



**Plan estratégico para la movilización de las finanzas sostenibles: Caso  
Banco Davivienda S.A.**

Andrés Sebastián Burgos Arévalo

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Sostenibilidad y Transformación Regenerativa.

Bogotá D.C., Colombia

29 de abril de 2026

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MOVILIZACIÓN DE LAS FINANZAS  
SOSTENIBLES: CASO BANCO DAVIVIENDA S.A.**

**Andrés Sebastián Burgos Arévalo**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Gerencia de la Sostenibilidad y Transformación Regenerativa**

Director (a):

Elizabeth León Velásquez

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Sostenibilidad y Transformación Regenerativa.

Bogotá D.C., Colombia

29 de abril de 2026

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 29/04/2026

Dedicatoria *A mis padres y a Julián, por estar siempre  
a mi lado y motivarme a lo largo de este  
camino.*

## **Agradecimientos**

A mi familia, por su amor incondicional y motivación constante a cumplir las metas que me propongo. A Julián, mi compañero de vida, por ser mi refugio y por inspirarme a construir la mejor versión de mí. A Camila Vásquez, Valentina Castro, Andrés Rey y Santiago González, de Davivienda, por todas las conversaciones y orientaciones que fueron clave no solo para esta tesis, sino para mi desarrollo personal y profesional. Finalmente, a la Universidad por brindarme los conocimientos, herramientas y espacios de reflexión que hicieron posible la construcción de este trabajo.

## Resumen

Esta investigación formula un plan estratégico para movilizar las finanzas sostenibles en Banco Davivienda S.A., a partir del análisis de los retos que enfrenta la entidad para cumplir su meta de desembolsar COP 111 billones entre 2020 y 2030 en proyectos alineados con su Taxonomía Sostenible. El estudio parte de la evidencia de una subestimación de al menos 18% en la cartera sostenible, asociada a barreras de identificación, marcación, trazabilidad, capacidades técnicas y articulación comercial. Metodológicamente, integra revisión teórica, diagnóstico estratégico externo e interno, caracterización de la cartera y un modelo de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales PLS-SEM (*Partial Least Squares – Structural Equation Modelling*) aplicado a percepciones de colaboradores del banco. Los resultados muestran que las prácticas operativas sostenibles constituyen el principal determinante del financiamiento sostenible, seguidas por las prácticas orientadas al cliente, mientras que las prácticas con empleados y las políticas institucionales no generan efectos directos si no se traducen en ejecución. Con base en estos hallazgos, se formula un plan estratégico orientado a fortalecer el análisis sectorial, la identificación y trazabilidad de activos elegibles, la gobernanza por líneas de negocio y el acompañamiento técnico al cliente, con el fin de mejorar la movilización, competitividad y posicionamiento de Davivienda en finanzas sostenibles.

**Palabras clave:** *finanzas sostenibles; banca comercial; planeación estratégica; PLS-SEM; cartera sostenible; taxonomía sostenible; movilización de recursos.*

## **Abstract**

This study develops a strategic plan to accelerate sustainable finance mobilization at Banco Davivienda S.A., in response to the institutional challenge of disbursing COP 111 trillion to projects aligned to its Sustainable Taxonomy between 2020 and 2030. The research is motivated by evidence of an estimated 18% underreporting in the bank's sustainable portfolio, linked to operational barriers in asset identification, tagging, traceability, internal capabilities, and commercial articulation. Methodologically, the study combines a literature review, internal and external strategic assessment, portfolio characterization, and a Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis based on employees' perceptions. The findings show that operational practices are the strongest driver of sustainable finance mobilization, followed by client-related practices, while employee-focused practices and internal policies do not generate direct effects unless they are embedded in day-to-day execution. Building on these results, the proposed strategic plan focuses on strengthening sectoral sustainability analysis, improving the identification and traceability of eligible assets, reinforcing governance across business lines, and expanding technical support for clients. The study contributes an applied strategic framework to improve mobilization capacity, competitive positioning, and the bank's leadership in sustainable finance.

**Keywords:** sustainable finance; commercial banking; strategic planning; PLS-SEM; sustainable portfolio; sustainable taxonomy; resource mobilization.

## Contenido

	Pág.
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>16</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>18</b>
<b>Marco de Referencia .....</b>	<b>23</b>
<i>Definición del financiamiento sostenible .....</i>	<i>23</i>
<i>El rol de la banca privada en el financiamiento sostenible .....</i>	<i>23</i>
<i>Sistemas de identificación y clasificación para el financiamiento sostenible .....</i>	<i>24</i>
<i>Prácticas de financiamiento sostenible en el sector financiero .....</i>	<i>27</i>
<i>Estrategia y competitividad .....</i>	<i>30</i>
<i>Estrategias para el financiamiento sostenible .....</i>	<i>32</i>
<b>Diseño Metodológico .....</b>	<b>34</b>
<i>Tipo de investigación .....</i>	<i>34</i>
<i>Análisis interno .....</i>	<i>34</i>
<i>Ficha técnica .....</i>	<i>37</i>
<i>Instrumento .....</i>	<i>37</i>
<b>Diagnóstico Organizacional .....</b>	<b>38</b>
<i>Caracterización de la cartera sostenible .....</i>	<i>38</i>
<i>Participación cartera sostenible en la cartera total .....</i>	<i>43</i>
<i>Desembolsos sostenibles .....</i>	<i>44</i>
<i>Sectores económicos .....</i>	<i>45</i>
<b>Hallazgos análisis interno .....</b>	<b>47</b>
<i>Perfil de la muestra .....</i>	<i>47</i>
<i>Análisis de estadística descriptiva .....</i>	<i>48</i>
<i>Análisis del modelo PLS-SEM .....</i>	<i>49</i>

<b>Plan de Intervención.....</b>	<b>51</b>
<i>Misión.....</i>	<i>51</i>
<i>Visión organizacional .....</i>	<i>53</i>
<i>Diagnóstico estratégico externo .....</i>	<i>54</i>
<i>Diagnóstico estratégico interno .....</i>	<i>65</i>
<i>Construcción de escenarios .....</i>	<i>67</i>
<i>Determinantes del éxito.....</i>	<i>70</i>
<i>Definición de objetivos .....</i>	<i>72</i>
<i>Formulación de estrategias .....</i>	<i>76</i>
<i>Formalización del plan estratégico .....</i>	<i>82</i>
<i>Auditoría del desempeño.....</i>	<i>91</i>
<i>Validación del plan estratégico.....</i>	<i>93</i>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>97</b>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>97</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>99</i>
<b>Referencias .....</b>	<b>101</b>
<b>A. Anexo 1. Listado de preguntas del instrumento .....</b>	<b>110</b>

## Lista de Figuras

	Pág.
<b>Figura 1 Organigrama Banco Davivienda S.A. ....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2 Categorías y alcance del financiamiento sostenible .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3 Cartera sostenible, variación anual y trimestral .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 4 Evolución de los saldos nueva y anterior taxonomía.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5 Distribución del financiamiento sostenible por categorías .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 6 Saldo y variación de la cartera de vivienda sostenible .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 7 Saldo y variación de la cartera de construcción sostenible .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 8 Restante de la cartera sostenible desagregada por banca .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 9 Cartera total y participación de la cartera sostenible.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 10 Desembolsos sostenibles acumulados por año.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 11 Distribución de los desembolsos sostenibles por categoría.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 12 Cartera y participación de cartera sostenible por sector económico .</b>	<b>46</b>
<b>Figura 13 Perfil demográfico personas encuestadas.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 14 Puntajes por dimensión y pregunta análisis interno.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 15 Modelo PLS-SEM.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 16 Pesos externos del modelo de medida PLS-SEM .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 17 Hoja de ruta del proceso de planeación estratégica .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 18 Análisis PESTEL finanzas sostenibles .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 19 Matriz FODA Finanzas Sostenibles.....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 20 Desembolsos por modalidad y entidad del grupo estratégico .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 21 Cartera por modalidad y entidad.....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 22 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 23 Escenarios contruidos.....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 24 Diagrama estrategias propuestas .....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 25 Proceso de priorización para la formalización del plan estratégico....</b>	<b>85</b>

<b>Figura 26 Validación plan estratégico .....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 27 Impactos esperados del plan estratégico .....</b>	<b>96</b>

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1 Ficha técnica.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 2 Tamaño de efecto de contribución (f2) .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 3 Estrategias por dimensión y escenario .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 4 Planes derivados de las estrategias propuestas.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 5 Calificación de los planes y definición de las fases de la intervención..</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 6 Acciones, responsables y duración propuesto para la implementación del plan.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 7 Indicadores clave para el Balance Scorecard por fase y plan.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 8 Matriz resumen elementos del plan estratégico.....</b>	<b>94</b>

## Introducción

La humanidad enfrenta una triple crisis planetaria —cambio climático, pérdida de biodiversidad y contaminación— que pone en riesgo la estabilidad ecológica y social del planeta (United Nations Environment Programme, 2022). Las emisiones de gases de efecto invernadero derivadas de las actividades humanas alcanzaron un récord de 57,1 GtCO<sub>2</sub>e en 2023 (United Nations Environment Programme, 2024), siendo la principal causa del calentamiento global, y contribuyendo a un alza de 1,1 °C entre 2011 y 2020 con respecto a los niveles de 1850-1900. Adicionalmente, cerca del 42% de las emisiones acumuladas desde 1850 se generaron en los últimos 30 años, lo que ha exacerbado los efectos del cambio climático, como la pérdida acelerada de biodiversidad.

América Latina, aunque con baja responsabilidad histórica en la generación de emisiones, es una de las regiones más vulnerables ante el cambio climático (IPCC, 2023). De no aumentar la inversión climática, las pérdidas económicas globales podrían superar los USD 2,3 billones hacia finales de siglo (United Nations Environment Programme, 2024). Esto refuerza la urgencia de cumplir el Acuerdo de París y las Contribuciones Nacionales Determinadas (NDC). Colombia, siendo el segundo país más megadiverso a nivel mundial, con cerca del 10% de la biodiversidad en el planeta, enfrenta múltiples desafíos frente al cambio climático. El Instituto Humboldt ha evidenciado una alta vulnerabilidad de oferta de servicios ecosistémicos en las regiones Caribe, Andina y Orinoquía, derivada de la pérdida y fragmentación de coberturas naturales por actividades humanas (Díaz-Timoté y otros, 2020).

En el país, las emisiones absolutas siguen en aumento, impulsadas principalmente por los sectores de uso de la tierra, cambio en el uso de la tierra y silvicultura (40%); energía (31%); y agricultura (19%). Además, 47% del territorio enfrenta riesgos climáticos “altos” o “muy altos”, el 84% de la población y el 85% de los activos se encuentran expuestos a dos o más tipos de desastres. Esto, entre otros factores, hace al país altamente vulnerable ante

el cambio climático y sensible a impactos económicos y sociales que pueden exacerbar la desigualdad y pobreza (Banco Mundial, 2023).

Colombia promueve un modelo económico bajo en carbono, donde destaca la transición estructural en el ámbito fiscal, apoyado en la Estrategia de Enverdecimiento del Sistema Financiero y la Taxonomía Verde de Colombia (TVC) como instrumento clave para orientar inversiones públicas y privadas (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2024). Sin embargo, su implementación de la TVC enfrenta barreras como el desconocimiento técnico por parte del mercado y la necesidad de actualizaciones constantes en sus criterios, entre otros factores (MHCP; SFC, 2022), limitando su adopción efectiva que busca alcanzar las metas climáticas y ambientales del país, estimadas entre USD 3.974 y 6.721 millones anuales, equivalente al 1,2% del Producto Interno Bruto anual (DNP; Fedesarrollo, 2022).

Davivienda ha consolidado una experiencia de más de una década en financiación de proyectos con beneficio ambiental y social. En 2024, actualizó los criterios de elegibilidad de la cartera sostenible y se alineó con la TVC – y otros referentes internacionales – mediante la definición de su propia Taxonomía Sostenible. Esto le permitió incrementar la participación de la cartera sostenible con respecto a la cartera total alcanzando un 17,0% (5,2% en financiamiento verde y 11,7% en financiamiento social) (Banco Davivienda S.A., 2024). No obstante, comparte los desafíos técnicos que enfrenta el sector como la capacidad para identificar y reportar proyectos sostenibles, la falta de métricas de impacto y el desarrollo de conocimiento técnico.

Davivienda enfrenta una subestimación de al menos 18%<sup>1</sup> en su cartera sostenible asociada a la complejidad en la identificación y marcación en los sistemas de información;

---

<sup>1</sup> *Estimación basada en un proceso de muestreo, evaluación e identificación de cartera colocada históricamente, alineada con la Taxonomía Sostenible y no reportada.*

capacitación y sensibilización; comunicación interna y externa, entre otras barreras y habilitadores. Esto puede derivar en la pérdida de competitividad en un mercado complejo y en constante transformación; puede generar retrasos en los tiempos de evaluación de crédito y verificación de requisitos de cumplimiento; y puede afectar la experiencia del cliente. Además, existe un riesgo reputacional considerable al no alcanzar las metas fijadas en el marco de sus compromisos públicos: alcanzar una participación de cartera sostenible del 30% sobre la cartera total y movilizar más de COP 111 billones en proyectos alineados con su Taxonomía Sostenible. Para abordar estos retos, se requiere un plan estratégico estructurado y multidimensional, que articule mejoras en los procesos internos, fortalezca las capacidades del equipo y posicione a Davivienda como líder en financiamiento sostenible en Colombia.

Esto motiva la pregunta de investigación central de esta tesis, relacionada con ¿cómo puede Davivienda lograr su meta de desembolsar COP 111 billones entre 2020 y 2030 en proyectos sostenibles?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Formular un plan estratégico para la movilización de las finanzas sostenibles en Davivienda.

### **Objetivos específicos**

1. Caracterizar las estrategias para la movilización de las finanzas sostenibles desde la banca comercial, definiendo las variables y factores que enmarcan el objeto de estudio.
2. Diagnosticar el estado actual de las finanzas sostenibles en Davivienda, evaluando las estrategias implementadas por la entidad y sus potenciales oportunidades de mejora.
3. Proponer un plan estratégico de finanzas sostenibles para Davivienda, determinando las condiciones habilitantes, variables y prácticas con mayor influencia en la cartera sostenible del banco.
4. Definir un esquema de implementación y seguimiento, estableciendo fases, recursos, responsables, tiempos e indicadores acordes con las capacidades y dinámicas operativas de Davivienda.
5. Validar el plan estratégico propuesto con tomadores de decisiones y otros grupos de interés relevantes mapeados en el diagnóstico situacional.

## Justificación

El presente estudio es pertinente y conveniente en el contexto de las tendencias económicas, regulatorias y competitivas que están reconfigurando el sector financiero. En Colombia se estima que el costo de las metas de mitigación y adaptación de las NDC es de al menos el 1,2% del PIB anual, muy por encima del 0,16% que actualmente se destina para el financiamiento climático (DNP; Fedesarrollo, 2022). El 48% del PIB del país proviene de industrias que dependen moderada o altamente de la naturaleza (Corficolombiana, 2024) y si no se realizan las inversiones para la adaptación al cambio climático se podría perder hasta un 2,5% de éste para el 2050 (Banco Mundial, 2023). La participación de Davivienda para la financiación del cambio climático no sólo es necesaria para contribuir al logro de los objetivos de adaptación del país, sino también para una gestión integral de los riesgos físicos, riesgos de transición en materia legal, regulatoria, tecnológica, de mercado y reputacional. A su vez, para gestionar adecuadamente las oportunidades que representan las finanzas sostenibles.

Davivienda tiene un papel clave en el acompañamiento y financiamiento a los diferentes sectores de la economía en la transición hacia una economía baja en carbono. Es el segundo banco más grande del país en términos de valor de marca y capitalización de mercado y el undécimo en América Latina (Brand Finance, 2025) y por noveno año consecutivo, fue incluido en el Anuario de Sostenibilidad de S&P Global. Aumentar su cartera verde y social también le permitirá consolidarse como una entidad líder en sostenibilidad y transformación regenerativa, creando valor compartido y promoviendo la desvinculación del crecimiento económico de la degradación ambiental.

Desde la perspectiva empresarial, el proyecto es relevante porque busca generar un impacto directo en la evolución de los procesos organizacionales del banco, especialmente en la integración de criterios de sostenibilidad en la originación, evaluación, aprobación, marcación, seguimiento y reporte de las operaciones. Esto resulta consistente con la

literatura, que señala que la incorporación efectiva de la sostenibilidad en la banca requiere acciones proactivas integradas a los procesos centrales de creación de valor y a la gobernanza interna, y no únicamente declaraciones estratégicas o iniciativas aisladas (Cheung y otros, 2022).

En ese sentido, el estudio tiene implicaciones prácticas claras: propone lineamientos para mejorar la gestión comercial, la coordinación entre áreas, la calidad de la información, la toma de decisiones y el acompañamiento a clientes. Asimismo, posee valor teórico, dado que articula la planeación estratégica con el análisis de finanzas sostenibles en banca comercial y aporta evidencia aplicada sobre los factores que favorecen la movilización de financiamiento sostenible en un contexto latinoamericano. A su vez, su relevancia ambiental y social radica en que una mayor capacidad del banco para canalizar recursos hacia vivienda sostenible, energías renovables, infraestructura, agricultura, entre otras actividades elegibles, contribuye al desarrollo sostenible, la resiliencia climática, la competitividad empresarial y la reducción de brechas sociales y territoriales en el país.

En cuanto a su viabilidad, el proyecto cuenta con condiciones favorables de ejecución, dada la disponibilidad de información institucional, el acceso al contexto organizacional, el interés de la alta dirección y la existencia de recursos humanos, técnicos y documentales suficientes para su desarrollo. Por tanto, el alcance planteado es realista y coherente con las capacidades disponibles para la investigación. Finalmente, este trabajo se enmarca en el campo de investigación de Emprendimiento y gerencia, en el grupo G3PYMES: Grupo de gerencia en las grandes, medianas y pequeñas empresas, y en la línea de investigación Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones, dado que analiza una problemática estratégica de transformación organizacional en una entidad del sector financiero, orientada a generar valor empresarial y sostenibilidad de largo plazo.

## Marco Institucional

Banco Davivienda S.A., perteneciente al Grupo Bolívar, fue fundado en 1972 y consolidado como banco comercial en 1977. Desde entonces, ha experimentado una rápida expansión mediante fusiones con Banco Superior (2006) y Bancafé (2007), así como la adquisición de operaciones de HSBC en Honduras, Costa Rica y El Salvador en 2012. Esto ha fortalecido su presencia internacional y diversificado sus servicios financieros, especialmente en los segmentos corporativo, agropecuario y de consumo (Banco Davivienda S.A., 2024). A cierre de 2024, Davivienda cuenta con más de 12.600 empleados, 22 millones de clientes personales y 435.000 clientes comerciales, con activos por COP 144,3 billones y una cartera bruta de COP 105,9 billones, representando el 15,1% del mercado colombiano (Banco Davivienda S.A., 2025).

Davivienda comparte el propósito superior con Grupo Bolívar de enriquecer la vida con integridad. Su misión es:

*Generamos valor a nuestros clientes, comunidad e inversionistas a través de un equipo humano íntegro, comprometido, amigable y siempre dispuesto a aprender.*

Tiene como valores corporativos el respeto, equidad, honestidad, disciplina, entusiasmo, alegría y buen humor y su modelo de gestión ubica al cliente en el centro, buscando generarle experiencias sencillas, confiables y amigables a través de una oferta de valor multicanal robusta orientada a facilitar a los clientes la transaccionalidad, el acceso a financiamiento, ahorro, inversión y aseguramiento. Su estrategia está fundamentada en seis focos, dentro de los cuales destaca la generación de ingresos a través de la diversificación y profundización de productos financieros y no financieros y el impulso al servicio y la experiencia de los clientes, con lo que busca convertirse en el banco principal para sus clientes a largo plazo (Banco Davivienda S.A., 2025).

La entidad se caracteriza por presentar tasas competitivas, tanto en sus productos de captación como de crédito, manteniéndose históricamente por debajo de la tasa de usura establecida por el Banco de la República tanto en su cartera de consumo, como comercial y de vivienda. Esto le ha permitido liderar la financiación de vivienda en el país con una participación de mercado en Colombia de 25,6%, y la financiación del segmento constructor con 32,6%. Por otra parte, ubica el segundo puesto en la financiación al sector agropecuario del país con una participación cercana al 14%. También es líder en materia de inclusión financiera e innovación, logrando que el 93% de sus clientes sean digitales y llegando a más de 18,5 millones de clientes a través de *DaviPlata*: un servicio gratuito y digital que nació en 2011 y que permite a los usuarios realizar transacciones a través del celular (Banco Davivienda S.A., 2025).

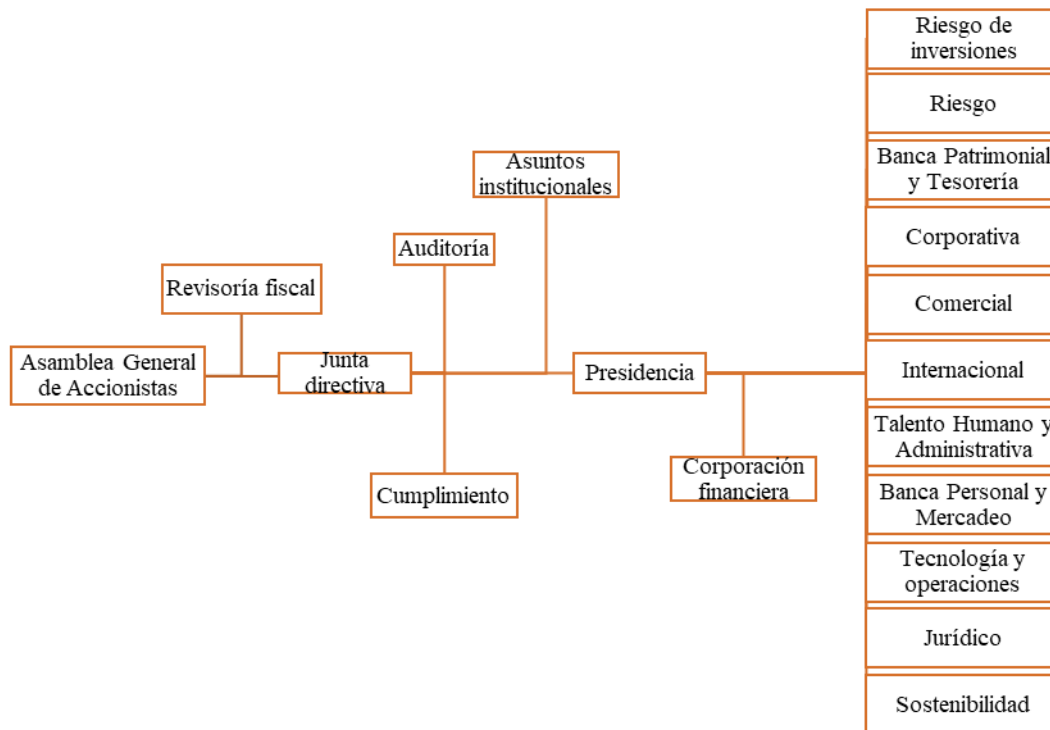
Davivienda ha declarado que su estrategia de negocio es sostenible y ha ratificado su compromiso con el importante papel que juega en la sociedad como habilitador para el progreso, la competitividad, el cierre de brechas y la movilización de recursos para la transición hacia una economía verde<sup>2</sup>. Por esto, es signatario de los Principios de Banca Responsable (PRB), Principios de Inversión Responsable (PRI) Principios de Ecuador (EP), Pacto Global y la *Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ)*, entre otros, alineando su operación con los estándares internacionales de sostenibilidad. A la vez, ha definido de forma clara los activos o actividades que busca respaldar desde sus líneas de negocio como aquellos que contribuyen al progreso, competitividad, inclusión, bienestar y al crecimiento bajo en carbono, así como aquellas actividades por las cuales no presenta apetito por no encontrarse alineadas con su propósito. (Banco Davivienda S.A., 2024)

---

<sup>2</sup> El Programa de la ONU para el Medio Ambiente (PNUMA) ha definido la economía verde como “aquella economía que resulta en un mejor bienestar humano y equidad social, reduciendo significativamente los riesgos ambientales y las escaseces ecológicas”. Disponible en <https://www.unep.org/explore-topics/green-economy/about-green-economy>

La estructura organizacional del Banco se rige por la Asamblea General de Accionistas, seguida de la Junta Directiva (ver Figura 1) y comités especializados como el de Auditoría, Riesgos y el de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad (Banco Davivienda S.A., 2024). Este último define e implementa lineamientos para el cumplimiento de buenas prácticas, involucrando a miembros de alta gerencia y colaboradores clave. Se encuentra conformado por tres miembros de junta directiva, así como el presidente y la alta gerencia como invitados permanentes, y los demás colaboradores que se considere pertinente (Banco Davivienda S.A., 2024).

Figura 1 Organigrama Banco Davivienda S.A.



