verdes tales como ecoeficiencia, producción más limpia, ecodesign, logística inversa y ecoinnovación entre otras, así como en modelos de negocio basados en la economía circular y la responsabilidad social empresarial, generando ventajas competitivas respecto a otras regiones del país, alineándose con el cumplimiento de ODS e innovando sin perder la identidad cultural.

Los dirigentes políticos deben favorecer y promover la articulación efectiva de empresa, gobierno, academia, sociedad civil y medio ambiente como se propone en el modelo de Quíntuple Hélice con el fin de proponer políticas públicas que se incorporen en los planes de desarrollo encaminadas a superar los retos y desafíos que son más urgentes, priorizando los recursos disponibles.

En un mundo globalizado como el actual, donde se está perdiendo la singularidad, se requiere apoyar a las empresas locales para que incursionen en nuevos mercados, promoviendo una estrategia de marca local territorial basada en la identidad nariñense, su historia y tradiciones para que sean conocidas por consumidores conscientes, en cuyas experiencias de compra adquiere un mayor sentido lo emocional, que valoren lo original, lo auténtico, lo artesanal.

En el estudio denominado “El futuro de la profesión de Administración de Empresas en Colombia” se identificaron los 10 principales factores clave que transformarán el quehacer de los administradores en los próximos años, entre los cuales se destacan la consciencia de la sostenibilidad, el desarrollo de habilidades personales poderosas, modelos operativos adaptables e inteligentes, organizaciones ágiles, la transición a mundos híbridos y el uso de tecnología para la toma de decisiones (CPAE, 2022).

En este sentido, los Administradores de Empresas de la región sur de Colombia deben prepararse para estar a la vanguardia de los avances tecnológicos que transforman los procesos empresariales, diversificando la oferta de bienes y servicios para ofrecer propuestas de valor que aprovechen de forma racional y sostenible el potencial de los recursos naturales con los que cuenta el Departamento de Nariño, con visión internacional sin perder la esencia de lo local.

Queda entonces como reto para los actores territoriales visualizar a largo plazo el horizonte de desarrollo de Nariño, empleando metodologías prospectivas y proponer en el corto y mediano plazo cursos de acción materializados en planes y rutas estratégicas para anticiparse a retos mundiales con impacto local, como el cambio climático, el aumento en la contaminación y deterioro del medio ambiente, la inteligencia artificial y los cambios en la balanza comercial entre los países.



Laguna de La Cocha

REFERENCIAS

Aceituno Olivares, P. (2017). *Prospectiva. Bases y práctica fundamental para la toma de decisiones* (1st ed.). Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana.

Agüero Pérez, M. M., López Fraile, L. A., & Pérez Expósito, J. (2019). Challenge Based Learning como modelo de aprendizaje profesionalizante. Caso del programa Universidad Europea con Comunica +A. *Vivat Academia. Revista de Comunicación,* 1–24. https://doi.org/10.15178/va.2019.149.1-24

Baena Paz, G. (2015). El antiazar: la Planeación Estratégica Prospectiva. In *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina* (pp. 29–52). Universidad Nacional Autónoma de México. https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf

Baena Paz, G. M. E. (2020). *El Tenedor en el Camino. Anticipación y planeación prospectivas en Ciencia Política y Administración Pública (acerca de los usos del futuro).* Universidad Nacional Autónoma de México. https://ciid.politicas.unam.mx/www/libros/tenedorcamino_baena.pdf

Barahona, A., Sanguña, C., Murillo, A., & Pantoja, L. (2019). *Modelos prospectivos: análisis teóricos, revisión de literatura de estudios desarrollados por Godet y Mójica. 8*(47), 655–669. https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/5.ModelProspec_godetMojica_Sanguña_FINAL.pdf

Barrientos, J., & Vitale, J. (2018). Encrucijadas y desafíos para la construcción social de futuros para el desarrollo y la sustentabilidad de los territorios. In *Prospectiva en América Latina. Aprendizajes a partir de la práctica* (pp. 159–170). Naciones Unidas.

Beinstein, J. (2016). *Manual de prospectiva: guía para el diseño e implementación de estudios prospectivos.* Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. https://www.fie.undef.edu.ar/ceptm/pdf/prospectiva/manual-de-prospectiva.pdf

Camacho Gómez, M. del S. (2011). Historias empresariales en los estudios de caso. *Pensamiento & Gestión, 31.* http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762011000200010&script=sci_arttext

Cámara de Comercio de Pasto. (2020). *Plan Estratégico Corporativo 2020-2030. Enmarcado en la implementación de la política corporativa "En Nariño, primero lo nuestro."* https://ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2022/06/PLAN-ESTRATEGICO-CORPORATIVO-2020-2030.pdf

Cámara de Comercio de Pasto. (2023). *Economía Nariñense. Composición, Brechas Relativas e Impacto Económico. Una aproximación de la dinámica de desempeño de la actividad económica del Departamento.* https://ccpasto.b-cdn.net/wp-content/uploads/2024/02/Estudio-Coyuntural-Economia-Narino-2023-Estructura-Capital-Co.pdf

Casanueva, H., Sabat, R., Gutiérrez, M. Á., Aqueveque, M. P., & Zugasti, I. (2022). *Prospectiva del Siglo XXI: Entender las megatendencias y la nueva globalización para construir futuros desde la prospectiva estratégica.* Centro Latinoamericano de Globalización y Prospectiva (CELGYP). https://www.perlego.com/es/book/3774140/prospectiva-del-siglo-xxi-entender-las-megatendencias-y-la-nueva-globalizacin-para-construir-futuros-desde-la-prospectiva-estratgica-pdf