Nota: Adaptado de [“Organigrama Davivienda”](#).

El portafolio de Davivienda incluye servicios financieros tradicionales como cuentas, créditos, inversiones y medios de pago, tanto para personas como empresas. Se articula en cinco objetivos: ahorrar, invertir, financiar, mover dinero y proteger. Además, ofrece servicios no financieros orientados al bienestar, la educación financiera y la inclusión

digital, basados en principios de diseño universal e innovación tecnológica (Banco Davivienda S.A., 2024).

Desde 2014, Davivienda ha movilizó finanzas sostenibles a través de la identificación y verificación del cumplimiento de criterios de elegibilidad en proyectos verdes (construcción sostenible certificada, eficiencia energética, generación de energía a partir de fuentes renovables, producción más limpia e infraestructura sostenible) y sociales (financiación para la adquisición de vivienda VIS, adquisición de vivienda VIS con enfoque de género y pymes con enfoque de género). En 2024, la entidad actualizó su metodología de clasificación de cartera y construyó su Taxonomía Sostenible, con el fin de robustecer la identificación de actividades con impacto positivo, pasando de nueve criterios de elegibilidad a diez categorías, 25 subcategorías y más de 118 actividades que tienen una visible contribución al logro de los objetivos ambientales y sociales de los países en los que opera (Banco Davivienda S.A., 2025).

En términos generales, el sector financiero se destaca por su alta dinámica y su rol como uno de los principales impulsores del crecimiento económico del país. La cartera bruta del sector ascendió a COP 655 billones, representa el 41,7% del PIB y está compuesta en 51,6% por la modalidad comercial, 29,9% consumo, 15,7% vivienda y 2,7% de microcréditos. La cartera comercial cerró en COP 339 billones creciendo un 2,3% con respecto al 2022 y presentó una mayor destinación de recursos a los sectores económicos de servicios (46,5%), industria (16,4%) y construcción (13%) (Asobancaria, 2024). Colombia alcanzó un 51,8% de profundidad medida en la cantidad de crédito al sector privado provisto por el sector financiero como porcentaje del PIB, situándose por debajo de países en la región como Chile y Brasil, los que alcanzaron el 93,4% y 71,4%, respectivamente (DNP, 2024).

En finanzas sostenibles, entre 2011 y 2022 se destinaron más de COP 28 billones para la acción climática, de los cuales el 32,1% correspondió a adaptación, 25,7% a mitigación

y el 42,1% restante a acciones con ambos propósitos. De este valor, el 73% de los recursos provino de fuentes públicas domésticas, el 16% de fuentes públicas internacionales y el restante 11% del sector privado. (DNP, 2024). Para aumentar la movilización de recursos para la acción climática, se han construido instrumentos como la TVC y, adicionalmente, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) ha incorporado elementos relacionados con el clima en la regulación del sector, incluyendo requisitos de divulgación de información y transparencia. También ha desarrollado herramientas para medir y supervisar los riesgos relacionados con el clima, ha regulado los instrumentos financieros verdes y ha brindado capacitación. En 2022, presentó la actualización de su estrategia para incorporar asuntos ambientales y sociales en el sistema financiero, denominada *“Hacia el Enverdecimiento del Sistema Financiero Colombiano”*.

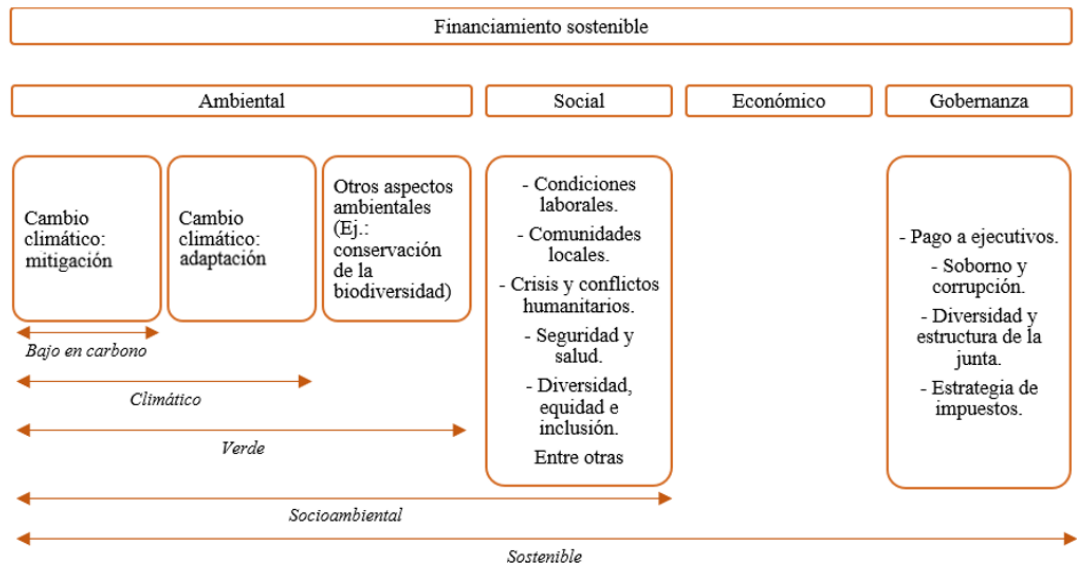
Asobancaria tiene como meta financiar el 40% de las inversiones requeridas por el país para cumplir las NDC y aumentar la participación de la cartera sobre la cartera total de las entidades agremiadas, generando una mayor profundización, con lo cual busca financiar aproximadamente el 40% de las inversiones que necesita el país para el cumplimiento de las NDC. La cartera verde de las entidades se encuentra destinada principalmente a los sectores de construcción (43,5%), energía (20,5%) y transporte (18,5%), y se han emitido más de COP 415.000 millones en bonos verdes, COP 879.000 en bonos sostenibles, COP 2,5 billones en bonos sociales y COP 459.000 millones en bonos azules (Asobancaria, 2024).

## Marco de Referencia

### Definición del financiamiento sostenible

La conceptualización del financiamiento sostenible (FS) constituye la base teórica esencial para comprender su papel en la transformación del sistema financiero global y su aplicación en el caso colombiano. El FS se entiende como la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en las decisiones de inversión, con el propósito de generar valor a largo plazo y promover beneficios tangibles para la sociedad (European Commission, 2024). Esto abarca desde la mitigación del cambio climático hasta la equidad social y la transparencia institucional. La incorporación de estos criterios opera en dos dimensiones: la transformación interna de las instituciones financieras y la canalización de recursos hacia actividades alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Thompson, 2023).

Figura 2 Categorías y alcance del financiamiento sostenible



Nota: Adaptado de la [Comisión Europea](#).

### El rol de la banca privada en el financiamiento sostenible

Las finanzas sostenibles están impulsadas por acuerdos globales bajo la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). En 2015, con la

adopción del Acuerdo de París, se reconoce explícitamente la necesidad que garantizar flujos financieros consistentes con una trayectoria hacia un desarrollo bajo en emisiones de gases de efecto invernadero y resiliente con el clima, lo que implica la inversión global hacia actividades económicas sostenibles, reformar los mercados financieros y apoyar la movilización del financiamiento climático (ONU, 2015). Este marco, de carácter global y legalmente vinculante, introduce por primera vez la noción de que los flujos financieros deben alinearse con las metas climáticas, generando presión al sistema bancario a nivel normativo y regulatorio, lo que resulta en el desarrollo de taxonomías verdes a nivel internacional, creación de estándares como TCFD, *International Sustainability Standards Board* (ISSB), *Network for Greening the Financial System* (NGFS), entre otros, y, en general a la adopción a nivel local de criterios ASG.

La banca privada juega un rol protagónico en la movilización de las finanzas sostenibles. La Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI) ha liderado marcos como los Principios de Banca Responsable (PRB) y la Net-Zero Banking Alliance (NZBA), que orientan a las entidades a integrar la sostenibilidad en su operación y alcanzar la neutralidad en carbono a 2050 (UNEP-FI, s.f.). Dado su papel como principal fuente de crédito y su participación en los mercados de capitales, la banca es clave en el "enverdecimiento" de las finanzas (HM Government, 2019).

### **Sistemas de identificación y clasificación para el financiamiento sostenible**

Para evitar el greenwashing y estandarizar las decisiones de inversión, surgen las taxonomías como instrumentos regulatorios que definen qué actividades son sostenibles. La Taxonomía de la Unión Europea, por ejemplo, establece criterios técnicos, umbrales y garantías para clasificar actividades que contribuyan a seis objetivos ambientales (Diario Oficial de la Unión Europea, 2020). No obstante, su implementación enfrenta desafíos como la falta de información estandarizada y la verificación de cumplimiento (OECD, 2020).

### **Financiamiento sostenible en Colombia**

En el contexto colombiano, el FS adquiere especial relevancia debido a su liderazgo regional en ambición climática. La *Estrategia Nacional de Financiamiento Climático* identifica una brecha anual de COP 2,3 billones para lograr una reducción del 20% de emisiones (66,5 MtCO<sub>2</sub>e), promoviendo instrumentos económicos y acceso a financiamiento (SISCLIMA, 2022). Asimismo, la SFC trazó su estrategia *Hacia el Enverdeamiento del Sistema Financiero Colombiano* en cinco dimensiones: Taxonomía Verde de Colombia (TVC), innovación financiera, disponibilidad de datos, integración de asuntos ASG y medición de riesgos climáticos (SFC, 2022).

No obstante, el país enfrenta limitaciones estructurales. Los ingresos fiscales climáticos fueron apenas del 0,6% del PIB en 2021 y entre 2011 y 2021 solo se movilizaron COP 24,3 billones para cambio climático, el 70% desde el sector público (DNP, 2024). Esto evidencia la necesidad de fortalecer el rol del sector financiero privado, cuya cartera verde y ASG representó el 2,4% y 2,2% de la cartera total, respectivamente, en 2023. Asobancaria se ha comprometido a elevar esta participación al 5% en 2025 y 11% en 2030, apuntando a financiar el 40% de las inversiones necesarias para cumplir con las NDC (Asobancaria, 2024).

El desarrollo del mercado de capital verde también es incipiente. Colombia se ubica como el séptimo mercado VSS+ en América Latina, con USD 2.400 millones emitidos al cierre de 2022. De este total, el 53,7% correspondió a bonos verdes (USD 1.300 millones), 26,3% a bonos sociales y 14,5% a bonos vinculados a sostenibilidad. Los recursos se destinaron principalmente a energías renovables (34,7%), construcción (21,7%) y transporte (14,5%) (Climate Bonds Initiative, 2023).

### **Financiamiento sostenible para Davivienda**

Davivienda reafirma su compromiso con el crecimiento sostenible de sus negocios y la aceleración del desarrollo en los países en los que opera a través de la Política “El Mundo es Nuestra Casa: Hagámosla más próspera, incluyente y verde”: Una casa más próspera

facilitando el logro de los sueños de sus clientes (personas y empresas) mediante soluciones financieras que contribuyan al progreso y competitividad; una casa más incluyente promoviendo el acceso de todos a los servicios financieros y no financieros, impulsando el bienestar de las personas, familias, empresas y comunidades; y una casa más verde mediante iniciativas que contribuyan a una economía resiliente, baja en carbono y con resultados positivos para la naturaleza.

Enmarcado en la dimensión *próspera*, el Banco declara aquellas actividades frente a las cuales no presenta un apetito o que tienen límites para su financiación por los impactos negativos ambientales o sociales que presentan, o porque se encuentran asociadas a actividades ilegales o controversiales. Por otra parte, bajo la definición general de las finanzas sostenibles, Davivienda define el financiamiento *incluyente*, como la movilización de recursos que contribuye al desarrollo económico sostenible y que aborda, mitiga y busca dar respuesta a los desafíos sociales en el contexto de cada país, promoviendo una mejora en la calidad de vida y bienestar de las personas. Finalmente, el financiamiento *verde*, se encuentra definido como aquel que apalanca proyectos e inversiones para la descarbonización de la economía y la conservación y restauración de la biodiversidad.

Para asegurar la identificación y clasificación de oportunidades de financiación *verde* e *incluyente*, Davivienda presenta su Taxonomía Sostenible, estructurada a partir de buenas prácticas nacionales como la TVC, la guía de Adaptación Basada en Ecosistemas (AbE), y los sectores y líneas especiales de crédito de bancas de desarrollo como Findeter y Finagro; así como estándares y lineamientos internacionales como para bonos verdes, sociales y sostenibles de la International Capital Market Association (ICMA), la Guía de Referencia de Finanzas para la Biodiversidad de la IFC, entre otros.

La Taxonomía Sostenible de Davivienda contempla 10 categorías, 27 subcategorías y 118 actividades elegibles, de las cuales 90 corresponden a actividades con un beneficio ambiental, 26 sociales y 2 sostenibles. Las categorías representan los grandes sectores

alineados con la TVC, tales como energías renovables, construcción sostenible, gestión del agua, economía circular y desarrollo agropecuario sostenible. Cada una se desagrega en subcategorías que precisan el tipo de intervención: por ejemplo, dentro de construcción sostenible se encuentran edificaciones certificadas, infraestructura resiliente, vivienda VIS. Finalmente, las actividades detallan los usos de los recursos financieros que el banco considera elegibles. Este marco permite garantizar que los recursos contribuyan efectivamente a los objetivos ambientales y sociales de la estrategia de sostenibilidad del Banco.

### **Prácticas de financiamiento sostenible en el sector financiero**

El FS y el financiamiento verde (FV) se han convertido en pilares fundamentales para abordar los desafíos ambientales y sociales y promover un desarrollo económico respetuoso con el planeta y las personas. En este contexto, las prácticas de *green banking* o banca verde juegan un rol crucial por la influencia que tienen en el desempeño ambiental de los bancos, así como en el financiamiento verde.

### **Prácticas relacionadas con empleados**

Las entidades bancarias están implementando diversas prácticas dirigidas a sus empleados para fomentar el FV. La capacitación y educación ambiental se han vuelto esenciales para asegurar que el personal comprenda los principios del FS y pueda identificar oportunidades en el mercado. Esto puede incluir la integración de módulos sobre sostenibilidad en los programas de formación existentes y el desarrollo de cursos especializados para apoyar la financiación verde en el marco del enverdecimiento de la banca en las operaciones diarias. Algunos bancos también están incorporando sistemas de evaluación del desempeño sostenible e incentivos para motivar a los empleados a promover activamente el FV, lo cual se ha encontrado que tiene una influencia positiva en los bancos comerciales privados de Bangladesh (Chen y otros, 2022). De manera similar, un estudio en India sugiere que el conocimiento, las creencias y las actitudes de los

banqueros hacia las prácticas de banca verde impactan positivamente los canales de FV, contribuyendo al desarrollo económico sostenible del país (Gulzar y otros, 2024).

### **Prácticas relacionadas con clientes**

El sector financiero está implementando estrategias orientadas a educar a los clientes sobre los productos bancarios e instrumentos para el FS e incentivar su uso. Estas incluyen el uso de los servicios bancarios en línea como una forma de reducir la huella de carbono asociada con las transacciones físicas, los procesos para evaluar los riesgos ambientales de los clientes antes de otorgar financiamiento y la provisión de préstamos sostenibles (Chen y otros, 2022). Si bien la participación de los clientes es crucial para impulsar la demanda de iniciativas verdes, estudios señalan resultados mixtos respecto a la influencia directa de las prácticas centradas en el cliente en el FV, indicando que estas pueden no traducirse necesariamente en un aumento significativo del mismo (Gulzar y otros, 2024). No obstante, se reconoce que los clientes actuales y futuros encuentran más atractivas a las entidades bancarias que demuestran un compromiso con las tendencias ambientales, lo que deriva en un aumento en la lealtad de los clientes y reputación positiva en el mercado (Borodako, 2023).

En Bangladesh, se evidencia que los mayores retos son la falta de conocimiento de los clientes en lo que respecta al FV, seguido por los altos costos de inversión en proyectos verdes y los obstáculos técnicos para su implementación (Zhang y otros, 2022), lo que sugiere una oportunidad para que los establecimientos bancarios lleven a cabo actividades para la capacitación y sensibilización de los clientes para la adopción de prácticas relacionadas con el enverdecimiento financiero (Chen y otros, 2022). Por otra parte, en Indonesia, se evidencia la necesidad de refinar las estrategias implementadas en cuanto a la promoción de créditos verdes y otros instrumentos de financiación, evaluando la posibilidad de crear productos más atractivos y accesibles para los clientes (Mandagie y otros, 2024). Estas sugerencias son consistentes con el principio 3 de los PRB, *Clientes y*

*usuarios*, en el que las entidades signatarias se comprometen a fomentar prácticas sostenibles y habilitar la creación de valor compartido (Thompson, 2023).

### **Prácticas relacionadas con operaciones**

Las operaciones internas de los bancos también están experimentando una transformación hacia la sostenibilidad. Estudios resaltan su influencia significativa en el desempeño ambiental de los bancos, a través de la implementación de iniciativas para la eficiencia energética, reducción en la generación de residuos y digitalización de sus servicios, lo que contribuye directamente a optimizar el consumo de recursos y disminuir las emisiones de carbono. Sin embargo, la conexión directa entre estas prácticas con el FV es menos pronunciada, considerando que afectan en mayor medida procesos internos (Mandagie y otros, 2024). A pesar de esto, se evidencia que la relación entre las prácticas operacionales y el desempeño ambiental de los bancos se encuentra parcialmente mediada por el FV, lo que sugiere que las entidades que implementan operaciones más sostenibles son más propensas a ofrecer soluciones para el financiamiento de proyectos verdes, lo que traduce la estrategia interna de sostenibilidad a resultados positivos en su desempeño ambiental (Bansal y otros, 2023).

### **Prácticas relacionadas con políticas**

Las prácticas relacionadas con políticas guían la toma de decisiones estratégicas, la divulgación ambiental y la adopción y cumplimiento de estándares de sostenibilidad voluntarios y. A su vez, son fundamentales para que los bancos destinen recursos para el financiamiento verde y sostenible. Estudios en Bangladesh (Chen y otros, 2022) y Pakistán (Rehman y otros, 2021), corroboran que los bancos que establecen políticas de sostenibilidad claras y bien estructuradas son más propensos a asignar recursos a proyectos con beneficios ambientales. Esto indica que las políticas bancarias que abordan específicamente temas como los criterios de financiamiento de proyectos verdes y los incentivos relacionados con la sostenibilidad, son impulsoras críticas de las actividades

necesarias para promover el FV. Sin embargo, su impacto en el desempeño ambiental de los bancos no es significativamente estadístico, lo que sugiere que las políticas por sí solas no se traducen en mejores resultados ambientales a menos que se implementen e integren de manera efectiva en la operación (Mandagie y otros, 2024).

Los gobiernos nacionales, los bancos centrales y los reguladores financieros tienen una influencia directa en la definición de políticas, particularmente importante en la velocidad en la que se implementa y promueve el financiamiento verde y sostenible. Pueden utilizar regímenes legales y regulatorios, así como otras herramientas de política pública, para dirigir el curso de las finanzas e influir en cómo los principios del financiamiento verde y sostenible se integran en las estrategias organizacionales (Thompson, 2023). Por ejemplo, el Banco central de Bangladesh impuso una destinación obligatoria del 5% del total de desembolsos de crédito de bancos y establecimientos de crédito al financiamiento verde directo, logrando que la inversión por parte de los bancos privados comerciales represente el 74,2% del total del financiamiento verde en el país (Zheng y otros, 2021).

## **Estrategia y competitividad**

### **Planeación estratégica**

La sostenibilidad se ha consolidado como un eje estratégico central que va más allá de la responsabilidad social corporativa, integrándose de manera transversal en la formulación de estrategias organizacionales. En su esencia, la estrategia representa un patrón o plan que combina políticas, objetivos, metas y acciones orientadas a lograr un posicionamiento sostenible en el entorno cambiante (Bello Pinzon & Pedraza Najar, 2023). Este proceso requiere una asignación eficiente de recursos humanos, financieros y técnicos, considerando tanto factores internos como externos. En consecuencia, la estrategia organizacional debe traducirse en un marco de actuación dinámico y adaptable que permita el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad en el largo plazo.

La planificación estratégica se concibe como un proceso estructurado y reflexivo que facilita la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales. Este proceso incluye la evaluación del entorno, la identificación de fortalezas y debilidades internas, y la formulación de estrategias a partir de un diagnóstico integral. La planificación estratégica eficaz no solo formula intenciones, sino que diseña mecanismos concretos para la ejecución, monitoreo y evaluación, asegurando así una implementación efectiva (Basantes Ávalos y otros, 2021).

### **Elementos de la planeación estratégica**

El modelo contemporáneo de planeación estratégica, basado en Chiavenato y Sapiro (2017), incorpora elementos fundamentales como misión, visión, diagnóstico estratégico, definición de objetivos, formulación e implementación de estrategias, ejecución y control. La misión y visión establecen el propósito y el futuro deseado de la organización. El diagnóstico estratégico analiza el contexto interno y externo, mientras que la formulación de objetivos traza metas claras alineadas con los recursos y capacidades. La implementación y ejecución requieren una estructura organizativa comprometida, mientras que la evaluación y el control aseguran el seguimiento continuo y la capacidad de adaptación.

### **Competitividad**

En cuanto a la competitividad, se entiende como la capacidad de una organización para crear y mantener ventajas sostenibles en su sector, alineando eficazmente sus recursos internos con las condiciones externas. Este concepto ha evolucionado desde los enfoques estructuralistas, como el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) hasta enfoques centrados en la innovación, la resiliencia y la gestión del conocimiento (Reeves y otros, 2015). La competitividad actual exige la capacidad de adaptación estratégica y el desarrollo de competencias distintivas que respondan a los cambios tecnológicos, regulatorios y ambientales.

### **Modelos de planeación estratégica**

Los modelos de planeación estratégica han evolucionado significativamente. La Matriz de Ansoff (1975) proponía una combinación producto-mercado para el crecimiento; Porter (1980) introdujo las estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque), mientras que Hax y Wilde (2001) desarrollaron el Modelo Delta basado en relaciones con clientes y alianzas. Más recientemente, Kim y Mauborgne (2005) propusieron la Estrategia del Océano Azul, promoviendo la innovación de valor. Zott y Amit (2010) enfatizaron el rediseño de modelos de negocio como fuente de ventaja competitiva.

Frente a contextos volátiles, los modelos contemporáneos como la planificación adaptativa (Mack y otros, 2016) y la planificación ágil (Rigby y otros, 2018) han cobrado relevancia. Estos enfoques priorizan ciclos iterativos de aprendizaje y entregas de valor rápidas, reforzados por herramientas como los OKR (Doerr, 2018) y el uso de Big Data para decisiones estratégicas (Mikalef y otros, 2018). Estas tendencias reflejan la necesidad de estructuras flexibles capaces de responder a cambios acelerados. La combinación de enfoques deliberados y emergentes optimiza la resiliencia organizacional (Teece y otros, 2016).

### **Estrategias para el financiamiento sostenible**

La incorporación de la sostenibilidad en la estrategia empresarial representa una evolución significativa del pensamiento estratégico, impulsada por la creciente conciencia de las interdependencias entre la actividad económica, el medio ambiente y la sociedad. Tradicionalmente, la planificación estratégica se centraba en lograr ventajas competitivas mediante el posicionamiento en el mercado y la optimización de recursos internos. Sin embargo, el enfoque contemporáneo reconoce la sostenibilidad como una fuente de valor y un requisito para la permanencia a largo plazo. La estrategia empresarial moderna busca equilibrar lo que la organización puede hacer, lo que desea lograr y lo que es éticamente

apropiado, considerando propósitos económicos, sociales y ambientales (Bello Pinzon & Pedraza Najar, 2023).

Integrar la sostenibilidad en la estrategia implica un proceso estructurado que comienza con el análisis de los grupos de interés para identificar impactos sociales y ambientales, anticipar riesgos y aprovechar oportunidades. Esta evaluación orienta el establecimiento de políticas y objetivos sostenibles alineados con la misión, visión y valores corporativos. Además, la auditoría del entorno y el diagnóstico estratégico deben incorporar variables ASG para ofrecer una visión integral sobre la capacidad de la organización para enfrentar los retos de sostenibilidad (Basantes Ávalos y otros, 2021).

El éxito de una estrategia sostenible también depende de su ejecución y evaluación. La implementación requiere estructuras organizacionales alineadas, liderazgo comprometido y recursos adecuados. Es fundamental adoptar herramientas de monitoreo, como el Balanced Scorecard, que integren indicadores sociales, ambientales y económicos para medir el progreso y facilitar los ajustes necesarios (Dağdır & Özkan, 2024).

Finalmente, el liderazgo estratégico debe fomentar una cultura organizacional que valore la sostenibilidad y promueva decisiones responsables en todos los niveles. Esto fortalece la legitimidad institucional, mejora el posicionamiento competitivo y permite a la organización adaptarse a un entorno dinámico, construyendo así una ventaja competitiva resiliente y duradera.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de investigación**

Este trabajo de investigación tiene un enfoque aplicado y se desarrolló en el contexto específico de Davivienda y su operación en Colombia. Su alcance es de carácter descriptivo, con un análisis profundo de las dinámicas internas y externas que influyen en el financiamiento sostenible, así como de los desafíos y oportunidades que esto representa para la entidad. Para ello, se recurrió a una estrategia metodológica de fuentes mixtas, que combinó herramientas cuantitativas y cualitativas, incluyendo encuestas a colaboradores, análisis de datos operativos y una revisión bibliográfica exhaustiva. El estudio partió de marcos teóricos sobre banca verde y su impacto en el financiamiento verde, los cuales sirvieron de base para contrastar y comprender la realidad actual de la entidad. La lógica utilizada fue de tipo deductiva, permitiendo derivar conclusiones específicas a partir de principios generales y teorías consolidadas. La investigación se llevó a cabo bajo una temporalidad transversal, en un periodo concreto que respondió a las prioridades actuales de Davivienda y a la actualización de los criterios que estructuran su cartera sostenible.

### **Análisis interno**

Se opta por el uso de encuestas estructuradas como instrumento principal fuente de recolección de datos, dada la eficacia probada en estudios previos sobre banca verde y financiamiento sostenible. Esta metodología permite captar percepciones internas de los empleados, prácticas de la operación diaria y estrategias institucionales de manera estandarizada, facilitando la comparación y validación de constructos complejos como las prácticas de sostenibilidad, el desempeño ambiental y la movilización de financiamiento sostenible (Rehman y otros, 2021). Diversos estudios recientes han demostrado que el enfoque basado en encuestas dirigidas a empleados del sector financiero resulta particularmente útil para entender la implementación real de políticas de sostenibilidad, debido al conocimiento técnico y operativo que estos actores poseen sobre las dinámicas

del banco (Shaumya & Arulrajah, 2017; Kumar y otros, 2024; Chen y otros, 2022). En este sentido, el instrumento se ha construido con escalas tipo Likert, validadas en investigaciones similares, lo que garantiza su confiabilidad y coherencia para capturar datos cuantitativos con rigurosidad metodológica (Zhang y otros, 2022).

Se adopta el modelo de ecuaciones estructurales basado en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), reconocido por su capacidad para modelar relaciones complejas entre variables latentes, especialmente en contextos exploratorios y con muestras de tamaño moderado (Hair y otros, 2022). Esta técnica permite evaluar la influencia directa entre prácticas internas y el financiamiento sostenible e identificar efectos indirectos y mediadores, como el desempeño ambiental. A partir de estas relaciones, es posible identificar con precisión cuáles son las dimensiones prioritarias en las que Davivienda debe enfocar su intervención para movilizar eficazmente el financiamiento sostenible, proporciona insumos clave para la toma de decisiones estratégicas y la asignación eficiente de recursos institucionales, por lo que facilita la orientación de estrategias organizacionales al permitir mapear de forma cuantitativa las rutas de impacto entre capacidades internas y resultados deseados (Benitez y otros, 2020).

### **Población**

Se aplicará la encuesta a los ejecutivos comerciales de la banca empresas, quienes son los encargados del relacionamiento con el cliente, atienden los segmentos corporativo, empresarial y pyme; y quienes, en primera instancia, tienen la oportunidad de identificar y movilizar oportunidades de financiamiento bajo los criterios de elegibilidad de la Taxonomía Sostenible del Banco. Los ejecutivos comerciales son el principal actor en el proceso identificado a partir del diagnóstico situacional específico para Davivienda.

### **Muestra**

El modelo propuesto contempla cuatro constructos independientes o predictores con trayectorias dirigidas a una única variable dependiente: financiamiento sostenible. De

acuerdo con la regla del “10-times rule”, el mínimo requerido sería de 40 observaciones ( $10 \times 4$  predictores). Sin embargo, para garantizar una mayor robustez estadística y permitir inferencias más confiables, se recurrió al análisis de poder estadístico, considerando un nivel de significancia del 5 %, un poder del 80 % y un tamaño de efecto medio ( $f^2 = 0.15$ ). Bajo estos parámetros, el tamaño de muestra recomendado es de aproximadamente 85 observaciones. Este umbral asegura una adecuada capacidad predictiva del modelo y la estabilidad de los estimadores, permitiendo evaluar con precisión la influencia de las prácticas internas sobre la movilización de financiamiento sostenible, y es coherente con estudios similares reportados en la literatura reciente.

### **Variables**

Se considera cuatro variables independientes que representan prácticas clave en la banca para explicar el efecto sobre el financiamiento sostenible. Las prácticas con empleados incluyen capacitación en sostenibilidad, acceso a herramientas y sistemas de incentivos, factores que han demostrado influir positivamente en la promoción del financiamiento verde (Chen y otros, 2022; Gulzar y otros, 2024). Las prácticas con clientes abarcan estrategias de sensibilización, asesoría y beneficios para quienes acceden a productos sostenibles, mejorando la reputación institucional, aunque con resultados mixtos sobre su impacto directo (Borodako, 2023). En cuanto a las prácticas operativas, se personaliza el contenido para centrarlo en las áreas de operaciones involucradas directamente en el financiamiento sostenible y su alcance. Finalmente, las políticas internas agrupan lineamientos estratégicos, metas ambientales y criterios de elegibilidad que, cuando están bien implementadas, facilitan la asignación de recursos a proyectos verdes, aunque no garantizan por sí solas mejores resultados ambientales (Mandagie y otros, 2024).

## Ficha técnica

Tabla 1 Ficha técnica

Característica	Descripción
<b>Objetivo general</b>	Recolectar información sobre las percepciones y experiencias del personal del Banco Davivienda en relación con las prácticas internas de sostenibilidad implementadas, el desempeño en sostenibilidad y la capacidad de movilizar financiamiento sostenible, con el fin de modelar sus relaciones mediante PLS-SEM.
<b>Población objetivo</b>	<b>Ejecutivos comerciales de la Banca Empresas:</b> Encargados del relacionamiento con el cliente. Atienden los segmentos corporativo, empresarial y pyme. Tienen, en primera instancia, la oportunidad de identificar oportunidades de financiamiento bajo los criterios de elegibilidad de la Taxonomía Sostenible del Banco. Mínimo 6 meses de antigüedad.
<b>Muestra</b>	Muestreo probabilístico aleatorio simple. Se espera obtener al menos 100 respuestas válidas, siguiendo las recomendaciones de Hair y otros (2022) para obtener estimaciones más precisas y realizar inferencias poblacionales en PLS-SEM, en modelos con más de cuatro constructos.
<b>Modalidad</b>	Autoadministrado mediante formulario en línea (Google Forms), difundido a través de correo institucional y canales internos del banco.
<b>Período</b>	Del 1 al 30 de septiembre de 2025.
<b>Tratamiento ético</b>	La participación es voluntaria, anónima y confidencial. Los datos se utilizarán exclusivamente con fines académicos. Se obtuvo aval del comité de investigación de la institución educativa correspondiente.

*Nota:* Elaboración propia.

## Instrumento

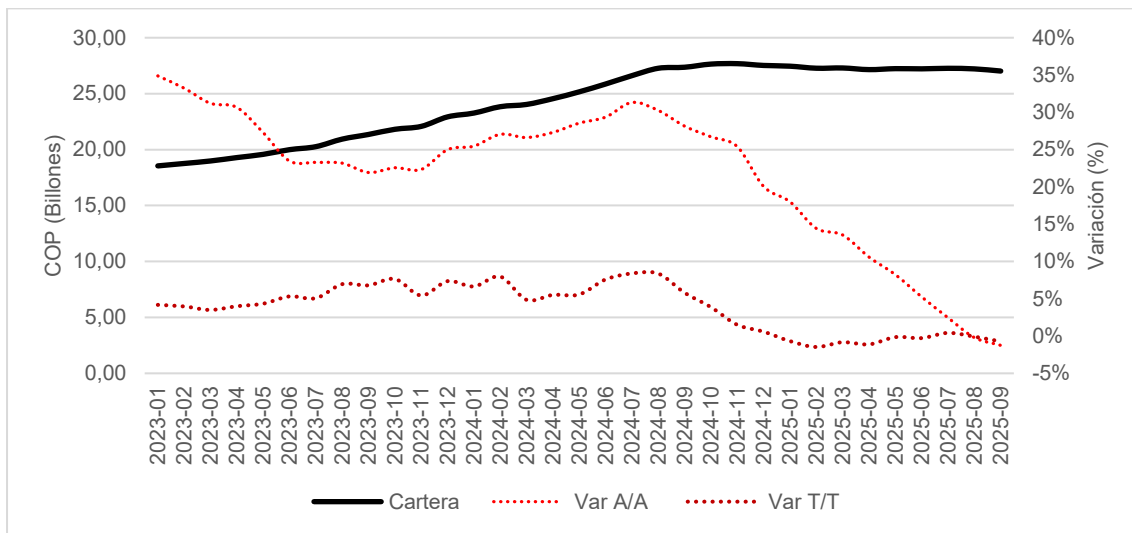
En el Anexo 1. Listado de preguntas del instrumento se presenta el listado de preguntas del instrumento, sometido a evaluación de cinco expertos en términos de claridad, enfoque conceptual y relevancia para cada una de las variables definidas.

## Diagnóstico Organizacional

### Caracterización de la cartera sostenible

Para el cierre del tercer trimestre del 2025, Davivienda alcanzó los COP 27,0 billones en cartera sostenible para su operación en Colombia, decreciendo un 1% con respecto al trimestre anterior y respecto a 2024. De estos, COP 0,19 billones (~1%) corresponden a créditos atados a indicadores de sostenibilidad, COP 6,96 billones (26%) a financiamiento verde y COP 19,88 billones (74%) a financiamiento incluyente. Para el periodo comprendido entre enero de 2023 y septiembre de 2024, se evidencia un crecimiento sostenido de la cartera sostenible, con un aplanamiento en los últimos meses del año y durante el 2025. Esto refleja una contracción en la variación anual y trimestral (Ver Figura 3), la cual alcanzó valores máximos entre el segundo y tercer trimestre de 2024 (variación promedio A/A 29% T/T de 7%), pero presenta una caída para el cuarto trimestre de 2024 y el primer semestre de 2025.

Figura 3 Cartera sostenible, variación anual y trimestral

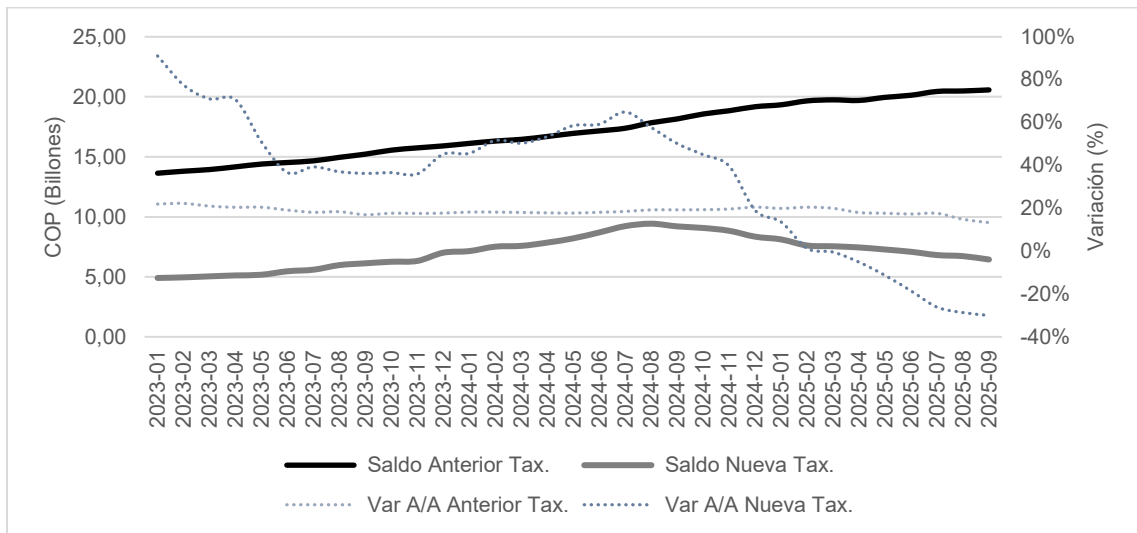


Nota: Elaboración propia con base en información interna de Davivienda S.A.

Esta caída se explica principalmente por dos motivos. En primer lugar, tras la definición e implementación de la Nueva Taxonomía, se realizó un ejercicio manual para la identificación del potencial que tenían las nuevas actividades definidas, encontrando COP

8,35 billones adicionales a los COP 19,2 billones que venían de la colocación bajo los anteriores criterios, para el cierre de diciembre de 2024. Esto representó un incremento en la cartera del 44%, lo cual impulsó significativamente las finanzas sostenibles de la entidad, sin embargo, no es un ejercicio replicable en el tiempo por la carga operativa que representa. Al no identificar créditos adicionales bajo los nuevos criterios, estos COP 8,35 billones a corte de diciembre de 2024, han caído a COP 6,44 billones en septiembre de 2025, representando una disminución del 23% equivalente a COP 1,90 billones.

Figura 4 Evolución de los saldos nueva y anterior taxonomía



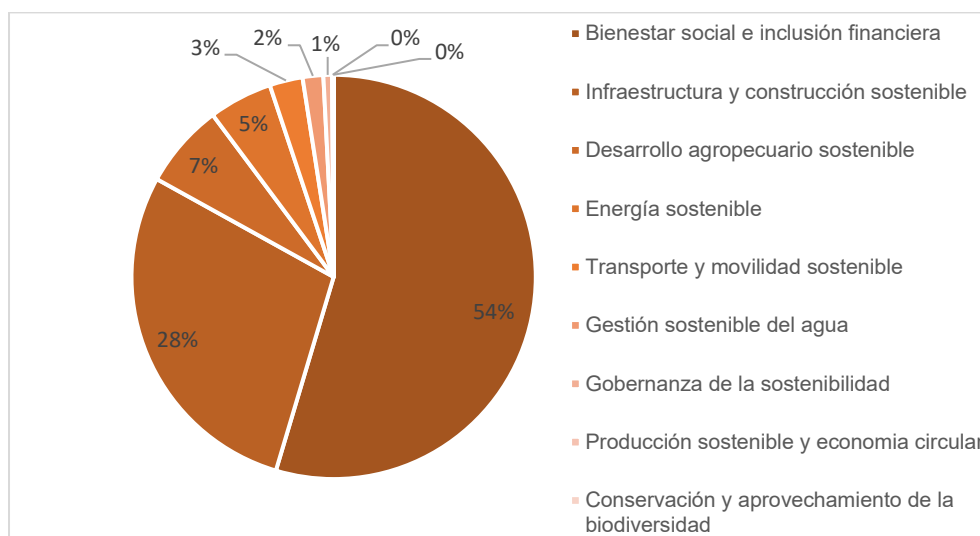
Nota: Elaboración propia con base en información interna de Davivienda S.A.

Por otra parte, el saldo de cartera sostenible bajo los criterios anteriores a la nueva Taxonomía pasó de COP 19,2 billones a COP 20,6 billones en el mismo periodo, creciendo en un 7% equivalente a COP 1,40 billones. Contrarrestando estos efectos, vemos un decrecimiento neto entre diciembre y septiembre de COP 500 mil millones (-1,8%), evidenciando la necesidad de identificar desembolsos alineados con los criterios que plantea la Taxonomía Sostenible.

La concentración de la cartera sostenible en determinadas categorías hace que las condiciones de mercado asociadas a éstas impacten el desempeño del financiamiento sostenible. La categoría *Bienestar social e inclusión financiera*, para corte de septiembre

de 2025 presenta un saldo de COP 14,76 billones, de los cuales el 90% corresponden a la financiación de vivienda de interés social a través de crédito hipotecario o leasing habitacional. A su vez, la categoría *Infraestructura y construcción sostenible* presenta un saldo de COP 7,68 billones, los cuales corresponden a crédito constructor para proyectos con certificados de sostenibilidad (31%), proyectos de vivienda de interés social (23%) y crédito hipotecario y leasing para inmuebles con certificado de sostenibilidad (21%). Esto significa que, el 69% de la cartera sostenible, equivalente a COP 18,6 billones, se encuentra relacionado con la financiación de crédito individual para la adquisición de vivienda y crédito constructor para proyectos residenciales.

Figura 5 Distribución del financiamiento sostenible por categorías

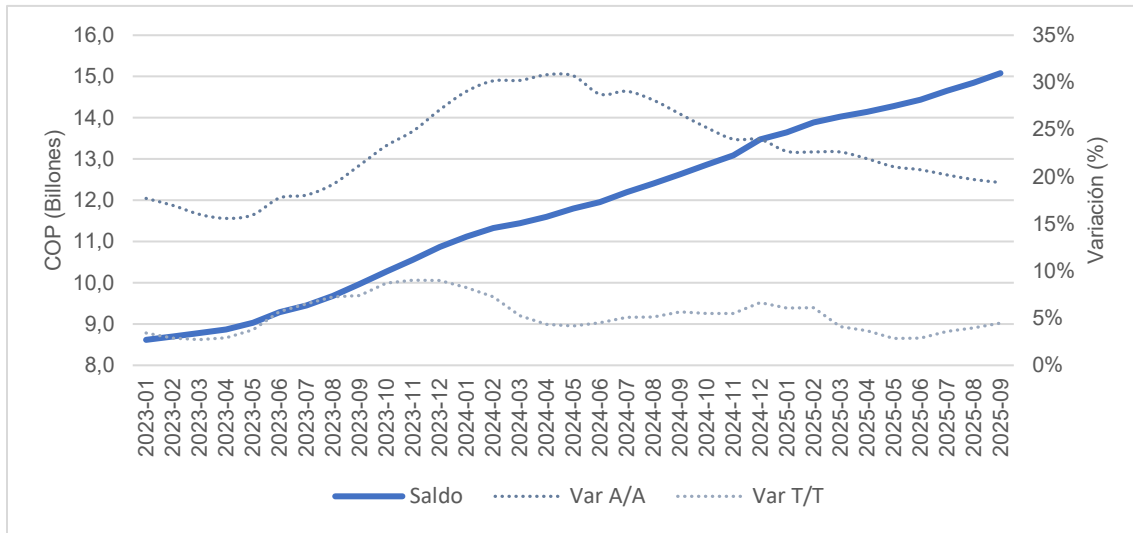


Nota: Elaboración propia con base en información interna de Davivienda S.A.

En los créditos hipotecarios y leasing asociados a bienestar social, inclusión financiera e infraestructura y construcción sostenible, la cartera sostenible mostró su mayor dinamismo en el primer semestre de 2024, con un crecimiento anual promedio de 30%, pero desaceleró hasta 19% en septiembre de 2025. Este comportamiento se explica por la contracción del mercado de vivienda, especialmente VIS, cuyas ventas cayeron 49,7% en 2023 frente a 2022, en un contexto de fuerte caída del sector de vivienda nueva (CAMACOL, 2024). Aunque 2024 presentó señales iniciales de recuperación, durante

2025 el segmento VIS mantuvo un desempeño débil, afectado además por la suspensión de subsidios como Mi Casa Ya. Así, pese a que persisten fundamentos estructurales favorables —como el déficit habitacional y la demanda de vivienda asequible—, las condiciones macroeconómicas, crediticias, de subsidios y oferta han restringido una recuperación más robusta hasta mediados de 2025 (CAMACOL, 2025).

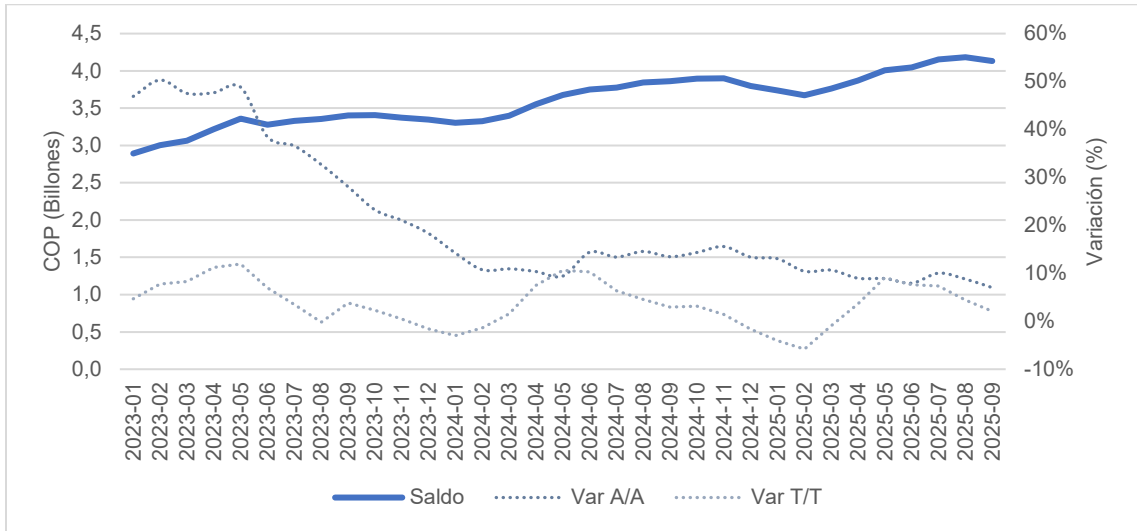
Figura 6 Saldo y variación de la cartera de vivienda sostenible



Nota: Elaboración propia con base en información interna de Davivienda S.A.

En los productos constructor vinculados a infraestructura y construcción sostenible se observa un comportamiento mixto. Aunque los lanzamientos de vivienda han mostrado señales de recuperación, las iniciaciones de obra continúan contraídas, especialmente en el segmento VIS. Al primer trimestre de 2025, los lanzamientos acumulados de los últimos doce meses alcanzaron 116.768 unidades, con caídas de 5% frente a 2024 y de 35% frente a 2023. No obstante, en el corto plazo se evidenció un repunte en los lanzamientos, con un crecimiento de 12,7%, impulsado principalmente por la vivienda VIS (30,3%) y, en menor medida, por la No VIS (16,2%) (CAMACOL, 2025).

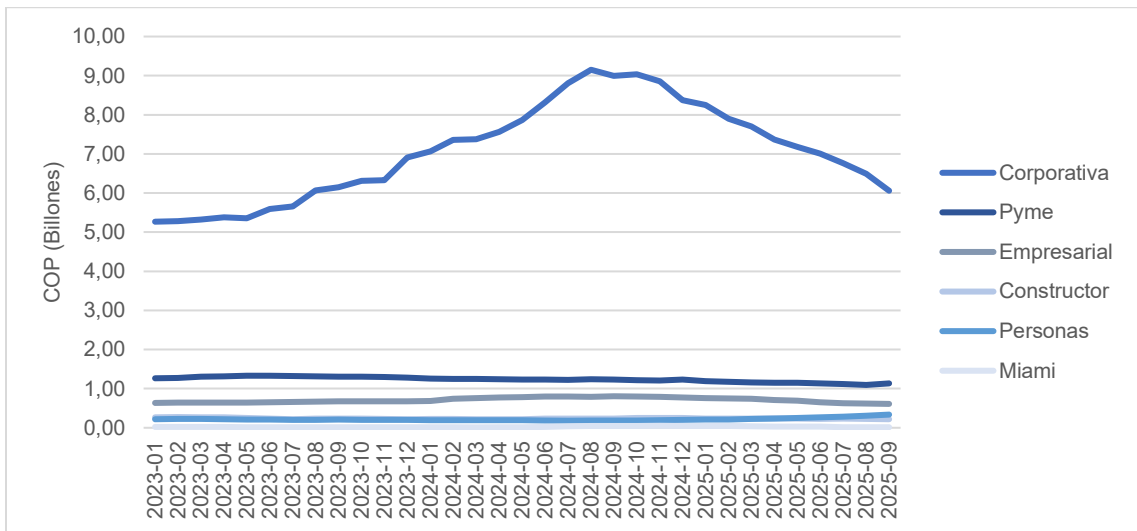
Figura 7 Saldo y variación de la cartera de construcción sostenible



Nota: Elaboración propia con base en información interna de Davivienda S.A.

En cuanto a las demás categorías, las cuales suman el 31% restante de la cartera sostenible equivalente a COP 8,38 billones, existe variedad de productos mediante los cuales se financian las inversiones sostenibles. Para entender mejor su comportamiento, se desagregan a partir del segmento por el cual son gestionados, lo que resulta en COP 6,06 billones en la banca Corporativa (72%), COP 1,74 billones en la banca Empresarial y Pyme (21%) y COP 336 mil millones en la Banca Personas en la modalidad consumo.