CPAE. (2022). El futuro de la profesión de Administración de Empresas en Colombia. Una mirada desde la prospectiva exponencial. https://cpae.gov.co/sites/default/files/documentos/2022-11/estudio_futuro_profesion_admonempresas_col_CPAE.pdf

Chung Pinzás, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data,* 2, 27–31. https://www.redalyc.org/pdf/816/81620150004.pdf

Chung Pinzás, A. R. (2017). *Teoría y práctica de la prospectiva.* Alfaomega Colombiana S.A. https://www.perlego.com/es/book/3522127/teora-y-prctica-de-la-prospectiva-pdf

Comisión Regional de la Competitividad de Nariño. (2009). *Plan Regional de Competitividad de Nariño 2010-2032.*

Consejo Privado de Competitividad. (2024). *Índice Departamental de Competitividad de Nariño 2024.* https://compite.com.co/wp-content/uploads/2024/06/INFORME_IDC-2024_CAMBIOS_compressed-1.pdf

Cordeiro, J. L., Casanueva, H., Alegría, R., Agreda, V., Artaza, M. I., Boix, J. V., De Hoyos, A. J., Durán, E., Gutiérrez, M. Á., Mojica, F. J., Olavarrieta, C., Ortega San Martín, F., Sosa, Y., Vitale, J., & Zugasti, I. (2012). *Latinoamérica 2030: Estudio Delphi y Escenarios* (J. L. Cordeiro & H. Casanueva, Eds.). Universidad Pedro de Valdivia y Centro Latinoamericano para las Relaciones con Europa (CELARE) con autorización de The Millennium Project, . https://millennium-project.org/publications/latinoamerica-2030/

Departamento Nacional de Planeación. (2021). IDIC 2021. *Índice Departamental de Innovación para Colombia.* https://www.innovamos.gov.co/sites/default/content/files/000070/3451_idic-2021--final_v3_compressed.pdf

Dirección Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos. (2023). *Megatendencias al 2050.* https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5624776/4985383-ceplan-megatendencias-al-2050.pdf

Dueñas Ramos, J., Medina León, A., Ramírez Gómez, L. X., Camacho Villota, W., & Sobenis Cortez, J. (2019). La prospectiva estratégica como herramienta de planeación a largo plazo. *Magazine De Las Ciencias: Revista De Investigación E Innovación, 4*(3). https://doi.org/10.5281/zenodo.3339463

European Commission. (2023). *Strategic foresight report 2023*. European Union. https://commission.europa.eu/document/download/ca1c61b7-e413-4877-970b-8ef619fc6b6c_en?filename=SFR-23-beautified-version_en_0.pdf

European Commission. (2024). *Strategic foresight.* https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight_en

EXTRA. (2024, June). Sector empresarial en Nariño en crisis. *EXTRA. El Diario de Todos.* https://extra.com.co/sector-empresarial-en-narino-en-crisis/

EY. (2024). *Encuesta desafíos y tendencias para las empresas en LATAM 2024. Resultados de Colombia.* https://www.valoraanalitik.com/wp-content/uploads/2024/07/Desafios-y-tendencias-para-las-empresas-en-LATAM-2024-COLOMBIA-1.pdf

Flores Vázquez, N. A., & Romero Pérez, M. D. (2020). El Método Delphi en la prospectiva empresarial. *Emprendedores.* https://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id_articulo=660

Fundación innovación bankinter. (2024). *Por delante del futuro Megatrends.* https://www.fundacionbankinter.org/wp-content/uploads/2024/03/Informe_megatrends_2024.pdf

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos.* https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf

Godet, M., Durance, P., & Gerber, A. (2011). Strategic Foresight La Prospective. http://innovbfa.viabloga.com/files/LIPSOR___Strategic_Foresight.pdf

Hernández, C. G. (2020). Prospectiva Empresarial Manual de Corporate Foresight para América Latina. *Dimensión Empresarial*, *4*(18). https://doi.org/10.15665/dem.v18i4.2469

Marczak, J., Engelke, P., Bohl, D., & Saldarriaga Jiménez, A. (2016). *América Latina y el Caribe 2030: Escenarios futuros.* Banco Interamericano de Desarrollo. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0006521

Medina Vásquez, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe.* CEPAL. https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4689/15.pdf

Medina Vásquez, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe.* Naciones Unidas. https://digitallibrary.un.org/record/590998

Mera Rodríguez, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. Análisis. Revista Colombiana de Humanidades, 84, 89–104. https://www.redalyc.org/pdf/5155/515551535005.pdf

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2025). *Perfil económico: Departamento de Nariño.* https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos/perfiles-economicos-por-departamentos/narino/2025/mayo/oee-jcy-perfil-departamental-narino-28may25.pdf.aspx

Mojica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. Revista Med, 14(1), 122–131. https://www.redalyc.org/pdf/910/91014117.pdf

Ortega San Martín, F. (2016). *Prospectiva Empresarial. Manual de corporate foresight para América Latina.* Universidad de Lima.

Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). *Plan Departamental de Extensión Agropecuaria. PDEA Nariño 2020-2023.* https://www.adr.gov.co/wp-content/uploads/2021/07/PDEA-Narino.pdf

The Millennium Project. (2023). *State of the Future Index.* https://millennium-project.org/state-of-the-future-index/

The Millennium Project. (2025). *Estado del Futuro 20.0 Resumen Ejecutivo.* https://millennium-project.org/publications/state-of-the-future-version-20-0/state-of-the-future-executive-summary-spanish/

CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNTOS LOGRAMOS MÁS

Autores

Luis Eduardo **Benavides Pupiales**
Yanira Alexandra **Samudio García**
Sandra Lucía **Goyes Eraso**
Sandra Lucía **Bolaños Delgado**

* VIGILADA **MINEDUCACIÓN**