Figura 8 Restante de la cartera sostenible desagregada por banca



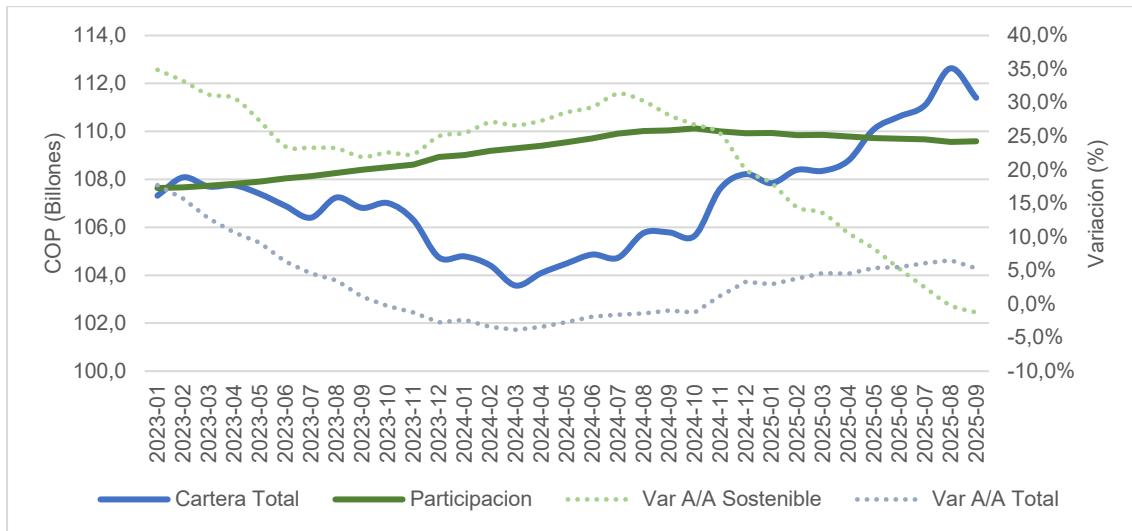
Nota: Elaboración propia con base en información interna de Davivienda S.A.

Históricamente, para el segmento Corporativo que es el más representativo, se evidencia un crecimiento sostenido hasta septiembre de 2024, alcanzando un máximo de COP 9,0 billones, para posteriormente caer hasta alcanzar los mismos niveles que presentó en 2023 (Ver Figura 8). Esto es consistente con los resultados generales presentados en la Figura 4, teniendo en cuenta que cerca del 88% de los saldos identificados mediante el proceso manual tras la implementación de la Nueva Taxonomía, corresponden al segmento corporativo, por lo cual, su comportamiento influye de forma determinante en el desempeño del financiamiento sostenible.

**Participación cartera sostenible en la cartera total**

La participación de la cartera sostenible con respecto a la cartera total del Banco alcanzó el 24,0%. Como se observó anteriormente, la cartera sostenible ha presentado un aplanamiento a lo largo del 2025, manteniéndose en variaciones trimestrales entre el -1 y 1%. Por su parte, la cartera total ha presentado una recuperación tras el tercer trimestre de 2024, alcanzando valores máximos a los registrados entre el periodo de enero de 2023 y septiembre de 2025, llegando a cerca de COP 111 billones.

Figura 9 Cartera total y participación de la cartera sostenible



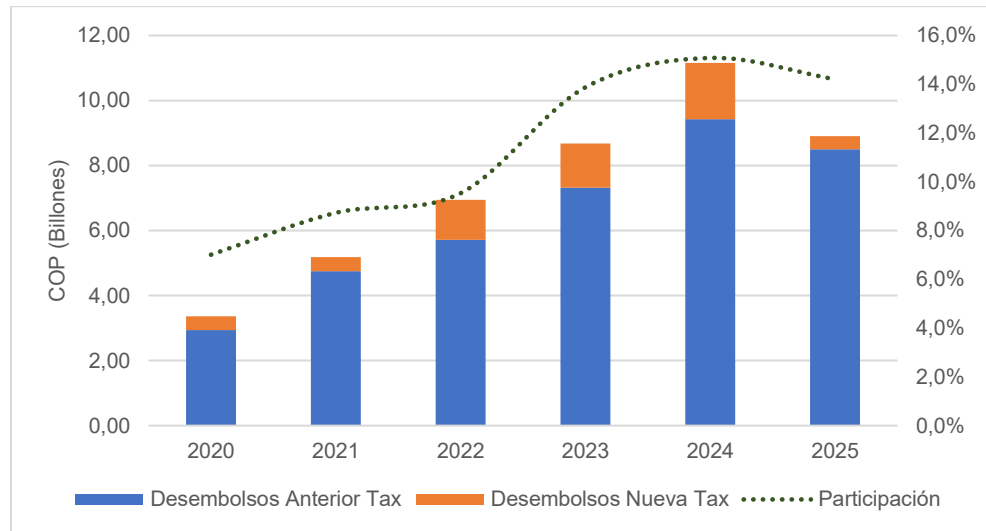
Nota: Elaboración propia con base en información interna de Davivienda S.A.

Se observa que la tasa de cambio de la cartera sostenible supera la tasa de la cartera total, lo cual genera que la participación crezca sostenidamente hasta octubre de 2024. Posterior a esto, y guardando consistencia con el comportamiento de los saldos, se evidencia una caída que hace para junio de 2025 las tasas de crecimiento anual se igualen en aproximadamente un 5%. Tras esto, se evidencia que la cartera sostenible empieza a crecer de forma acelerada, lo cual afecta negativamente el desempeño de este indicador clave de participación de las finanzas sostenibles.

**Desembolsos sostenibles**

Entre enero de 2020 y septiembre de 2025 se han desembolsado cerca de COP 44,2 billones, lo que representa un avance en el cumplimiento de la meta a 2030 del 40%. Cerca de COP 5,6 billones (12,7%) corresponden a negocios alineados con la Nueva Taxonomía del Banco, identificados mediante el proceso manual previamente descrito. Los restantes COP 38,6 billones corresponden a los criterios previamente implementados para el financiamiento ambiental y social. Esto representa una participación de los desembolsos sostenibles para el periodo de análisis de cerca del 11,7%.

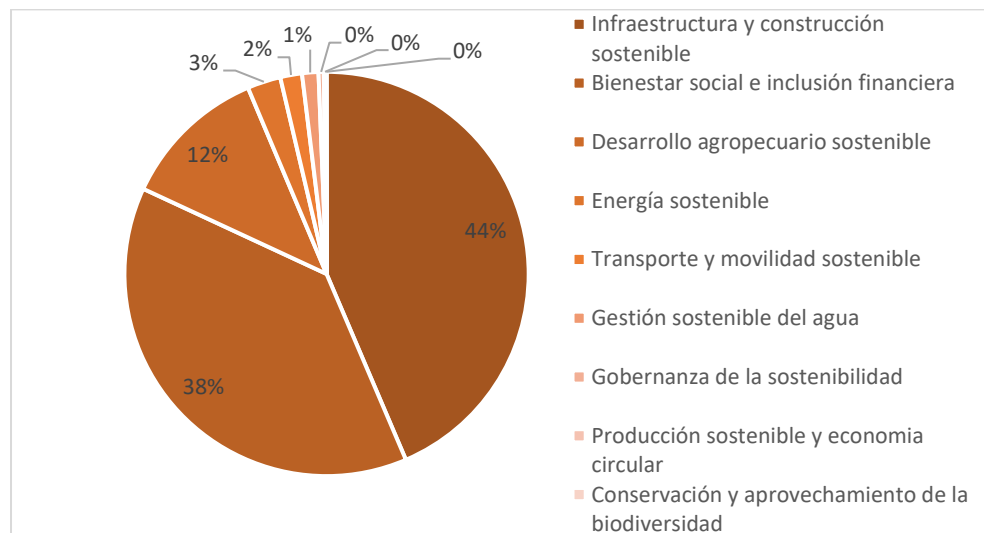
Figura 10 Desembolsos sostenibles acumulados por año



Nota: Elaboración propia con base en información interna de Davivienda S.A.

La distribución por categorías muestra una alta concentración en tres frentes: Infraestructura y Construcción Sostenible representa el 44% del acumulado (COP 19,3 billones), seguida por Bienestar Social e Inclusión Financiera con 38% (COP 17,0 billones) y Desarrollo Agropecuario Sostenible con 12% (COP 5,2 billones). El 6% restante se reparte entre las demás categorías, lo que confirma el peso predominante de vivienda y del sector agropecuario. Asimismo, se observan diferencias entre la participación de los saldos y los desembolsos por categoría, explicadas principalmente por los mayores plazos de financiación de vivienda VIS, que elevan la acumulación de créditos vigentes y aumentan su peso en saldos, aunque no necesariamente en desembolsos.

Figura 11 Distribución de los desembolsos sostenibles por categoría



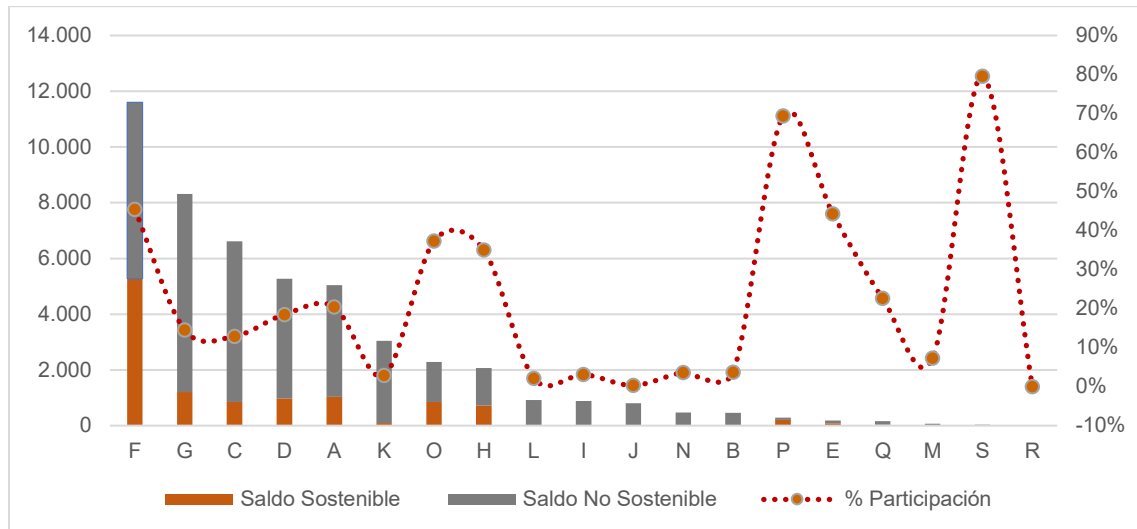
Nota: Elaboración propia con base en información interna de Davivienda S.A.

### Sectores económicos

La cartera comercial de Davivienda por secciones CIU se concentra principalmente en Construcción (F), Comercio (G), Industrias manufactureras (C), Suministro de electricidad, gas, vapor y aire (D) y Agricultura (A), que reúnen la mayor parte del saldo total. No obstante, las mayores participaciones de cartera sostenible dentro de cada sección no coinciden necesariamente con los mayores volúmenes, destacándose Otras actividades de servicios (S), Educación (P), Construcción (F) y Agua, saneamiento y gestión de

residuos (E), además de Administración pública (O) y Transporte y almacenamiento (H), con relaciones sostenibles relevantes frente a su cartera total.

Figura 12 Cartera y participación de cartera sostenible por sector económico



Nota: Elaboración propia con base en información interna de Davivienda S.A.

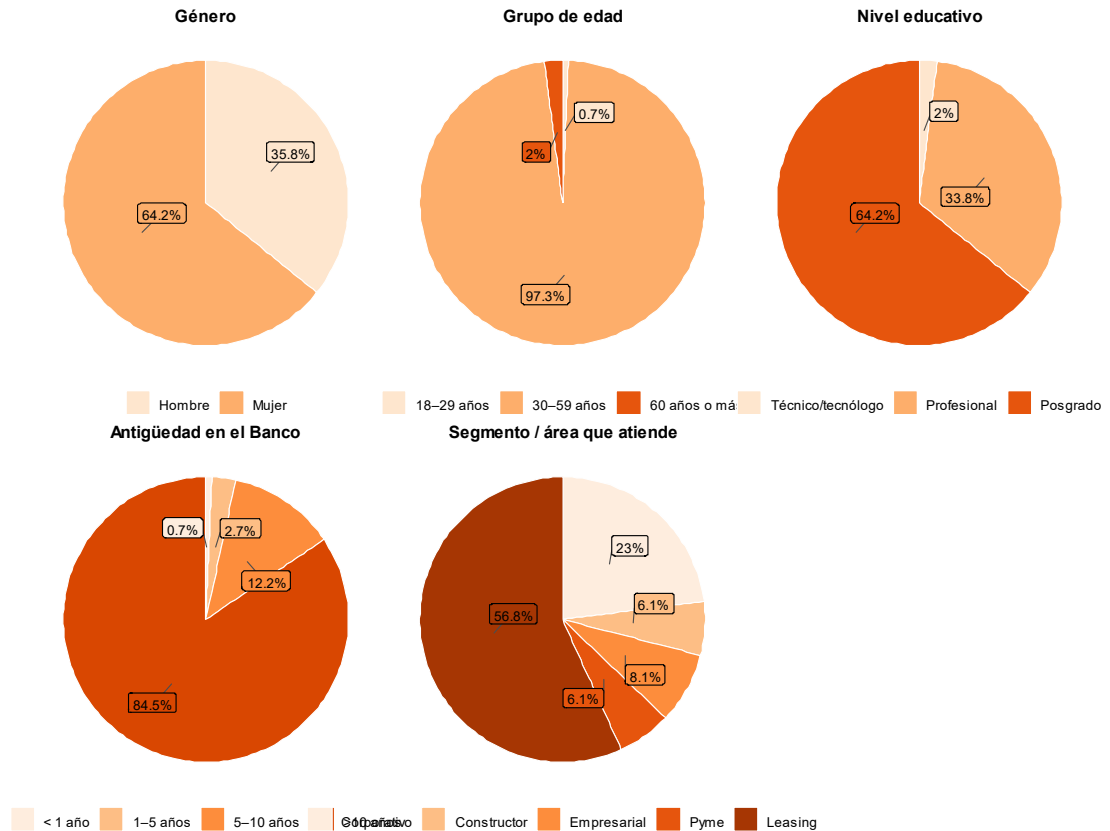
Con base en ello, resulta pertinente clasificar las secciones en tres bloques operativos: un Bloque A, con alto saldo y alta participación sostenible, donde se ubican Construcción (F), Administración pública (O) y Transporte y almacenamiento (H); un Bloque B, con alto saldo y participación sostenible intermedia, conformado por Comercio (G), Industrias manufactureras (C), Suministro de electricidad, gas, vapor y aire (D) y Agricultura (A); y un Bloque C, con menor saldo pero alta penetración sostenible, integrado por Agua, saneamiento y gestión de residuos (E), Educación (P) y Salud y asistencia social (Q). Esta clasificación permite orientar la estrategia según necesidades diferenciadas de escala, conversión o crecimiento selectivo.

## Hallazgos análisis interno

### Perfil de la muestra

La Figura 13 presenta la información demográfica de las 148 personas encuestadas. La muestra se caracteriza por una alta participación de las mujeres y por un perfil laboral con amplia experiencia y formación académica avanzada, sugiriendo un alto nivel de conocimiento y criterio frente al negocio. La predominancia de colaboradores entre los 30 y 59 años evidencia una fuerza laboral madura y consolidada, mientras que el elevado porcentaje de personas con más de diez años en la empresa refleja estabilidad y compromiso. Así mismo, la distribución de la muestra por el tipo de clientes que atienden garantiza representatividad con respecto al número total de la población de cada segmento, especialmente aquellos en los que se concentra la cartera sostenible.

Figura 13 Perfil demográfico personas encuestadas

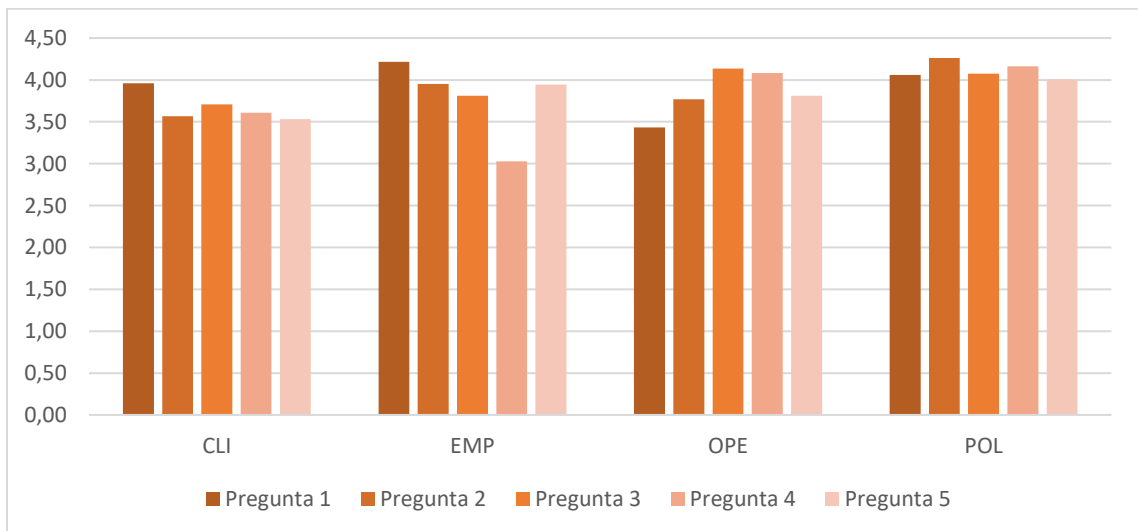


Nota: Elaboración propia.

### Análisis de estadística descriptiva

La estadística descriptiva muestra una percepción favorable sobre las prácticas sostenibles del banco, especialmente en aspectos estratégicos e institucionales. Los puntajes más altos se concentran en la existencia de políticas de sostenibilidad (POL2), la influencia de la cultura organizacional en decisiones de crédito responsable (EMP1), las restricciones a actividades de alto riesgo ambiental (POL4) y algunas prácticas operativas como metas de reducción de emisiones (OPE3) y reputación asociada al financiamiento sostenible (OPE4). En contraste, los puntajes más bajos se ubican en los incentivos monetarios a empleados (EMP4), la diferenciación competitiva del banco en sostenibilidad (OPE1) y la claridad de la oferta sostenible para clientes (CLI5), junto con otros indicadores del bloque de clientes (Ver Figura 14). En conjunto, los resultados sugieren que el banco ha consolidado mejor sus lineamientos estratégicos que su implementación táctica, especialmente en incentivos internos y en la traducción de la sostenibilidad en propuestas claras y tangibles para los clientes.

Figura 14 Puntajes por dimensión y pregunta análisis interno

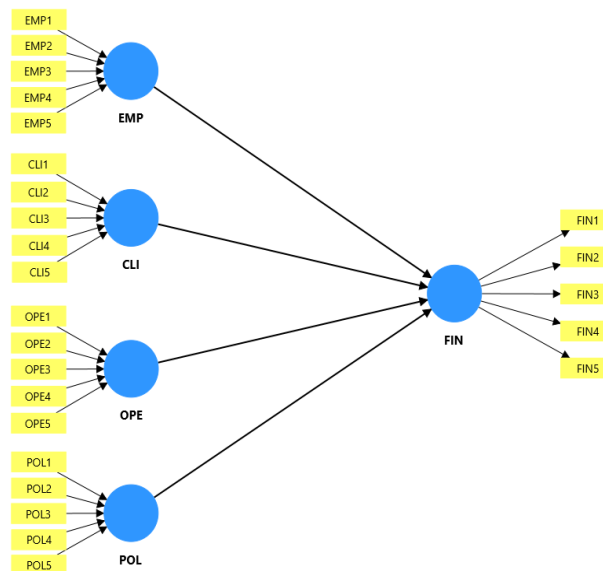


Nota: Elaboración propia.

### Análisis del modelo PLS-SEM.

El modelo PLS-SEM se diseñó para evaluar la influencia de las prácticas bancarias sostenibles sobre el financiamiento sostenible, diferenciando entre constructos formativos —Empleados (EMP), Clientes (CLI), Operaciones (OPE) y Políticas (POL)— y un constructo reflectivo, Financiamiento Sostenible (FIN). La estimación mostró una alta estabilidad, con convergencia en 10 iteraciones y un poder explicativo elevado sobre FIN ( $R^2 = 0.776$ ;  $R^2$  ajustado = 0.770), además de ausencia de colinealidad severa. En el modelo de medida, FIN presentó adecuados niveles de fiabilidad y validez convergente, mientras que en los constructos formativos se identificaron indicadores particularmente relevantes en OPE y CLI.

Figura 15 Modelo PLS-SEM



*Nota:* Elaboración propia en el software PLS-SEM

En el modelo estructural, solo dos rutas resultaron significativas: OPE → FIN, con un efecto grande ( $f^2=0.330$ ), y CLI → FIN ( $f^2=0.091$ ), con un efecto pequeño-moderado; en contraste, EMP y POL no mostraron efectos significativos. En conjunto, los resultados evidencian que las prácticas operativas y, en menor medida, las orientadas al cliente, son los principales impulsores del financiamiento sostenible, mientras que las políticas y

prácticas con empleados requieren una mejor articulación con la gestión comercial y operativa para traducirse en resultados concretos.

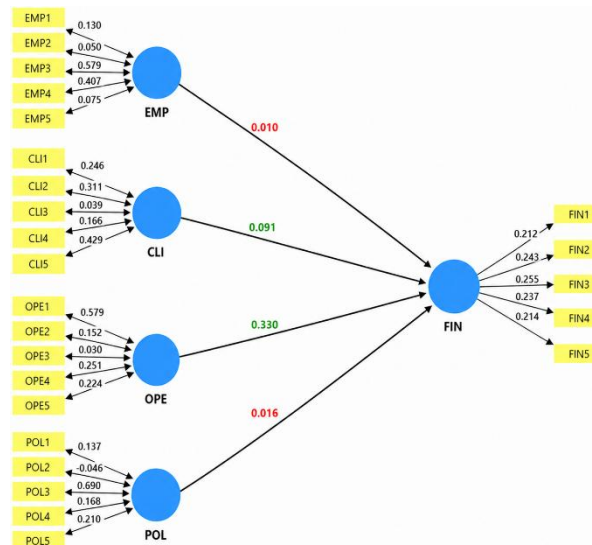
Tabla 2 Tamaño de efecto de contribución (f2)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	p values
CLI -> FIN	0.091	0.104	0.051	1.779	0.038
EMP -> FIN	0.010	0.020	0.021	0.482	0.315
OPE -> FIN	0.330	0.350	0.117	2.809	0.002
POL -> FIN	0.016	0.025	0.026	0.616	0.269

Nota: Elaboración propia.

En conclusión, el modelo PLS-SEM desarrollado proporciona un diagnóstico robusto sobre los factores que impulsan el financiamiento sostenible en el contexto de Davivienda. Los resultados también revelan una brecha entre el diseño estratégico y su implementación efectiva: prácticas con empleados y políticas institucionales, aunque fundamentales para la cultura organizacional, no logran traducirse en resultados tangibles si no están alineadas con los procesos operativos y comerciales.

Figura 16 Pesos externos del modelo de medida PLS-SEM

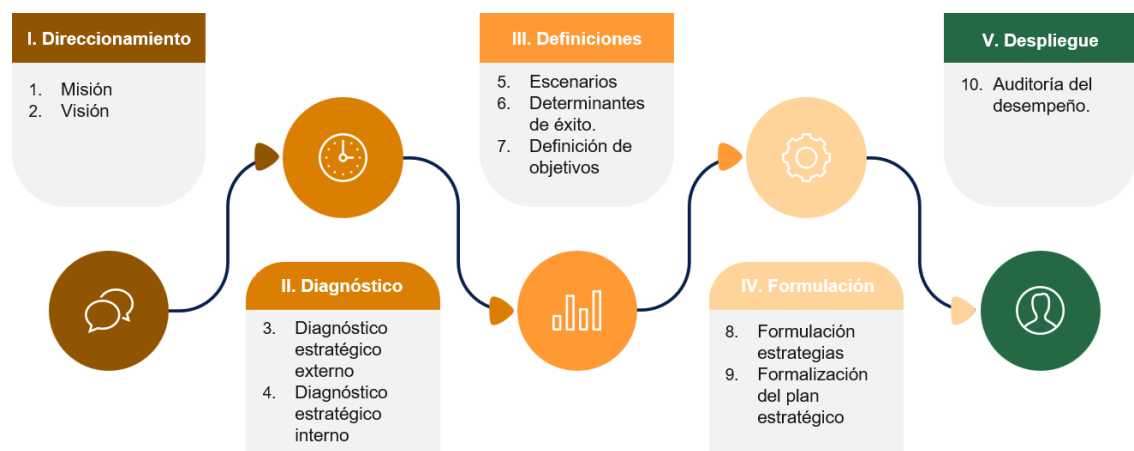


Nota: Elaboración propia en el software PLS-SEM

## Plan de Intervención

Para la formulación del plan para la movilización de las finanzas sostenibles en Davivienda se ha seguido el proceso planteado por Chiavenato & Sapiro en *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* (2017), el cual recibe como influencia diferentes perspectivas y escuelas de planeación a lo largo de todas las etapas. Este proceso está constituido por 10 elementos que se abarcan a continuación:

Figura 17 Hoja de ruta del proceso de planeación estratégica



Nota: Elaboración propia. Adaptado de (Chiavenato & Sapiro, 2017)

### Misión

La misión, desde el contexto de la planeación estratégica, es una declaración que realiza la organización como llamado general a la acción, y parte del compromiso de la organización como un todo para cumplirla. Es importante que esta incluya al mercado objetivo, las competencias esenciales que utilizará y que sea consistente entre el pasado, presente y futuro de la organización. Debe estar alineada con la definición del *core* del negocio y dar respuesta a los diferentes grupos de interés, creando en ellos una necesidad de los productos y servicios que la organización ofrece.

Dicho esto, la misión actual de Davivienda “*Generamos valor a nuestros clientes, comunidad e inversionistas a través de un equipo humano íntegro, comprometido, amigable y siempre dispuesto a aprender.*”, guarda consistencia con una premisa

fundamental en la sostenibilidad: la creación de valor compartido. Este concepto, planteado por Michael Porter y Mark Kramer en 2011, plantea que el enfoque en maximización del desempeño financiero de corto plazo puede derivar en la falta de confianza y legitimidad de las estrategias corporativas. Como solución a esto, surge el principio de valor compartido, el cual implica la creación de valor económico, social y ambiental en el contexto donde las empresas operan.

Este giro implica reconectar el éxito empresarial con el progreso social, entendiendo que la legitimidad y la competitividad del sector financiero dependen de su capacidad de responder a los problemas sociales, ambientales y económicos que hoy se le atribuyen al modelo de negocios tradicional. Bajo esta perspectiva, la creación de valor compartido convierte en una parte central en la estrategia, dentro de la cual las políticas y prácticas operacionales para el financiamiento sostenible fortalecen la competitividad del banco mientras mejoran, simultáneamente, las condiciones sociales y económicas de las comunidades donde opera. En consecuencia, el foco ya no es solo crear valor económico, sino generar beneficios sociales y ambientales adicionales a partir de la actividad financiera, alineando la asignación de capital con necesidades reales del territorio y de los grupos de interés.

Por otra parte, el mercado y las competencias esenciales que utilizará Davivienda para cumplir su misión se encuentran explícitamente declaradas, entendiendo que esta creación de valor compartido tiene alcance, en primera instancia, para los clientes de la entidad y sus inversionistas, pero también a la comunidad en general, quienes se pueden ver directa e indirectamente beneficiados. A su vez, las competencias se centran en su equipo humano, lo cual pone el conocimiento como la esencia de su ventaja competitiva. Con la administración del conocimiento, la organización busca transformar tanto el conocimiento tácito como el explícito de sus colaboradores en un activo intangible de la marca y su reputación. La única ventaja sostenible en el tiempo es la capacidad para aprender más

rápido y mejor de los competidores y el entorno, y las personas son el principal recurso para ejecutar los procesos de cambio (Senge, 1998).

Con esto, se propone una ligera modificación que amplie el alcance de la misión de Davivienda y que genere un anclaje explícito a la sostenibilidad y al financiamiento sostenible: “Generamos valor compartido a nuestros clientes, comunidad e inversionistas, impulsando el desarrollo económico, social y ambiental a través de un equipo humano íntegro, comprometido, amigable y siempre dispuesto a aprender.”. Esto, se encuentra estrechamente relacionado con el modelo de gestión de la entidad, el cual suma a esta declaración la oferta de valor basada en la innovación, manejo de riesgos, eficiencia y la sinergia. A su vez, fortalece el propósito superior del grupo.

### **Visión organizacional**

Actualmente, la visión de Davivienda se enfoca en posicionarse como líder regional del sector financiero mediante una estrategia centrada en el cliente y una ambición a largo plazo de convertirse en el banco principal de personas y empresas, apalancado en la innovación, digitalización y la eficiencia. A su vez, Davivienda busca convertirse en el mejor aliado de los comercios y apoyar su crecimiento, todo esto apuntando a un liderazgo en el servicio basado en el modelo Davivienda Vibra: un nuevo modelo de servicio y cultura organizacional lanzado en 2025 para conectar con los clientes y estar cerca a ellos, actuando bajo los principios y valores del Grupo Bolívar, consolidando experiencias memorables en cada interacción física o digital, y fomentando un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan inspirados a trabajar con pasión y compromiso.

Davivienda también ha declarado que “El mundo es nuestra casa” como un marco que orienta su actuación y su forma de generar valor, incorporando de manera explícita la responsabilidad frente a los desafíos sociales y ambientales de los territorios donde opera. Esta declaración funciona como un principio rector que conecta el negocio con la prosperidad compartida, al reconocer que la competitividad y el bienestar de clientes,

comunidades y economía dependen de entornos más resilientes, inclusivos y sostenibles. En consecuencia, la sostenibilidad no se entiende como un componente accesorio, sino como un criterio transversal para priorizar decisiones, fortalecer la confianza y orientar la movilización de capital hacia soluciones que aporten al desarrollo.

Sin necesidad de modificar la visión, Davivienda ya cuenta con un direccionamiento suficientemente amplio para dar alcance al plan de movilización del financiamiento sostenible, porque su ambición de ser el banco principal de personas y empresas permite ampliar la principalidad hacia la financiación de la sostenibilidad, alineada con “El mundo es nuestra casa”. Bajo esta lógica, el Banco no solo profundiza relaciones comerciales con los clientes para ahorro, crédito e inversión, sino que se posiciona como aliado para acompañar a los clientes en la transición, especialmente en sectores sensibles a retos ambientales y sociales, combinando soluciones financieras con capacidades de servicio, cercanía e innovación. Así, la sostenibilidad se integra como atributo diferenciador de la propuesta de valor —y como palanca comercial— para atraer y originar más crédito con enfoque ASG, mejorar la identificación de oportunidades elegibles y consolidar liderazgo regional con resultados verificables.

### **Diagnóstico estratégico externo**

Este elemento de la planeación estratégica permite conocer el mapa del entorno y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Se puede clasificar en dos dimensiones: el entorno contextual o macroentorno, y el entorno de las relaciones o microentorno.

#### **Macroentorno**

**Político:** Colombia ha ratificado su compromiso con el Acuerdo de París mediante la Ley 1844 de 2017 y ha consolidado su marco de gestión climática con la Ley 1931 de 2018. A través del SISCLIMA y estrategias como el PNACC, la ECDBC y la E2050, el país ha avanzado en la definición de planes sectoriales y territoriales. Para el sector financiero, se

han desarrollado instrumentos como la Estrategia de Finanzas Verdes de la SFC (2022) y el Plan Integral de Gestión del Cambio Climático y Biodiversidad del Sector Hacienda: Finanzas Verdes para el Desarrollo Sostenible del País (2024). El Protocolo Verde renovado en 2022 refleja la colaboración entre el gobierno y los bancos para fortalecer la sostenibilidad y la gestión de riesgos ambientales y sociales (Climate Bonds Initiative, 2023).

**Económico:** A nivel global, el financiamiento necesario para la transición climática oscila entre USD 8,1 y 9 billones anuales hasta 2030, mientras que en 2021/2022 se movilizaron solo USD 1,3 billones (1% del PIB mundial) (Climate Policy Initiative, 2023), con predominancia de deuda a tasas de mercado (54%) e inversiones de capital (26%). La participación de América Latina y el Caribe es limitada (4%) (Climate Policy Initiative, 2024). En Colombia, los bancos enfrentan una coyuntura económica compleja por la inflación y crisis globales, pero el mercado de bonos VSS+ ha alcanzado USD 2.400 millones en emisiones para 2022, mostrando potencial de crecimiento gracias a una regulación emergente y oportunidades de diversificación de portafolio (World Bank, 2025; Climate Policy Initiative, 2023).

**Social:** El 85% de los consumidores globales prioriza productos sostenibles, y el 46% los elige para reducir su impacto ambiental (PwC, 2024). En Colombia, el 90% valora la sostenibilidad en sus decisiones de compra (Bain & Company, 2024). Esta conciencia social impulsa a los bancos a integrar criterios sociales en la oferta financiera, fomentar la inclusión y apoyar grupos vulnerables, alineándose con las tendencias globales en finanzas sostenibles (OECD, 2024). Aunque su vínculo con finanzas sostenibles es menos directo, la dinámica demográfica condiciona la estructura productiva y la demanda de financiamiento para la transición. Tendencias como el envejecimiento y los cambios en la estructura etaria influyen en patrones de consumo, mercado laboral y necesidades de infraestructura (salud, vivienda, movilidad), lo que puede reconfigurar sectores y riesgos

en los portafolios bancarios, especialmente en territorios urbanos y regiones con presiones de vulnerabilidad. En Colombia, las proyecciones oficiales del DANE, muestran el crecimiento del grupo de 60 años o más hacia 2030, elemento relevante para anticipar cambios en demanda y resiliencia socioeconómica.

**Tecnológico:** Colombia ha logrado avances en digitalización financiera y en herramientas climáticas. El Ministerio de Ambiente ha desarrollado la HAC, mientras que el IDEAM dispone del Sistema de Información Ambiental de Colombia (SIAC) y el DNP gestiona el sistema de Monitoreo, Reporte y Verificación (MRV). Estas plataformas facilitan el análisis de riesgo y la planificación ambiental y climática. A su vez, la SFC ha impulsado el desarrollo de finanzas abiertas mediante la CE 004 de 2024, estableciendo reglas para la interoperabilidad y el intercambio seguro de datos, lo cual puede habilitar mejores capacidades analíticas y reducir fricciones de información en la originación de crédito sostenible. En el frente de riesgos climáticos, también se fortalecen prácticas de análisis de escenarios y modelación, apoyadas por guías internacionales actualizadas para supervisores y bancos centrales, que elevan el estándar técnico esperado para cuantificar impactos de transición y riesgo físico (NGFS, 2025).

**Ambiental:** Las emisiones financiadas por la banca superan ampliamente las emisiones propias. Se estima que son 700 veces mayores en promedio (UNEP-FI, 2022), con 2,7 mil millones de ton CO<sub>2</sub>e financiadas solo en 2022 por bancos del G7 (BankTrack, 2024). En Colombia, las emisiones están ligadas a deforestación, agricultura y combustibles fósiles (Lopez y otros, 2021), y los bancos más grandes del país han comenzado a medir sus emisiones financiadas. La exposición a sectores carbono intensivos plantea riesgos financieros por activos varados (Bohorquez-Penuela y otros, 2024). A su vez, representa oportunidades para liderar la financiación para la transición, por lo que el sector financiero aspira a movilizar el 40% del financiamiento necesario para cumplir las NDC (Asobancaria, 2024).

Además del enfoque en mitigación y transición, el país está marcado por el aumento de la exposición a riesgo físico (inundaciones, sequías, variabilidad climática), con efectos directos sobre productividad sectorial, siniestralidad y calidad crediticia en territorios vulnerables. En este sentido, las nuevas proyecciones climáticas oficiales para Colombia a 2100 bajo distintos escenarios refuerzan la necesidad de incorporar información climática en la planeación y en la gestión del riesgo financiero, particularmente para sectores como agro, infraestructura y vivienda, donde la materialidad del riesgo físico puede ser alta (IDEAN, 2024).

**Legal:** La adopción de la Taxonomía Verde de Colombia (TVC) posiciona al país como referente regional. Aunque su uso no es obligatorio, ha sido referencia en emisiones soberanas y como base técnica para orientar la elegibilidad y evitar ambigüedades en la canalización de recursos. La SFC ha emitido circulares como la CE 005 de 2022 (TVC), CE 008 de 2022 (bonos sostenibles) y CE 031 de 2021 (divulgación ASG), y ha profundizado el marco regulatorio reciente con la CE 005 de 2024 para integrar factores ASG en los mecanismos de revelación de información de los Fondos de Inversión Colectiva, reforzando la transparencia y la disciplina de mercado. En paralelo, la CE 015 de 2025 eleva el umbral regulatorio al exigir capacidades de identificación, medición, control y monitoreo de riesgos ambientales y sociales, incluido el climático, consolidando el vínculo entre sostenibilidad y gestión prudencial del riesgo.

Figura 18 Análisis PESTEL finanzas sostenibles

<p><b>Político:</b></p> <p><b>Internacional.</b> Acuerdo de París (2015). G20 Sustainable Finance Working Group. Iniciativas de la Alianza para la Acción Climática. Marcos de divulgación y reporte.</p> <p><b>Nacional.</b> SISCLIMA. PIGCC+. PNACC. ECDBEC. E2050. Estrategia de Finanzas Verdes. Protocolo verde. Finanzas verdes para el desarrollo sostenible del país.</p>	<p><b>Económico:</b></p> <p><b>Internacional.</b> Necesidades de entre USD 8,1 y 9 billones anuales. Financiamiento climático total de USD 1,3 billones. Alta profundidad del sector financiero en la economía. Alta relevancia de la deuda a tasa de mercado en el financiamiento climático (80%).</p> <p><b>Nacional.</b> Necesidades de entre USD 3.974 y 6.721 millones anuales. Financiamiento climático total de al menos el 0,16% del PIB. Mercado poco profundo. Relevancia media de la deuda a tasa de mercado (58%).</p>	<p><b>Social:</b></p> <p><b>Internacional.</b> Objetivos de Desarrollo Sostenible. Taxonomía social de la unión europea. Principios de los bonos sociales (ICMA). 85% de las personas prioriza el consumo e productos que contemplan factores ASG.</p> <p><b>Nacional.</b> 90% de las personas prioriza el consumo e productos que contemplan factores ASG. Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (2016) Protocolo Social Asobancaria (2024). Emisión de bonos sociales.</p>
<p><b>Tecnológico:</b></p> <p><b>Internacional.</b> Digitalización financiera. Uso de IA y big data para el análisis y evaluación de riesgos climáticos. Plataformas para la divulgación de información ambiental y social. Innovación mediante <i>blockchain</i> e internet de las cosas.</p> <p><b>Nacional.</b> Promoción de las finanzas abiertas, interoperabilidad bancaria y digitalización. Infraestructura Pública Digital para la inclusión financiera. HAC. SIAC. MRV. Sistema Nacional de Información sobre Cambio Climático (SNICC)</p>	<p><b>Ambiental:</b></p> <p><b>Internacional.</b> Necesidades de aumentar los flujos financieros para el financiamiento climático. Emisiones financiadas superan 700 veces las emisiones de la operación. Concentración de las emisiones en el sector petróleo, gas y agricultura.</p> <p><b>Nacional.</b> Meta gremial de contribuir al 40% de los recursos necesarios para el cumplimiento de las NDC. Concentración de las emisiones en sector AFOLU, energía y transporte. Crecimiento significativo de la cartera verde del país. Potencial de la banca comercial para protagonizar la descarbonización de la economía.</p>	<p><b>Legal:</b></p> <p><b>Internacional.</b> Reglamentación de taxonomías verdes a nivel internacional. NIIF S1 y S2 para la divulgación de información.</p> <p><b>Nacional.</b> Ley 1715 de 2015 (ERNC). Ley 1844 de 2017. (Adopción del Acuerdo de París). Ley 1931 de 2018. (Cambio Climático). Ley 1819 de 2016 (Impuesto al carbono). Ley 2099 de 2021 (Transición Energética). Ley 2169 de 2021 (Carbono neutralidad y resiliencia climática) CE 031 de 2021 (Divulgación) CE 005 de 2022 (TVC)</p>

*Nota:* Elaboración propia.

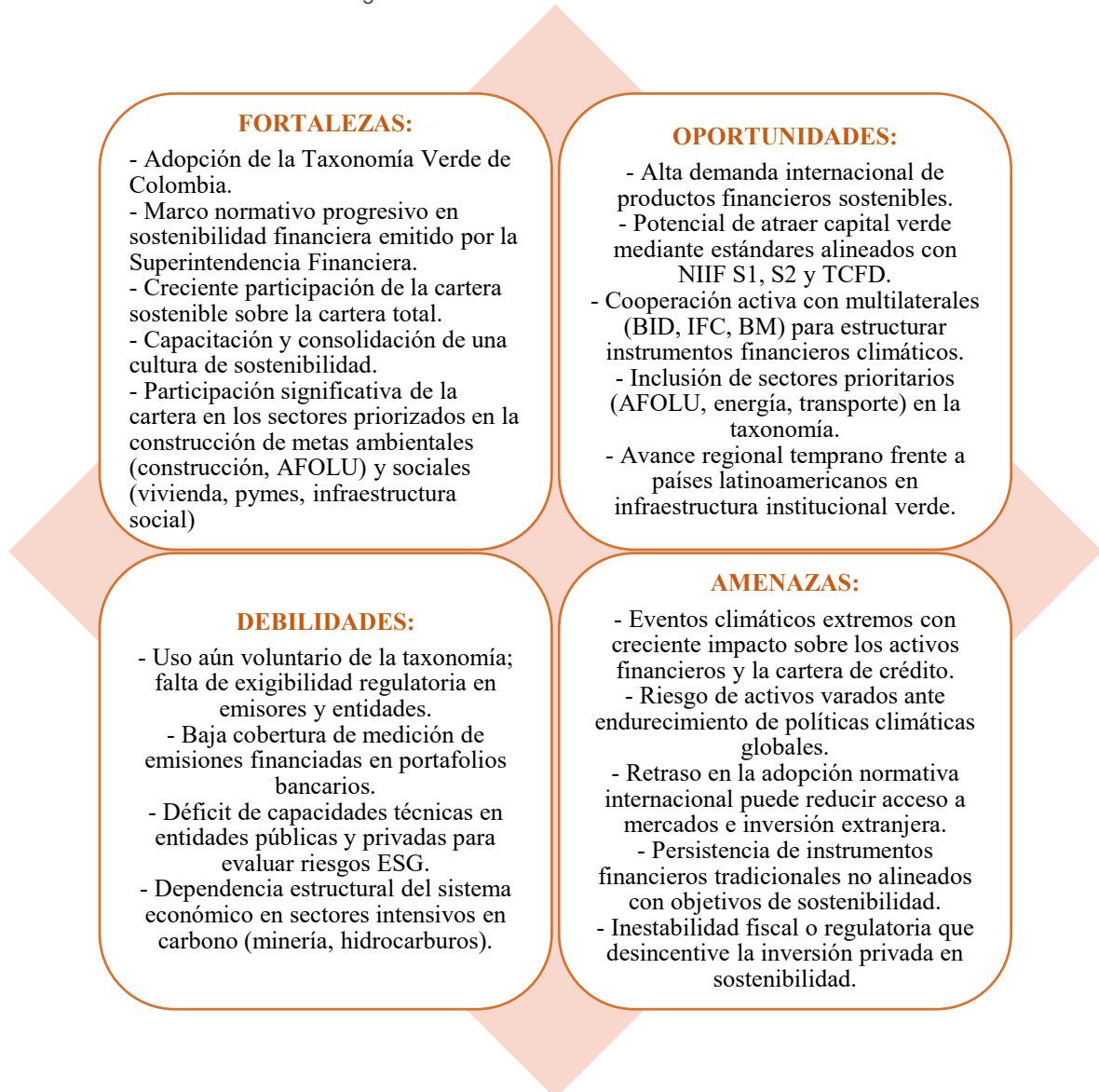
Para soportar estos requerimientos, la SFC también avanza en modernización de reportes mediante el MURIC (CE 016 de 2025), orientado a mejorar el intercambio y calidad de datos de cartera, habilitando trazabilidad y supervisión más oportuna. En materia de divulgación corporativa, se observa convergencia hacia estándares internacionales: la IFRS Foundation emitió IFRS S1 e IFRS S2 (ISSB) como línea base global de divulgaciones de sostenibilidad y clima, respaldada por IOSCO, y el CTCP ha promovido en Colombia un proceso de discusión para converger hacia estas normas, lo que presiona gradualmente a las entidades y empresas financiadas a robustecer su información ASG/climática. Finalmente, leyes como la 1715 de 2015 (energías renovables), 1819 de 2016 (impuesto al carbono), 2099 y 2169 de 2021 (transición energética) y el Decreto 172 de 2022 han fortalecido el marco jurídico para la acción climática. En conjunto, estas medidas constituyen una base regulatoria sólida para el desarrollo de las finanzas sostenibles.

Como conclusión, Colombia ha consolidado un entorno habilitante para las finanzas sostenibles a través de regulaciones, incentivos fiscales y herramientas de medición climática. Aunque persisten retos estructurales y de madurez del mercado, el país avanza en la canalización de recursos hacia sectores verdes y en la transformación del sistema financiero hacia la sostenibilidad (Ver Figura 18).

### **Matriz FODA**

La matriz DOFA presentada a continuación, surge del análisis externo e interno del entorno colombiano en relación con el financiamiento sostenible en el sector financiero.

Figura 19 Matriz FODA Finanzas Sostenibles

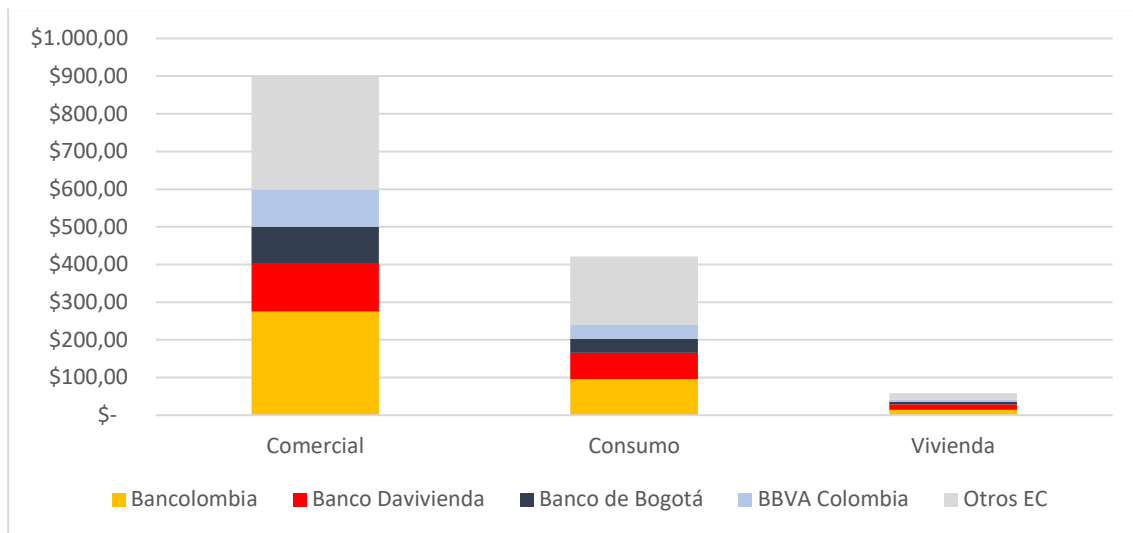


Nota: Elaboración propia

**Microentorno:**

El análisis del microentorno de Davivienda se aborda a través de un análisis sectorial que permite comprender la lógica competitiva del sistema bancario colombiano y, de manera específica, la dinámica de competencia asociada a la movilización de recursos hacia proyectos sostenibles. Para ello, se consideran: i) los grupos estratégicos (organizaciones del sector con condiciones similares), ii) la dirección de la evolución sectorial, iii) la estabilidad del entorno, y iv) la composición de las fuerzas de competencia

*Figura 20 Desembolsos por modalidad y entidad del grupo estratégico*



que determinan la atraktividad y presión competitiva del sector.

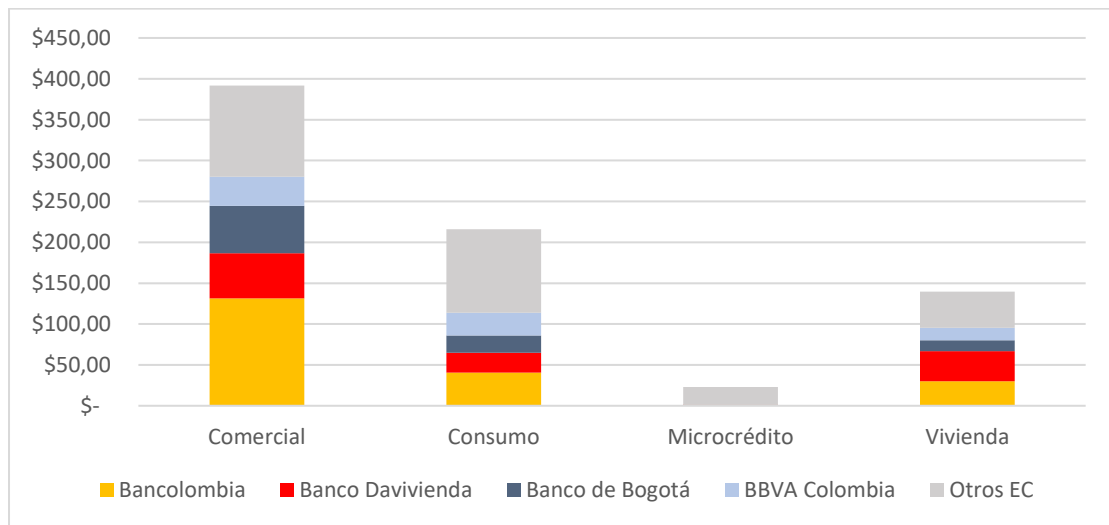
*Nota:* Elaboración propia con base en información de la Superintendencia Financiera de Colombia.

El grupo estratégico de referencia lo constituyen los bancos de mayor escala con presencia en Colombia, con una cartera diversificada y participación significativa en la modalidad comercial, un fondeo estructurado y posicionamiento público en finanzas sostenibles. De los COP 1.378 billones desembolsados entre 2024 y 2025 según la Superintendencia Financiera de Colombia por establecimientos de crédito, cuatro entidades concentraron el 64% de los recursos movilizados: Bancolombia (27,9%), seguido por Davivienda (15,3%), Banco de Bogotá (10,4%) y BBVA (10,2%).

A su vez, en las cuatro entidades se evidencia una composición similar en los desembolsos, predominantemente en la modalidad comercial, entre el 60% y el 71%, seguida por la modalidad de consumo entre el 25% y 33%, y vivienda entre el 4% y 7%. A su vez, en la modalidad comercial, se evidencia que, Bancolombia representa el 33% de los desembolsos del sector, seguido por Banco de Bogotá con 15%, Davivienda el 14% y BBVA el 9% (Ver Figura 20).

Por otra parte, en la composición de cartera con cierre a diciembre de 2025, se evidencia un saldo bruto del sector de COP 771 billones, de los cuales COP 391 billones (51%) se encuentran en la modalidad comercial, COP 216 billones (28%) en la modalidad de consumo, COP 139 billones (18%) en vivienda y COP 23 billones en microcrédito. Las cuatro entidades mencionadas concentran el 64% de la cartera en el país, con una participación de mercado del 26% en el caso de Bancolombia, 15% por parte de Davivienda y 12% y 10% para Banco de Bogotá y BBVA, respectivamente. Esta participación varía por modalidad; en la comercial Bancolombia lidera con el 33%, al igual que en consumo con un 19%; por su parte, Davivienda lidera en la modalidad de vivienda con un 26,5%.

Figura 21 Cartera por modalidad y entidad



Nota: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Este grupo compite no solo por clientes, grandes proyectos, acceso y profundización en mercados clave en el país, sino también por ser referentes en la transición hacia una banca sostenible, cumpliendo los más altos estándares. Evidencia de esto son los resultados del Anuario de Sostenibilidad en 2026 del Corporate Sustainability Assessment, el cual evaluó durante 2025 a más de 9.200 empresas, de las cuales solo 848 fueron incluidas. Dentro de ellas, Bancolombia (Grupo Cibest), Davivienda y Banco de Bogotá se ubicaron en el top 10% a nivel mundial en el sector bancario, mientras que BBVA y Banco de Occidente lograron ser miembros del anuario, lo cual destaca también un avance en la adopción de las mejores prácticas.

La evolución sectorial muestra una transición desde la sostenibilidad como componente reputacional hacia la sostenibilidad como vector explícito de negocio, evidenciado en metas, indicadores y montos reportados. En el caso de Bancolombia, se fijó una ambición a 2030 de movilizar COP 500 billones a 2030 en *negocios con propósito*, en tres ejes fundamentales: fortalecimiento del tejido productivo, ciudades y comunidades sostenibles e inclusión financiera. Para cierre de 2024 se reportaba un avance en la meta de COP 198 billones, de los cuales COP 45,9 billones se colocaron durante ese año, con una mayor representatividad en el tejido productivo, con foco en el financiamiento al agro, pymes y reconversión de industrias a prácticas sostenibles. Por su parte, en BBVA Colombia, el enfoque comunicacional se estructura en dos pilares: acción climática y crecimiento inclusivo. Se reporta una ambición de movilización de EUR 300.000 millones a cierre de 2025 a nivel consolidado, de los cuales en Colombia se reportó una colocación por COP 11,4 billones en 2024. Finalmente, Banco de Bogotá presenta una narrativa con fuerte componente social (pymes y mujeres) y crecimiento en cartera verde: en 2024, la cartera verde del Banco de Bogotá aumentó de COP 2,6 billones (2023) a COP 4,8 billones (2024) (+84,6%), con 70% dirigido a transición energética, y la cartera social superó COP 14,7 billones, con predominio Pyme y foco de inclusión.

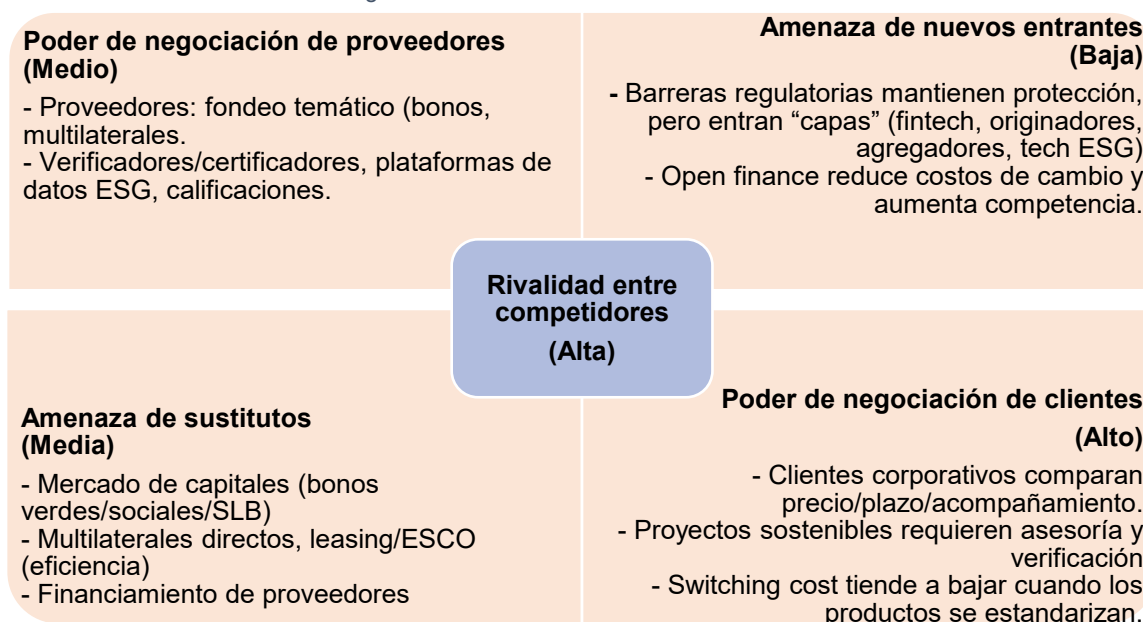
En términos de sectores relevantes para la estrategia de financiamiento sostenible, la estructura de la cartera comercial del sistema ayuda a dimensionar el terreno competitivo donde se disputan proyectos: en 2024 la cartera comercial alcanzó COP 357 billones y sus principales destinos sectoriales incluyeron el bloque comercio (18,3%), industrias manufactureras (16%) y otras ramas de actividad significativas. Adicionalmente, la distribución sectorial reportada incluye suministro de electricidad, gas y agua (12,3%), construcción (11,7%) y el agregado “comercio, reparación de vehículos, transporte, almacenamiento, alojamiento y servicios de comida” (18,3%), relevante para el componente de movilidad y logística sostenible.

Con todo esto, bajo la perspectiva de análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se sintetiza la estructura competitiva que enfrenta la banca de mayor escala en Colombia en torno a la movilización de financiamiento sostenible. La rivalidad entre competidores se intensifica porque los bancos analizados se disputan el mismo *pool* de clientes corporativos y proyectos bancables en sectores clave, compitiendo simultáneamente por volumen, condiciones financieras y credibilidad reputacional. A esto se suma un entorno con concentración moderada y alta competencia en cartera comercial, que presiona a las entidades a diferenciarse no solo por el monto movilizado o la tasa, sino por su capacidad de originar, clasificar y reportar operaciones sostenibles con criterios verificables, lo cual se vuelve un factor de competitividad en sí mismo (Asobancaria, 2025).

De manera complementaria, la competitividad del financiamiento sostenible está determinada por la interacción entre clientes, proveedores, entrantes y sustitutos. Los clientes corporativos e institucionales tienden a incrementar su poder de negociación al comparar bancos por precio, plazo y acompañamiento técnico para cumplir criterios de elegibilidad y medición, mientras que los “proveedores” relevantes (fondeo temático, multilaterales, verificadores y consultores) pueden elevar o reducir el costo de fondeo y la viabilidad de escalamiento según la robustez del *originate-to-disclose*. En paralelo, la

amenaza de nuevos entrantes se incrementa por el avance de finanzas abiertas, que promueven competencia vía interoperabilidad de datos y reducen costos de cambio; y la amenaza de sustitutos crece por alternativas como emisiones de bonos sostenibles, estructuras con multilaterales directas y mecanismos especializados. En conjunto, estas fuerzas explican por qué la estrategia de Davivienda debe consolidar una diferenciación basada en capacidad metodológica (taxonomía, trazabilidad y control), oferta sectorial y ventaja en fondeo sostenible, más allá de competir únicamente por condiciones financieras.

Figura 22 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Elaboración propia

### Diagnóstico estratégico interno

El diagnóstico interno permite identificar las fortalezas, debilidades y capacidades que sostienen la ventaja competitiva de una organización, especialmente aquellas de carácter intangible, como el conocimiento, la cultura, la reputación y la relación con los clientes (Chiavenato & Sapiro, 2017). En el caso de Davivienda, los resultados muestran una base institucional sólida para las finanzas sostenibles, reflejada en una percepción favorable sobre las directrices, la cultura organizacional y la intención estratégica. Sin embargo, esta

base por sí sola no explica la movilización del financiamiento sostenible, ya que el punto crítico está en su traducción en capacidades efectivas.

La dimensión de Operaciones es la que más incide sobre el financiamiento sostenible, seguida por Clientes, de acuerdo con los hallazgos del análisis interno, lo que desplaza el énfasis desde la formulación estratégica hacia la ejecución operativa y comercial. Esto se refuerza con los menores puntajes observados en diferenciación competitiva, claridad de la oferta hacia el cliente e incentivos. El reto está en convertir la arquitectura existente en capacidades operativas y comerciales que permitan identificar, estructurar, aprobar y comunicar mejor las oportunidades de financiamiento sostenible.

Además, la meta de alcanzar 30% de cartera sostenible a 2030 exige desdoblarse hacia segmentos, equipos y procesos concretos, de modo que deje de ser un propósito concentrado en sostenibilidad y se convierta en una responsabilidad transversal de la Banca Empresas. En esta lógica, la competitividad interna depende de traducir la estrategia en gestión cotidiana, con metas, capacidades y prioridades sectoriales específicas. Sobre esta base, Davivienda puede construir competencias esenciales orientadas, por un lado, a profundizar el conocimiento sectorial de sus ejecutivos para convertir la sostenibilidad en una conversación de negocio con el cliente y, por otro, a posicionarla como una línea de negocio que fortalezca la principalidad, apalancándose en atributos ya consolidados como servicio, innovación, capacidad digital y reputación. La literatura de banca sostenible respalda esta dirección: la capacitación ambiental, social y comercial del personal, integrada a las operaciones diarias, mejora la capacidad para identificar oportunidades, cerrar brechas de conocimiento y convertir la sostenibilidad en una fuente real de diferenciación competitiva (Chen y otros, 2022).

Finalmente, el análisis sugiere que la cadena de valor de las finanzas sostenibles no debe entenderse desde una lógica industrial tradicional, sino como una articulación de clientes, información, liquidez, riesgo y conocimiento (Fjeldstad & Ketels, 2006). Resulta

pertinente entender que la banca reconfigura hoy su creación de valor a partir de capacidades digitales, rediseño organizacional y nuevas propuestas de valor, combinando servicios existentes con infraestructura tecnológica, analítica y modelos de negocio más flexibles (Naimi Sadigh y otros, 2022). A ello se suma que, en banca comercial, la sostenibilidad ya no puede tratarse como una capa adicional, sino como parte del modelo de negocio, articulada alrededor del cliente objetivo, la propuesta de valor sostenible y la creación de valor sostenible (Grijalvo & García-Wang, 2023).

Aplicado a Davivienda, esto implica migrar de una lógica reactiva hacia una lógica proactiva de inteligencia sectorial, priorización comercial y estructuración anticipada de oportunidades. En ese marco, la creación de valor depende de la coordinación entre negocio, análisis, trazabilidad y aliados externos dentro de un sistema más amplio de valor. Así, la ventaja competitiva del banco no radica únicamente en colocar crédito, sino en su capacidad para orquestar mejor que otros bancos el servicio, la asesoría, el acceso a recursos, la credibilidad institucional y la trazabilidad del impacto financiado.

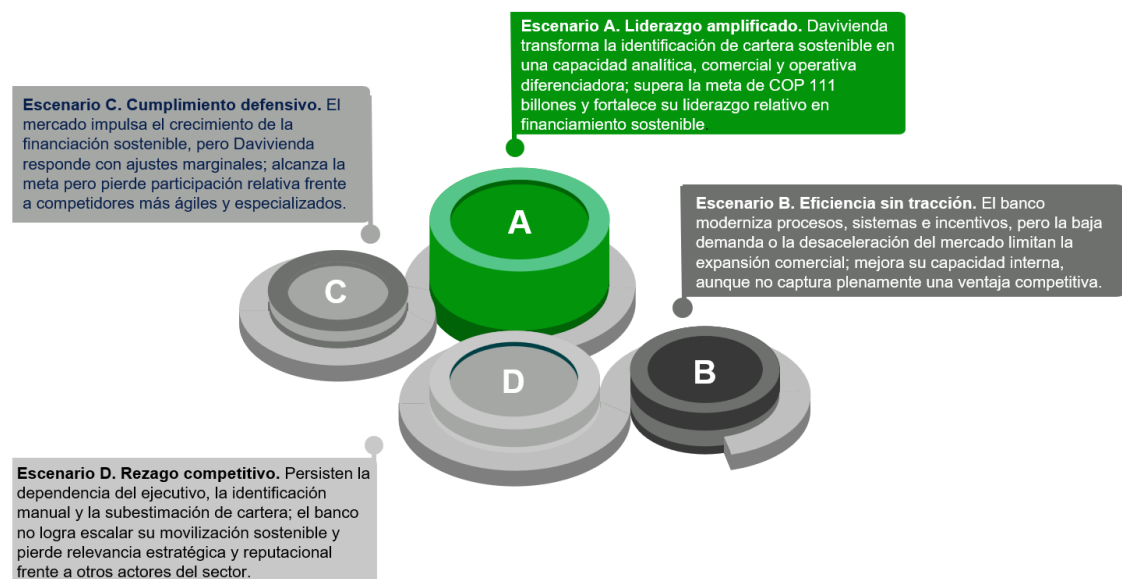
### **Construcción de escenarios**

La construcción de escenarios se incorpora en esta investigación como una herramienta de planeación estratégica orientada a organizar la incertidumbre y a evaluar cursos de acción plausibles para la movilización del financiamiento sostenible en Davivienda, mediante la identificación, categorización y consistencia de las fuerzas motrices, la alineación de incertidumbres, la creación de rutas y la evaluación de sus implicaciones (Chiavenato & Sapiro, 2017). En coherencia con ese enfoque, el tema focal se define como la capacidad del banco para transitar desde un esquema reactivo, fragmentado y dependiente del criterio individual del ejecutivo comercial hacia un modelo proactivo, trazable y escalable de originación, identificación y movilización de cartera sostenible. Esta formulación resulta consistente con el problema de investigación que identifica una

subestimación de la cartera sostenible y una meta institucional a 2030, con riesgo de pérdida de competitividad, rezagos operativos y afectaciones reputacionales.

La selección de fuerzas motrices, bajo este enfoque, debe priorizar aquellos hechos que combinen alto efecto y alta imprevisibilidad. Estas fuerzas se agrupan en cuatro planos: i. tecnológico-operativo, ii. económico-comercial, iii. organizacional y iv. competitivo-regulatorio. Sin embargo, para efectos prospectivos, las dos incertidumbres críticas más robustas son: a.) el grado de madurez del modelo tecnológico-operativo de movilización sostenible y b.) la tracción del mercado cliente en un determinado contexto económico. Esta elección también encuentra sustento empírico en los hallazgos del análisis interno y su relación con la literatura reciente. Por ejemplo, en la banca australiana, los factores que habilitan decisiones climáticas no actúan de forma aislada, sino que se articulan entre dimensiones económicas, institucionales, socioculturales, conductuales y organizacionales, y exigen una acción proactiva integrada a los procesos centrales de creación de valor y de gobierno interno (Cheung y otros, 2022).

Figura 23 Escenarios construidos



Nota: Elaboración propia.

La pertinencia de esta construcción de escenarios se fortalece al contrastarla con evidencia empírica reciente sobre banca comercial en otras regiones. En Bangladesh, las prácticas de empleados, operaciones diarias y políticas sostenibles tienen efectos positivos significativos sobre el financiamiento, mientras que las prácticas orientadas al cliente no resultan estadísticamente significativas en ese contexto, lo cual sugiere que la movilización de recursos sostenibles no depende únicamente de la existencia de demanda, sino también de capacidades internas concretas para estructurar, evaluar y canalizar dicha demanda (Chen y otros, 2022). Complementariamente, se identifican como habilitadores de las finanzas verdes la estructura regulatoria, la capacidad institucional, la tecnología y sus avances, los instrumentos financieros, el entorno de inversión y la participación institucional, lo que confirma que la madurez operativa y tecnológica constituye una incertidumbre crítica legítima para el caso de Davivienda (Bhatnagar & Sharma, 2022).

Desde esta perspectiva, el *escenario A* representa la convergencia más favorable entre capacidad interna y oportunidad de mercado: Davivienda no solo corrige la subestimación de cartera, sino que convierte esa mejora en una ventaja de origenación, seguimiento y posicionamiento competitivo. El *escenario B*, por su parte, advierte que incluso una arquitectura interna fortalecida puede no traducirse en expansión relativa si el entorno económico restringe la demanda o concentra las oportunidades en pocos segmentos, una situación consistente con la literatura que destaca la necesidad de contar con un entorno de inversión conducente y con mecanismos de mercado que acompañen la transición.

Por su parte, el *escenario C* plantea una situación especialmente verosímil para la banca comercial: se alcanza la meta institucional, pero mediante ajustes incrementales y bajo una lógica defensiva, mientras otros bancos capturan más rápido la expansión del mercado sostenible. El *escenario D*, finalmente, sintetiza el riesgo estratégico de no intervenir los factores críticos, pues la evidencia muestra que la banca verde fortalece no solo la financiación ambiental, sino también la imagen corporativa, la confianza del cliente

y la competitividad de mercado, por lo que mantener un modelo reactivo implica resignar valor estratégico en varias dimensiones simultáneamente

En consecuencia, esta construcción de escenarios no constituye un ejercicio aislado de prospectiva, sino el puente analítico que permite identificar, en la siguiente subsección, los determinantes del éxito del plan estratégico, es decir, aquellas capacidades, condiciones habilitantes y decisiones críticas que harán posible aproximar a Davivienda al escenario de liderazgo amplificado y evitar trayectorias de cumplimiento defensivo o rezago competitivo.

### **Determinantes del éxito**

El primer determinante del éxito es la capacidad operativa y analítica para identificar, estructurar, clasificar, marcar y monitorear activos elegibles de manera consistente a lo largo del ciclo de crédito. Este frente resulta decisivo porque el entorno externo apunta hacia mayores exigencias de taxonomía, divulgación y trazabilidad, al tiempo que la digitalización financiera y el uso de datos adquieren un papel cada vez más relevante en la gestión sostenible del negocio bancario. En coherencia con ello, la literatura especializada muestra que las estrategias de banca verde más efectivas son aquellas que incorporan la política ambiental en las operaciones internas y en la estrategia de crédito, desarrollan unidades o capacidades específicas, integran la evaluación ambiental en el análisis de proyectos y producen registros verificables de su desempeño (Chen y otros, 2022). Asimismo, la evidencia internacional señala que las prácticas operativas diarias y las políticas verdes influyen positivamente en el financiamiento verde y en el desempeño ambiental bancario, en contraste con aproximaciones meramente declarativas (Feimi & Vela, 2025)

El segundo determinante del éxito es la capacidad comercial para convertir la sostenibilidad en una propuesta de valor clara, pertinente y movilizadora para los clientes, especialmente en los segmentos empresariales donde se juega la escala del portafolio

sostenible. Esta lectura es consistente con el planteamiento reconstructivista de Chiavenato y Sapiro, según el cual la ventaja no proviene únicamente del ajuste interno, sino de la capacidad de desplazar la atención de la oferta hacia la demanda y la creación de valor. A ello se suma que la literatura sobre banca sostenible identifica barreras económicas, informacionales, conductuales y organizacionales que afectan las decisiones climáticas de los clientes y que, por tanto, no pueden ser abordadas de forma aislada, sino mediante acciones proactivas e integradas en los procesos centrales de creación de valor y gobernanza interna (Cheung y otros, 2022).

El tercer determinante es la arquitectura de datos, las métricas de impacto y los sistemas de apoyo a la decisión, entendidos como la infraestructura que permite convertir la originación sostenible en información útil para gestionar, priorizar, monitorear y demostrar resultados. Este frente es crítico porque la implementación de taxonomías y marcos de finanzas sostenibles enfrenta, de manera recurrente, limitaciones asociadas con la falta de información estandarizada, la insuficiente capacidad analítica y la dificultad para definir, verificar y medir los criterios de sostenibilidad (Vesna, 2023). A ello se suma que la literatura identifica entre los principales habilitadores de las finanzas verdes la transparencia, la trazabilidad y auditabilidad de los fondos, la disponibilidad de datos de desempeño, el fortalecimiento tecnológico y la capacidad técnica institucional (Bhatnagar & Sharma, 2022).

El cuarto determinante del éxito es la gobernanza de ejecución, entendida como la capacidad de desplegar las metas de financiamiento sostenible hacia las líneas de negocio, los segmentos, las áreas funcionales, los equipos y los responsables concretos. En Chiavenato y Sapiro, este despliegue supone desagregar los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y operacionales, en una cascada que fluye desde la alta gerencia hasta la base de la organización, con el fin de preservar la alineación, la integración y la sinergia del conjunto. Bajo esta lógica, la movilización del financiamiento sostenible no puede

quedar circunscrita a un frente corporativo o a un discurso transversal de sostenibilidad, sino que debe traducirse en metas diferenciadas por unidad de negocio, prioridades por segmento, responsabilidades claras y mecanismos de seguimiento en el plano táctico y operacional.

A partir de estos determinantes, la definición de objetivos estratégicos debe orientarse menos a reafirmar compromisos generales y más a cerrar las brechas que hoy limitan la movilización efectiva del financiamiento sostenible. En consecuencia, los objetivos del plan deberán concentrarse en fortalecer la capacidad operativa y analítica, consolidar una propuesta de valor comercial para los clientes y desplegar metas en cascada hacia los distintos niveles del negocio, en coherencia con la jerarquía de objetivos estratégicos, tácticos y operacionales.

### **Definición de objetivos**

La definición de objetivos parte del marco general de contribuir al cumplimiento de la meta corporativa de movilizar COP 111 billones en financiamiento sostenible, pero concentra su formulación en aquellos frentes estratégicos que, de acuerdo con el diagnóstico y la evidencia empírica, tienen mayor capacidad para acelerar dicha movilización. En este caso, los objetivos se estructuran a partir de la evidencia del modelo PLS-SEM y del análisis interno realizado. Por una parte, las operaciones y la relación con los clientes emergen como las dimensiones con mayor incidencia sobre el financiamiento sostenible; por otra, las prácticas con empleados y las políticas internas no deben leerse como frentes independientes, sino como capacidades habilitadoras que permiten que las prioridades comerciales y operativas se traduzcan en resultados efectivos. En consecuencia, la subsección no replica las dimensiones del modelo de manera mecánica, sino que las reorganiza en objetivos estratégicos que reflejan su peso relativo y su complementariedad dentro del plan.

**Objetivo 1. Fortalecer la capacidad de análisis sectorial con enfoque en sostenibilidad y la gestión comercial proactiva para la originación de negocios sostenibles.** Este objetivo se ancla principalmente en la dimensión Clientes (CLI), en la medida en que busca mejorar la capacidad del banco para comprender las necesidades de los segmentos atendidos, identificar oportunidades, traducir la sostenibilidad en propuesta de valor y acompañar de manera más activa la estructuración comercial de proyectos elegibles. Su formulación responde tanto a la relevancia estadística de CLI en el modelo como a los hallazgos descriptivos que evidencian debilidades en la claridad de la oferta sostenible y en la comunicación hacia el cliente. Al mismo tiempo, incorpora un alcance habilitador desde Empleados (EMP), porque una gestión comercial más proactiva exige fortalecer el conocimiento técnico, la capacitación aplicable, las herramientas de acompañamiento y la capacidad del equipo para asesorar con criterio sectorial. En otras palabras, el frente comercial se materializa en la relación con el cliente, pero depende de competencias instaladas en las personas que originan y estructuran el negocio.

**Objetivo 2. Consolidar un modelo integral de identificación oportuna, marcación, trazabilidad y gestión de la información de proyectos elegibles de financiamiento sostenible.** Este objetivo se concentra de manera principal en la dimensión Operaciones (OPE), ya que aborda el núcleo operativo del problema identificado en la tesis: la subestimación de cartera, la complejidad en la identificación y marcación en los sistemas de información, y los retrasos asociados a la evaluación y verificación de requisitos. Su sentido estratégico no es iniciar un esfuerzo desde cero, sino dar escala y mayor solidez al proceso que el banco ya viene adelantando para mejorar la identificación temprana de proyectos elegibles, superando el esquema más reactivo o ex post que dio origen al planteamiento inicial de la investigación. La relevancia de este objetivo se refuerza porque el modelo ubicó a OPE como el principal detonante del financiamiento sostenible y porque, en la práctica del banco, son precisamente los equipos comerciales y de crédito quienes

identifican oportunidades y realizan la marcación correspondiente. Por ello, este objetivo no solo apunta a sistemas y datos, sino al rediseño operativo que conecta originación, evaluación, registro y reporte bajo una lógica de oportunidad y consistencia.

**Objetivo 3. Fortalecer la gobernanza del financiamiento sostenible mediante la apropiación de responsabilidades, metas y mecanismos de seguimiento por parte de cada línea de negocio.** Este objetivo articula de manera explícita las dimensiones Operaciones (OPE) y Políticas (POL). Se fundamenta en que la movilización del financiamiento sostenible no puede descansar únicamente en lineamientos corporativos o en áreas especializadas, sino que debe convertirse en una responsabilidad operativa distribuida entre las líneas de negocio, con metas definidas, seguimiento periódico y criterios de gestión visibles en la toma de decisiones. Aquí, POL aporta el marco institucional, los lineamientos y la legitimidad estratégica, mientras OPE asegura su aterrizaje en procesos, responsables y rutinas de monitoreo. Esta formulación es coherente con tus hallazgos: las políticas y la cultura organizacional son reconocidas positivamente, pero persiste una brecha entre ese diseño estratégico y su traducción efectiva en la implementación. Desde Chiavenato, además, los objetivos solo generan resultados cuando se despliegan en cascada, se revisan periódicamente y se articulan con mecanismos de evaluación y control.

**Objetivo 4. Desarrollar una oferta de acompañamiento técnico y articulación con aliados estratégicos para fortalecer la estructuración de proyectos y la movilización de recursos complementarios.** Este objetivo conecta la dimensión Clientes (CLI) con la dimensión Operaciones (OPE). Desde CLI, amplía la noción de oferta de valor del banco, no limitada al producto financiero en sentido estricto, sino extendida hacia asesoría, formación, acompañamiento y construcción conjunta de proyectos con clientes y otros actores del ecosistema. Desde OPE, incorpora la necesidad de contar con capacidades técnicas, flujos de trabajo y soportes metodológicos que permitan estructurar mejor los

proyectos, capturar información ambiental y social desde etapas tempranas y facilitar su elegibilidad, seguimiento e impacto. En este frente, la búsqueda de aliados —consultores, universidades, proveedores, clientes, multilaterales o cooperación internacional— no es un elemento accesorio, sino un mecanismo para ampliar capacidades, acceder a conocimiento especializado y movilizar recursos complementarios. Esta orientación es consistente con la literatura revisada, que identifica la cooperación institucional, la formación de capacidades, la experticia técnica y los *technical cooperation grants* como habilitadores relevantes del financiamiento sostenible, así como con la idea de que los objetivos no deben agotarse dentro de las operaciones internas, sino proyectarse también sobre la cadena de valor y las relaciones con terceros (Bhatnagar & Sharma, 2022).

En conjunto, estos cuatro objetivos expresan una lectura jerarquizada de las dimensiones del modelo: clientes y operaciones constituyen el núcleo de intervención del plan, mientras empleados y políticas operan como soportes que hacen viable la ejecución y el escalamiento de los resultados. Así, la formulación no solo mantiene coherencia con los hallazgos del PLS-SEM, sino que también permite pasar del diagnóstico a una arquitectura estratégica más precisa, en la que cada objetivo representa una palanca diferenciada pero interdependiente para movilizar el financiamiento sostenible.

## **Formulación de estrategias**

La formulación de estrategias corresponde al momento en que los objetivos se convierten en cursos de acción concretos, articulando recursos, capacidades y relaciones con stakeholders para sostener el posicionamiento competitivo de la organización; por ello, las estrategias no operan como iniciativas aisladas, sino como un sistema integrado que debe responder al diagnóstico, a los determinantes del éxito y a los escenarios construidos previamente. En coherencia con esa lógica, se organizan las estrategias alrededor de cuatro frentes complementarios: i) la profundización comercial y sectorial de la originación sostenible; ii) la consolidación del modelo de identificación, marcación y trazabilidad; iii) la apropiación de metas, seguimiento y reconocimiento por parte del negocio; y iv) la ampliación de la propuesta de valor mediante acompañamiento técnico, aliados y recursos complementarios. Esta arquitectura recoge el hallazgo central de la tesis según el cual Operaciones y Clientes explican de forma directa el financiamiento sostenible, mientras Empleados y Políticas operan como soportes de ejecución y escalamiento.

### **Objetivo 1**

**E1. Priorización sectorial comercial basada en potencial sostenible y posición competitiva del banco.**

Esta estrategia focaliza la originación en sectores donde convergen alto potencial sostenible, participación relevante del banco, viabilidad técnica y regulatoria, y acceso a recursos complementarios. Así, el análisis sectorial deja de ser descriptivo y se convierte en criterio de selección comercial, orientando la sostenibilidad como oportunidad de crecimiento y diferenciación. Este enfoque se alinea con la literatura de *sales enablement*, que destaca la necesidad de articular capacidades, herramientas y soporte interfuncional para sostener conversaciones de valor con clientes B2B (Mukhopadhyay y otros, 2024).

**E2. Escuela comercial sectorial y anticipatoria para la originación sostenible.** Esta estrategia fortalece a la primera línea mediante formación sectorial aplicada, orientada a

desarrollar la capacidad del ejecutivo para anticipar necesidades del cliente, identificar señales de transición y convertirlas en oportunidades de negocio. Busca que la originación no dependa de la demanda explícita del cliente, sino de una gestión comercial proactiva basada en conversaciones consultivas. Este enfoque se alinea con la literatura de *adaptive selling* y *sales enablement*, que resalta la importancia del entrenamiento, herramientas y coordinación interfuncional para abordar ventas complejas y generar valor en clientes B2B (Usman y otros, 2024; Mukhopadhyay y otros, 2024).

**E3. Escalamiento de rutas sostenibles propias como oferta comercial prioritaria del banco.** Esta estrategia busca consolidar y escalar las rutas sostenibles del banco —energía, agro, biodiversidad, construcción, carbono, pymes y economía circular— como una oferta estructurada y comercialmente movilizadora. El énfasis se centra en fortalecer elementos bajo control del banco, como su propuesta financiera, criterios de elegibilidad, capacidad de estructuración y conocimiento sectorial. Su relevancia radica en que convierte la sostenibilidad en una propuesta de valor clara para el cliente, consistente con la evidencia que muestra que los productos y servicios verdes fortalecen la satisfacción, confianza y lealtad del cliente (Mir y otros, 2025).

## **Objetivo 2**

**E4. Marcación temprana con control cruzado en el proceso de crédito.** Esta estrategia consolida la marcación de operaciones sostenibles antes del desembolso, incorporando controles cruzados entre negocio y crédito para reducir la dependencia del criterio individual del ejecutivo. Incluye comités de validación, contraste entre operaciones elegibles y marcadas, y verificaciones posteriores, con el objetivo de mejorar la consistencia del registro sin aumentar la carga operativa. Se alinea con la evidencia que resalta la importancia de integrar prácticas operativas en el funcionamiento bancario para mejorar el desempeño en financiamiento sostenible (Chen y otros, 2022)

**E5. Sistema de captura, sistematización y reutilización de evidencia socioambiental del cliente.** Esta estrategia transforma la información socioambiental del cliente en un activo reutilizable a lo largo del ciclo comercial y crediticio. Propone estandarizar requerimientos por sector, consolidar repositorios únicos por cliente y asegurar que la información no se pierda entre etapas. Su principal desafío es relacional, al requerir que el banco logre capturar y valorizar información incluso sin beneficios financieros inmediatos. Esta dirección es consistente con la literatura sobre taxonomías, que identifica el acceso a datos y la simplificación de requerimientos como barreras clave para su implementación.

**E6. Capacidad distribuida de elegibilidad en comercial y crédito, con SARAS como validador experto.** Esta estrategia plantea distribuir la capacidad de preidentificación de beneficios ambientales y sociales entre ejecutivos comerciales y analistas de crédito, manteniendo a SARAS como instancia de validación experta. Su objetivo es aumentar la capilaridad operativa en la identificación temprana de oportunidades, mejorando la calidad de los casos escalados. Este enfoque es consistente con la literatura de *green banking*, que resalta el rol de la formación, el liderazgo y el *engagement* en la implementación efectiva de iniciativas sostenibles (Noor y otros, 2023).

### **Objetivo 3**

**E7. Meta dual por gestión estratégica del banco: desembolsos sostenibles y participación sostenible.** Esta estrategia propone medir el desempeño no solo por volumen desembolsado, sino también por la participación sostenible dentro del portafolio de cada segmento. Con ello, evita el cumplimiento superficial de metas agregadas y promueve una transformación estructural de la cartera. Además, facilita el despliegue en cascada de la estrategia hacia las líneas de negocio, fortaleciendo la alineación organizacional. La literatura sobre cambio organizacional respalda esta lógica al destacar

la importancia de metas claras para el compromiso con la ejecución (Petrauskaitė-Jocienė & Korsakienė, 2024).

**E8. Monitoreo end-to-end del embudo de financiamiento sostenible desde las líneas de negocio.** Esta estrategia establece un sistema de seguimiento del embudo completo de financiamiento sostenible, desde la identificación de oportunidades hasta el desembolso. Permite identificar puntos de pérdida de conversión y actuar sobre ellos, transformando el monitoreo en una herramienta de gestión activa del proceso. Este enfoque es consistente con la planeación estratégica de Chiavenato y con la literatura sectorial, que resalta la importancia del seguimiento y reporte como componentes clave de las estrategias de banca sostenible (Tekin, 2025).

**E9. Sistema de reconocimiento no monetario por calidad de originación, no solo por desembolso.** Esta estrategia complementa los incentivos monetarios con mecanismos de reconocimiento enfocados en comportamientos clave como la detección de oportunidades, calidad de los casos y aprendizaje comercial. Busca alinear los incentivos con el proceso y no solo con el resultado final, promoviendo coordinación y desarrollo de capacidades. La evidencia sugiere que el reconocimiento y el engagement fortalecen la participación en iniciativas de financiamiento sostenible más allá de los incentivos financieros (Jin y otros, 2025).

#### **Objetivo 4**

**E10. Acompañamiento técnico-comercial como propuesta central de valor del banco.** Esta estrategia posiciona el acompañamiento técnico como parte central de la oferta del banco, donde el ejecutivo actúa como articulador entre la necesidad del cliente y la estructuración de soluciones sostenibles. Incluye orientación en elegibilidad, estructuración y conexión con capacidades adicionales. Su valor radica en traducir la sostenibilidad en una experiencia concreta para el cliente, fortaleciendo confianza y lealtad (Mir y otros, 2025).

**E11. Orquestación de aliados por ruta, segmento y tipo de necesidad.** Esta estrategia organiza la red de aliados como un sistema funcional, definiendo su rol según la ruta, el segmento y el momento del proceso. Permite complementar capacidades internas sin perder el control de la relación con el cliente, fortaleciendo la eficiencia y coherencia del acompañamiento. Se alinea con la lógica de sistemas de valor y con la evidencia que destaca la cooperación técnica como habilitador del financiamiento sostenible.

**E12. Movilización activa de fondeo, garantías y recursos concesionales o complementarios.** Esta estrategia busca estructurar soluciones financieras ampliadas mediante el acceso a garantías, recursos concesionales y esquemas blended, facilitando la bancabilidad de proyectos con barreras de riesgo o costo. Cumple una función de cierre al conectar la necesidad del cliente con una solución viable, en línea con la literatura que identifica estos instrumentos como habilitadores clave del financiamiento sostenible (Tekin, 2025).

*Tabla 3 Estrategias por dimensión y escenario*

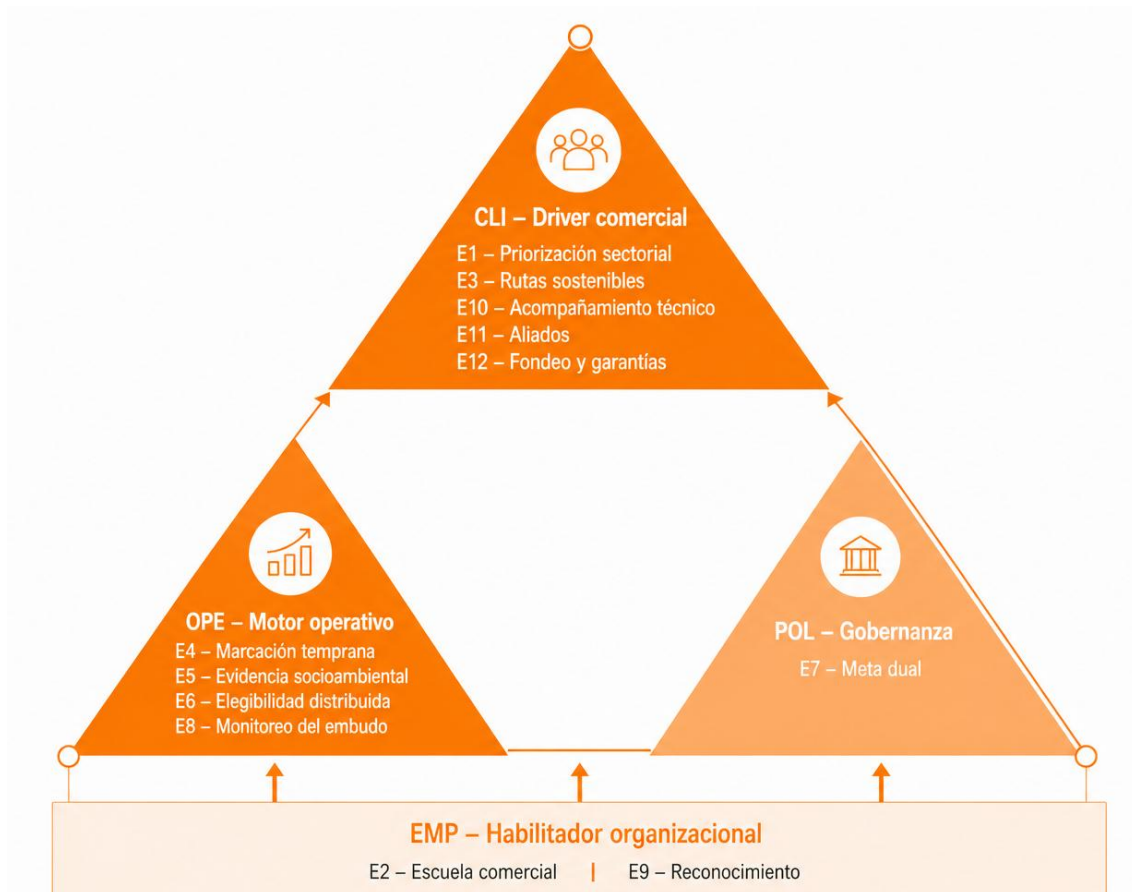
Objetivo/ Estrategia	CLI	OPE	EMP	POL	Escenario	
1	E1	Principal	Complementario	Habilitador	—	A, B
	E2	Habilitador	Complementario	Principal	—	A, B
	E3	Principal	Complementario	Habilitador	—	B, C
2	E4	Complementario	Principal	Habilitador	—	B, C
	E5	Habilitador	Principal	Complementario	—	A, B
	E6	Complementario	Principal	Habilitador	—	B, C
3	E7	—	Principal	Complementario	Principal	B, C
	E8	Complementario	Principal	—	Habilitador	A, B, C
	E9	—	Complementario	Principal	Habilitador	A, B, C
4	E10	Principal	Principal	Complementario	—	A, B, C
	E11	Principal	Complementario	—	—	A, B
	E12	Principal	Complementario	—	—	A, B

*Nota:* Elaboración propia.

La Tabla 3 sintetiza el alcance predominante de cada estrategia sobre las cuatro dimensiones del modelo y su alineación principal con los cuatro escenarios construidos.

La asignación no debe entenderse como excluyente, sino como indicativa del frente en el que cada estrategia ejerce mayor tracción dentro del plan. En conjunto, estas doce estrategias traducen los hallazgos del diagnóstico, del PLS-SEM y de la construcción de escenarios en un portafolio coherente de acción: unas amplían la capacidad de originación, otras robustecen la identificación y la trazabilidad, otras vuelven gobernable el proceso desde el negocio y otras expanden la propuesta de valor mediante acompañamiento y articulación con terceros. Bajo la lógica de Chiavenato, el paso siguiente consiste en formalizar esta arquitectura estratégica en responsables, metas, programas, mecanismos de seguimiento y recursos de ejecución, de modo que la formulación no permanezca en el plano declarativo, sino que pueda desplegarse en la operación del banco.

Figura 24 Diagrama estrategias propuestas



Nota: Elaboración propia.

### Formalización del plan estratégico

La presente subsección desarrolla la formalización del plan mediante dos operaciones complementarias: primero, la desagregación de las estrategias en planes de implementación; y segundo, la priorización de dichos planes mediante una matriz QSPM adaptada al caso. Esta sección es relevante porque, en la lógica de Chiavenato, la ejecución no se resuelve en el nivel declarativo de la estrategia. En el marco de esta investigación, el plan de implementación debía traducirse explícitamente en fases, responsables, tiempos y criterios de evaluación. Las doce estrategias operan como cursos de acción de nivel superior, mientras que la formalización exige convertirlas en unidades más ejecutables y asignables. En ese sentido, se adopta una estructura secuencial estrategia → plan → proyecto → acción, donde el plan funciona como la unidad intermedia de gestión: conserva el propósito estratégico, pero lo traduce a un conjunto de frentes implementables que luego pueden desplegarse en proyectos temporales, procesos permanentes y procedimientos operativos.

*Tabla 4 Planes derivados de las estrategias propuestas*

<b>Estrategia</b>	<b>Plan(es) derivados</b>	<b>Propósito de formalización</b>
E1. Priorización sectorial comercial	P1. Modelo de priorización sectorial sostenible	Traducir la lectura sectorial en un instrumento concreto de focalización comercial, priorizando sectores, actividades y segmentos con mayor potencial de movilización sostenible.
E2. Escuela comercial sectorial y anticipatoria	P2. Formación comercial sectorial para originación sostenible	Estructurar la capacitación por rutas, sectores y roles comerciales, de modo que la originación dependa menos de la demanda espontánea del cliente y más de la capacidad anticipatoria del banco.
E3. Escalamiento de rutas sostenibles propias	P3. Estandarización y escalamiento de rutas sostenibles	Convertir las rutas en una oferta bancaria más clara, homogénea y escalable, basada ante todo en capacidades propias del banco.
E4. Marcación temprana con control cruzado	P4. Control de marcación temprana en crédito	Incorporar controles explícitos de elegibilidad y marcación a lo largo del proceso de crédito, antes del desembolso y con validaciones cruzadas.
E5. Captura, sistematización y reutilización de evidencia	P5. Modelo mínimo de datos y evidencia socioambiental	Establecer un esquema mínimo y reutilizable de información socioambiental que sirva para originación, validación, marcación, seguimiento e impacto.
E6. Capacidad distribuida de elegibilidad	P6. Modelo de preelegibilidad distribuida	Desarrollar una capacidad básica de preidentificación en comercial y crédito, manteniendo a SARAS como instancia experta de validación.

<b>Estrategia</b>	<b>Plan(es) derivados</b>	<b>Propósito de formalización</b>
E7. Meta dual por segmento	P7. Despliegue de meta dual por segmento	Formalizar metas por línea de negocio no solo en desembolsos, sino también en participación sostenible, para evitar un seguimiento exclusivamente agregado.
E8. Monitoreo end-to-end del embudo	P8. Tablero y rutinas de seguimiento del embudo	Construir una lógica de monitoreo del proceso completo, desde la identificación de oportunidades hasta el desembolso efectivo.
E9. Reconocimiento no monetario por calidad de originación	P9. Reconocimiento y aprendizaje comercial	Diseñar un sistema de reconocimiento que premie indicadores líderes y fortalezca aprendizaje, colaboración y apropiación comercial.
E10. Acompañamiento técnico-comercial como propuesta de valor	P10. Modelo de acompañamiento técnico-comercial	Estructurar una ruta de acompañamiento desde la detección de la necesidad del cliente hasta la maduración del proyecto financiable.
E10. Acompañamiento técnico-comercial como propuesta de valor	P11. Articulación cliente tractor	Activar mecanismos de transferencia de conocimiento y articulación entre clientes con mayor madurez y clientes con menor capacidad técnica.
E11. Orquestación de aliados por ruta, segmento y necesidad	P12. Mapa funcional de aliados por ruta	Ordenar la red de aliados según tipo de necesidad, ruta, momento del proceso y valor aportado a la estructuración del proyecto.
E11. Orquestación de aliados por ruta, segmento y necesidad	P13. Convenios y SLA de aliados	Formalizar la relación con aliados mediante acuerdos, tiempos de respuesta, entregables y criterios de activación.
E12. Movilización activa de fondeo y recursos complementarios	P14. Radar de fondeo y de-risking	Crear una capacidad permanente de identificación de líneas, garantías, cooperación y ventanas de financiamiento complementario.
E12. Movilización activa de fondeo y recursos complementarios	P15. Cierre financiero ampliado	Estructurar reglas para combinar crédito bancario con garantías, cooperación, subsidios u otros instrumentos de cierre financiero.

*Nota:* Elaboración propia.

La priorización del portafolio se realizó mediante una Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adaptada a esta investigación. En lugar de ponderar factores internos y externos en sentido clásico, la matriz evaluó cada plan con base en cuatro criterios directamente vinculados con la lógica de implementación del caso: impacto estratégico (peso 0,40), capacidad habilitadora (0,25), factibilidad de implementación (0,25) y evidencia de quick wins tempranos (0,10). Cada plan fue calificado en una escala de 1 a 5 y su puntaje total se obtuvo como suma ponderada. Esta adaptación es consistente con el enfoque de Chiavenato sobre ejecución estratégica, en la medida en que obliga a

establecer prioridades, definir qué delegar, destinar recursos y competencias cruciales y traducir la estrategia en planes de trabajo concretos.

Los resultados muestran una estructura lógica clara. La prioridad 1 concentra los planes que ordenan el negocio, distribuyen la responsabilidad de la elegibilidad y vuelven gobernable la ejecución: metas por segmento, priorización sectorial, preelegibilidad distribuida, acompañamiento técnico-comercial, control de marcación y seguimiento del embudo. La prioridad 2 agrupa planes de consolidación y escalamiento —rutas, formación, reconocimiento, aliados y datos— que fortalecen la capacidad instalada del sistema. Finalmente, la prioridad 3 reúne instrumentos de cierre y formalización externa — convenios, radar de fondeo y cierre financiero ampliado— cuya efectividad depende de que las fases previas ya hayan generado pipeline, criterios de elegibilidad y trazabilidad operativa suficientes. En términos analíticos, la QSPM confirma que la formalización no debe comenzar por los instrumentos más sofisticados de ecosistema, sino por aquellos que primero organizan la gestión, mejoran la capacidad de originación y distribuyen responsabilidades en el núcleo del negocio.

*Tabla 5 Calificación de los planes y definición de las fases de la intervención*

<b>Código</b>	<b>Impacto estratégico</b>	<b>Capacidad habilitadora</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Quick wins</b>	<b>Puntaje total</b>	<b>Prioridad</b>
P7	5	4	5	2	4,45	Prioridad 1
P1	5	3	5	2	4,20	Prioridad 1
P6	5	4	3	3	4,05	Prioridad 1
P10	4	5	4	1	3,95	Prioridad 1
P4	5	4	2	4	3,90	Prioridad 1
P8	4	3	4	5	3,85	Prioridad 1
P3	5	4	2	2	3,70	Prioridad 2
P9	4	4	3	3	3,65	Prioridad 2
P2	4	5	2	3	3,65	Prioridad 2
P12	3	5	4	2	3,65	Prioridad 2
P5	4	4	2	4	3,50	Prioridad 2
P11	4	4	3	1	3,45	Prioridad 2
P13	4	4	3	1	3,45	Prioridad 3
P14	3	2	3	2	2,65	Prioridad 3
P15	3	2	2	1	2,30	Prioridad 3

*Nota:* Elaboración propia.

La formalización del plan exige una desagregación adicional del portafolio priorizado, de manera que cada plan se traduzca en proyectos temporales, delimitados y asignables, capaces de especificar qué se va a hacer, por quién, con qué recursos y en qué horizonte. Bajo esta premisa, la priorización obtenida mediante la QSPM se convierte en una secuencia de implementación por fases, donde cada plan se despliega en proyectos con distinto nivel de criticidad. Esta decisión también es consistente con la evidencia reciente: en banca B2B, las iniciativas de *sales enablement* y *adaptive selling* mejoran la capacidad del frente comercial para sostener diálogos de valor y anticipar necesidades del cliente; en paralelo, la digitalización y los controles internos fortalecen la identificación, el monitoreo y la gestión del riesgo en créditos sostenibles, mientras que las prácticas de GHRM, capacitación, reconocimiento y engagement facilitan la apropiación de la estrategia por parte de los equipos (Mukhopadhyay y otros, 2024).

Figura 25 Proceso de priorización para la formalización del plan estratégico.



Nota: Elaboración propia.

### **Fase 1. Direccionamiento, elegibilidad y control inicial**

La primera fase concentra los planes que ordenan el negocio, distribuyen responsabilidades y vuelven visible la ejecución desde el inicio. En **P7**, el proyecto **7.1** establece la línea base y las metas anuales de desembolsos sostenibles por segmento; el **7.2** complementa esa lógica con metas de participación sostenible sobre saldos y flujos; y el **7.3** formaliza contratos de gestión y revisiones semestrales para asegurar que la meta se despliegue en cascada y no permanezca como una referencia agregada. En **P1**, el proyecto **1.1** construye el índice sectorial de atractivo sostenible; el **1.2** traduce esa priorización en fichas sectoriales para gestión comercial; y el **1.3** extiende la lectura hacia cadenas de valor y pipeline sostenible, de forma que la originación no dependa únicamente del cliente que ya llegó al banco, sino también de señales detectadas en clientes tractores, proveedores y pymes vinculadas. Esta secuencia es congruente con la idea de que las metas deben bajar a niveles tácticos y operativos y con la evidencia de que el *sales enablement* y la venta adaptativa mejoran la capacidad de los equipos comerciales para trabajar con clientes informados y mercados complejos.

En **P6**, el proyecto **6.1** desarrolla un checklist y semáforo de elegibilidad para comercial y crédito; el **6.2** define el soporte experto y los SLA de escalamiento hacia SARAS; y el **6.3** consolida una base de casos, errores frecuentes y criterios interpretativos. En **P10**, el **10.1** crea un triage de madurez del cliente; el **10.2** diseña la ruta de acompañamiento técnico-comercial; y el **10.3** organiza una mesa técnica de estructuración sectorial para casos complejos. En **P4**, los proyectos **4.1**, **4.2** y **4.3** introducen puntos de control en originación y previos al desembolso, revisión cruzada y pruebas periódicas de elegibilidad y auditoría de marcación. Finalmente, en **P8**, el **8.1** define el árbol de indicadores del embudo, el **8.2** institucionaliza la rutina de gestión por segmento, el **8.3** crea un comité de alertas tempranas y el **8.4** una bitácora de cuellos de botella y lecciones de implementación. En conjunto, esta fase responde a la literatura que muestra que la transformación digital y la

calidad del control interno reducen el riesgo del *green credit* y mejoran su seguimiento, y a los hallazgos recientes según los cuales las estrategias bancarias verdes más robustas combinan productos, monitoreo, divulgación e incentivos en lugar de depender solo de una narrativa institucional.

## **Fase 2. Escalamiento comercial, capacidades y soporte de información**

La segunda fase agrupa los planes orientados a consolidar capacidades, estandarizar la oferta y reforzar la infraestructura de apoyo al negocio. En **P3**, el proyecto **3.1** define el paquete mínimo de oferta por ruta; el **3.2** estructura el despliegue comercial de las rutas priorizadas; y el **3.3** instala un laboratorio de mejora continua para ajustar mensajes, criterios y soportes. En **P9**, el **9.1** diseña la arquitectura de reconocimiento no monetario, el **9.2** crea comunidades de práctica y *mentoring*, y el **9.3** integra sostenibilidad en desempeño y plan de carrera. En **P2**, el **2.1** formula un currículo diferenciado por rol y ruta; el **2.2** organiza *coaching* comercial y clínicas de oportunidad; el **2.3** desarrolla una certificación interna por ruta o sector; y el **2.4** construye una biblioteca digital de *playbooks*, objeciones y casos. Esta combinación es consistente con la literatura de GHRM, que identifica la formación, la gestión del desempeño, las recompensas y el *engagement* como prácticas núcleo para convertir la sostenibilidad en capacidad organizacional, y con la evidencia sobre *green banking*, que asocia *green loans* y *green services* con satisfacción y lealtad del cliente.

En **P12**, el proyecto **12.1** mapea brechas y aliados por ruta; el **12.2** traduce ese mapeo en un catálogo de activación por necesidad; y el **12.3** incorpora una evaluación periódica de la efectividad de los aliados. En **P5**, el **5.1** define el diccionario de dato sostenible, el **5.2** establece un repositorio reutilizable de evidencia, el **5.3** construye una base de pipeline sostenible con trazabilidad documental y el **5.4** diseña un protocolo de solicitud progresiva de información al cliente. En **P11**, el **11.1** formaliza mecanismos de aprendizaje entre clientes, el **11.2** organiza mesas sectoriales cliente tractor–proveedor/pyme, y el **11.3**

sistematiza casos demostrativos y visitas de aprendizaje. La lógica de esta fase se apoya en tres hallazgos convergentes: la cooperación estratégica entre actores eleva la eficiencia bancaria, la disponibilidad de métricas y datos estandarizados sigue siendo una barrera estructural para la ampliación de finanzas sostenibles, y la articulación en redes B2B mejora la generación y difusión de valor cuando existen instrumentos claros de interacción y soporte.

### **Fase 3. Formalización externa y cierre financiero ampliado**

La tercera fase reúne los planes cuyo valor depende de que las fases previas ya hayan consolidado pipeline, elegibilidad, seguimiento y acompañamiento. En **P13**, el proyecto **13.1** establece reglas de derivación y niveles de servicio para aliados; el **13.2** estandariza plantillas contractuales y protocolos de activación rápida; y el **13.3** implementa un tablero de uso, tiempos y calidad de respuesta. En **P14**, el **14.1** desarrolla inteligencia de ventanas y recursos, el **14.2** organiza una mesa de estructuración de recursos complementarios y el **14.3** genera un boletín trimestral de oportunidades de fondeo y garantías. Finalmente, en **P15**, el **15.1** diseña el protocolo para combinar crédito con apoyo externo, el **15.2** ejecuta pilotos de operaciones híbridas y el **15.3** crea un comité de aprobación de estructuras de cierre ampliado. Esta secuencia es pertinente porque la literatura reciente muestra que la cooperación estratégica entre bancos y terceros mejora eficiencia y capacidad de respuesta, que el *green credit* y la innovación financiera reducen riesgo bancario, y que los marcos de financiamiento combinado son especialmente útiles cuando se combinan capital público, privado e híbrido para superar barreras de acceso a financiamiento sostenible.

La asignación de tiempos y responsables es decisiva porque la ejecución estratégica no se produce de manera espontánea: requiere traducir los proyectos en secuencias temporales, áreas líderes, dependencias y puntos de control. En la práctica, esto permite que cada proyecto tenga una unidad responsable, un horizonte verificable y una lógica de coordinación con otros frentes, reduciendo el riesgo de dispersión, duplicidad o retraso.



E	P	Acción	Responsable	abr 26	may 26	jun 26	jul 26	ago 26	sep 26	oct 26	nov 26	dic 26	ene 27	feb 27	mar 27	abr 27	may 27	jun 27
E11	12	12.1 Catálogo de activación por necesidad	VPE Comercial / Sostenibilidad															
E11	12	12.3 Evaluación periódica de efectividad de aliados	VPE Comercial / Sostenibilidad															
E2	2	2.1 Currículo diferenciado por rol y ruta	Sostenibilidad / VPE Talento Humano															
E2	2	2.2 Certificación interna por ruta/sector	VPE Talento Humano / Sostenibilidad															
E9	9	9.1 Arquitectura de reconocimiento	Sostenibilidad / Mercadeo															
E9	9	9.2 Comunidades de práctica y <i>mentoring</i>	Sostenibilidad / Mercadeo															
E9	9	9.3 Integración de sostenibilidad en desempeño y plan de carrera	VPE Talento Humano / Sostenibilidad															
E5	5	5.1 Repositorio de información sostenible	Tecnología / SARAS / Analítica / Sostenibilidad															
E10	11	11.1 Mecanismo de aprendizaje entre clientes	VPE Comercial / VPE Corporativa															
E10	11	11.2 Mesas sectoriales cliente tractor-proveedor/pyme	VPE Comercial / VPE Corporativa															
E10	11	11.3 Portafolio de casos demostrativos y visitas de aprendizaje	VPE Comercial / VPE Corporativa															
<b>Fase 3</b>																		
E11	13	13.1 Reglas de derivación y nivel de servicio	Dirección Administrativa / Jurídica / Sostenibilidad															
E11	13	13.2 Plantillas contractuales y protocolo de activación rápida	Dirección Administrativa / Jurídica / Sostenibilidad															
E12	14	14.1 Mesa de estructuración de recursos complementarios	Tesorería / Finanzas Corporativas / Sostenibilidad															
E12	14	14.2 Boletín trimestral de oportunidades de fondeo y garantías	Tesorería / Finanzas Corporativas / Sostenibilidad															
E12	15	15.1 Comité de aprobación de estructuras de cierre ampliado	VPE Corporativa / VPE Comercial / Sostenibilidad															

Nota: Elaboración propia.

### **Auditoría del desempeño**

La auditoría del desempeño constituye la fase en la que el plan se evalúa por su capacidad de generar resultados, sostener capacidades y activar ajustes correctivos. Implica medir no solo los resultados finales, sino también la consistencia de los medios de ejecución, mediante control estratégico, auditoría de recursos y reevaluación continua. En este caso, supone verificar si el plan logra traducir la meta de financiamiento sostenible en metas por segmento, originación proactiva, elegibilidad distribuida, trazabilidad operativa y articulación con clientes y aliados.

Bajo esta lógica, la auditoría no es una revisión ex post, sino un dispositivo de gestión basado en comparación sistemática entre desempeño y estándares, que permite identificar desviaciones y aplicar correctivos. Para ello, se propone implementar un Sistema de Administración Estratégica (SAE) que articule estrategia y operación mediante monitoreo continuo, coordinación interfuncional y ajustes permanentes. El principal instrumento de auditoría es el *Balanced Scorecard*, que permite evaluar simultáneamente resultados, tracción comercial, calidad de procesos y fortalecimiento de capacidades. Esto es clave en Davivienda, donde el éxito no se limita al volumen de cartera sostenible, sino también a la conversión del embudo, la calidad de la marcación, la disponibilidad de información y el desarrollo de capacidades organizacionales.

Finalmente, la auditoría se estructura en tres ritmos: seguimiento mensual operativo (embudo, marcación, avances), revisión trimestral estratégica (metas, recursos, correctivos) y evaluación semestral de capacidades. Este esquema permite asegurar aprendizaje continuo y ajuste permanente, coherente con el hallazgo central de la investigación: la brecha no está en la estrategia, sino en su ejecución.

Tabla 7 Indicadores clave para el Balance Scorecard por fase y plan

Fase	Planes que abarca	Finalidad del control de la fase	Indicadores clave propuestos
Fase 1	P7, P1, P6, P10, P4, P8	Verificar si el plan logra ordenar el direccionamiento comercial, desplegar metas por segmento, distribuir la capacidad de elegibilidad, instalar controles tempranos y hacer visible el embudo completo de conversión.	<b>P7:</b> desembolsos sostenibles y saldo/participación sostenible por segmento ( <i>resultado estratégico y financiero</i> ); <b>P1:</b> número de sectores priorizados y oportunidades sostenibles identificadas ( <i>clientes y mercado</i> ); <b>P6:</b> porcentaje de operaciones con preelegibilidad aplicada y tasa de preelegibilidad correcta frente a validación posterior ( <i>procesos internos y control</i> ); <b>P10:</b> clientes diagnosticados con triage de madurez y casos acompañados mediante la ruta técnico-comercial ( <i>clientes y mercado</i> ); <b>P4:</b> porcentaje de operaciones marcadas antes del desembolso ( <i>procesos internos y control</i> ); <b>P8:</b> tasa de conversión total del embudo ( <i>resultado estratégico y financiero / procesos internos y control</i> ).
Fase 2	P3, P9, P2, P12, P5, P11	Auditar si el banco consolida la oferta comercial sostenible, fortalece capacidades humanas, activa aliados de manera funcional y mejora la trazabilidad de la información y el aprendizaje comercial.	<b>P3:</b> número de rutas activas con paquete mínimo formalizado y desembolsos originados por ruta ( <i>clientes y mercado / resultado estratégico y financiero</i> ); <b>P9:</b> reconocimientos otorgados por indicadores líderes ( <i>aprendizaje, personas y habilitadores</i> ); <b>P2:</b> cobertura de formación por ruta/sector y ejecutivos certificados ( <i>aprendizaje, personas y habilitadores</i> ); <b>P12:</b> aliados priorizados por ruta y casos activados con apoyo de aliados ( <i>procesos internos y control / clientes y mercado</i> ); <b>P5:</b> porcentaje de clientes/proyectos con evidencia cargada ( <i>procesos internos y control</i> ); <b>P11:</b> oportunidades derivadas desde cliente tractor a proveedor/pyme ( <i>clientes y mercado / aprendizaje, personas y habilitadores</i> ).
Fase 3	P13, P14, P15	Verificar si la formalización externa, la movilización de recursos complementarios y el cierre financiero ampliado logran traducirse en estructuras operativas efectivas para escalar proyectos más complejos.	<b>P13:</b> convenios o SLA formalizados y cumplimiento de niveles de servicio de aliados ( <i>procesos internos y control</i> ); <b>P14:</b> ventanas de fondeo, garantías o cooperación identificadas y monto potencial movilizable identificado ( <i>resultado estratégico y financiero / procesos internos y control</i> ); <b>P15:</b> número de operaciones con cierre financiero ampliado y monto movilizado mediante estructuras híbridas ( <i>resultado estratégico y financiero</i> ).

Nota: Elaboración propia.

### **Validación del plan estratégico**

La propuesta formulada fue contrastada con tomadores de decisión y actores clave en Davivienda, con el propósito de evaluar su pertinencia, viabilidad y alineación con la estrategia corporativa. Esta validación buscó asegurar que el plan no solo fuera conceptualmente sólido, sino también implementable dentro de las dinámicas reales de la organización. Se realizó mediante espacios de revisión estructurada siguiendo un orden lógico de las instancias de validación y aprobación bajo la estructura organizacional de Davivienda, con representantes de las áreas de Sostenibilidad (Finanzas Sostenibles y Centro de Conocimiento), con áreas responsables de la planeación y gestión financiera, así como analítica y equipos comerciales y de crédito de la Banca Empresas, SARAS y posteriormente, y actualmente en proceso, la validación con vicepresidentes. Estos actores fueron previamente identificados en el diagnóstico como críticos. En estas sesiones se presentaron los componentes del plan y se recogieron percepciones sobre su claridad, aplicabilidad y coherencia con las capacidades existentes.

Los resultados evidencian una validación consistente de la lógica general del plan, en particular en lo relacionado con la priorización de acciones orientadas a fortalecer la originación, la identificación temprana y la trazabilidad operativa. Los actores consultados destacaron la pertinencia de la priorización sectorial para la definición del acompañamiento técnico-comercial, y el seguimiento del embudo como elementos críticos para cerrar la brecha entre la ambición estratégica y la ejecución. Asimismo, se confirmó la necesidad de fortalecer la gobernanza mediante metas por segmento y mecanismos de seguimiento periódico.

A partir de esta validación, se realizaron ajustes en la estructuración del plan, principalmente la calificación de los planes y definición de las fases de la intervención<sup>3</sup>,

---

<sup>3</sup> Los resultados presentados en la Tabla 5 ya incluyen los ajustes validados con actores clave.

priorizando aquellas que permiten organizar la gestión y distribuir responsabilidades en el corto plazo. Estos ajustes refuerzan la lógica de implementación progresiva propuesta y mejoran la factibilidad del plan dentro del contexto organizacional del banco. En conjunto, la validación realizada permite concluir que el plan estratégico es pertinente, viable y coherente con la estrategia corporativa de Davivienda, así como con las capacidades actuales de la organización, lo que fortalece su potencial de adopción e implementación efectiva.

Figura 26 Validación plan estratégico



Nota: Elaboración propia.

Como resultado de la validación del plan estratégico con actores clave, se presenta a continuación una matriz resumen que integra los principales hallazgos, conclusiones y propuestas para cada uno de los elementos de la planeación estratégica. Esta matriz permite evidenciar, de manera sintética, la coherencia entre el diagnóstico, el análisis realizado y las decisiones estratégicas formuladas, consolidando en una sola vista la lógica que sustenta el plan propuesto.

Tabla 8 Matriz resumen elementos del plan estratégico.

Elemento	Hallazgos	Conclusión	Propuesta
Misión	La sostenibilidad está implícita en la generación de valor, pero no se explicita como eje estratégico del negocio.	Es ideal que el propósito del banco incorpore explícitamente el valor ambiental y social.	Ajustar la misión hacia la generación de valor compartido, integrando sostenibilidad como parte central de la propuesta de valor.

Elemento	Hallazgos	Conclusión	Propuesta
<b>Visión organizacional</b>	La visión refleja liderazgo y crecimiento, pero no posiciona al banco en la transición sostenible.	El liderazgo en financiamiento sostenible debe formar parte del direccionamiento de largo plazo.	Alinear la visión con el posicionamiento del banco como actor clave en la movilización de capital sostenible.
<b>Diagnóstico estratégico externo</b>	Creciente presión regulatoria, desarrollo de taxonomías y mayor competencia en finanzas sostenibles.	El entorno ofrece oportunidades de crecimiento, pero exige diferenciación estratégica.	Focalizar la estrategia en sectores con alto potencial sostenible y condiciones favorables de mercado.
<b>Diagnóstico estratégico interno</b>	Base institucional sólida, pero brechas en identificación y capacidades comerciales; resultando en una subestimación de cartera sostenible.	La principal limitación no es estratégica, sino operativa y de ejecución.	Fortalecer procesos, sistemas de información y capacidades comerciales para capturar el valor sostenible existente.
<b>Construcción de escenarios</b>	Escenarios desde rezago competitivo hasta liderazgo basado en capacidades analíticas, comerciales y operativas.	El posicionamiento futuro depende de la capacidad de convertir la sostenibilidad en ventaja competitiva.	Orientar el plan hacia un escenario de liderazgo en financiamiento sostenible.
<b>Determinantes del éxito</b>	Operaciones y clientes explican el financiamiento sostenible; empleados y políticas actúan como habilitadores.	La movilización depende de capacidades operativas y comerciales más que de lineamientos formales.	Priorizar el fortalecimiento de procesos, gestión comercial y capacidades analíticas como núcleo del plan.
<b>Definición de objetivos</b>	Las brechas se concentran en originación, trazabilidad, gobernanza y acompañamiento al cliente.	Los objetivos deben responder directamente a los determinantes del financiamiento sostenible.	Establecer objetivos enfocados en análisis sectorial, trazabilidad, gobernanza y valor al cliente.
<b>Formulación de estrategias</b>	Se requiere integrar originación, operación, gobernanza y propuesta de valor en un sistema coherente.	La sostenibilidad debe traducirse en una capacidad comercial y operativa estructurada.	Diseñar un portafolio de estrategias que articule cliente, operación y capacidades organizacionales.
<b>Formalización del plan estratégico</b>	Las estrategias requieren desagregación y priorización para ser ejecutables.	La viabilidad depende de traducir la estrategia en planes concretos y secuenciados.	Estructurar el plan en 15 planes priorizados mediante QSPM y organizados en fases de implementación.
<b>Auditoría del desempeño</b>	La brecha principal está en la ejecución y seguimiento del plan.	El control estratégico es clave para asegurar resultados y aprendizaje organizacional.	Implementar un sistema de monitoreo con indicadores y ciclos de seguimiento mensual, trimestral y semestral.

Nota: Elaboración propia.

El plan propuesta permitirá la transición desde un escenario actual caracterizado por brechas operativas hacia un modelo objetivo estructurado y proactivo. A través de la definición de los objetivos estratégicos, la implementación de un portafolio de 12 estrategias y su traducción en 15 planes accionables priorizados, el plan estratégico para la movilización de finanzas sostenibles propuesto permite organizar la ejecución en fases progresivas que fortalecen la gobernabilidad, escalan capacidades y consolidan resultados. Como resultado, se espera cerrar las brechas identificadas mediante un incremento en la movilización de financiamiento sostenible, una mayor participación de la cartera sostenible, el fortalecimiento de capacidades comerciales y técnicas, y una mejora sustancial en la trazabilidad y medición del impacto ambiental y social.

Figura 27 Impactos esperados del plan estratégico



Nota: Elaboración propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Con respecto al primer objetivo específico de esta investigación, la caracterización de las estrategias para la movilización de las finanzas sostenibles en la banca comercial permitió establecer que este fenómeno no se reduce a la existencia de productos verdes o sociales, sino que constituye una capacidad estratégica transversal que articula criterios ambientales, sociales y de gobernanza con la originación, la evaluación, la operación, la gestión de riesgos y la relación con los clientes. En consecuencia, las variables y factores que enmarcan el objeto de estudio no pueden analizarse únicamente desde una lógica comercial o reputacional, sino desde una perspectiva de transformación organizacional. La revisión teórica mostró que la movilización efectiva de recursos depende de la convergencia entre taxonomías, capacidades institucionales, propuesta de valor al cliente, sistemas de información y mecanismos de ejecución, lo que justificó el abordaje del problema desde la planeación estratégica.

En lo que respecta al segundo objetivo, el diagnóstico del estado actual de las finanzas sostenibles en Davivienda mostró que el banco cuenta con una base institucional sólida para acelerar su movilización: una trayectoria de más de una década en financiación con beneficio ambiental y social, una Taxonomía Sostenible propia, una política corporativa recientemente fortalecida y un avance tangible en la participación de la cartera sostenible. No obstante, el estudio también evidenció que persisten brechas relevantes en identificación, marcación, trazabilidad, calidad de información y acompañamiento al cliente. La existencia de una subestimación de al menos 18% en la cartera sostenible confirma que el principal desafío ya no es la definición estratégica de la sostenibilidad, sino su traducción operativa en el ciclo de negocio y en los sistemas de información.

A partir de la determinación de las condiciones habilitantes, variables y prácticas con mayor influencia en la cartera sostenible del banco, se encontró que no todas las

dimensiones organizacionales inciden con la misma intensidad sobre la movilización del financiamiento sostenible. La evidencia empírica derivada del modelo PLS-SEM mostró que las prácticas relacionadas con la operación constituyen el principal determinante de la cartera sostenible, seguidas por aquellas orientadas al cliente. En contraste, las prácticas con empleados y las políticas internas no evidenciaron efectos directos estadísticamente significativos cuando no se traducen en procesos, decisiones y rutinas concretas de ejecución. Este hallazgo permite concluir que la principal palanca de movilización para Davivienda no está en producir más lineamientos generales, sino en fortalecer su capacidad operativa, comercial y analítica para identificar, estructurar, registrar y acompañar operaciones elegibles de manera oportuna y consistente.

Sobre esa base, y alineado con el tercer objetivo, la formulación del plan estratégico permitió traducir el diagnóstico y la evidencia empírica en una propuesta coherente con el problema planteado. Los cuatro objetivos estratégicos responden de forma directa a las brechas identificadas a lo largo del estudio. Asimismo, y dando alcance al cuarto objetivo de esta investigación, la elaboración del plan de implementación permitió estructurar una ruta de acción concreta, con fases, recursos, responsables, tiempos y criterios de evaluación, lo que convierte la propuesta en un instrumento de gestión y no solo en una formulación conceptual. En este sentido, el trabajo no se limita a señalar oportunidades de mejora, sino que ofrece una arquitectura operativa para intervenir la problemática investigada.

Finalmente, en línea con el quinto objetivo, se concluye que el plan estratégico es pertinente y viable para Davivienda porque responde de manera directa a la brecha identificada entre la ambición institucional en financiamiento sostenible y su capacidad efectiva de ejecución. Su viabilidad no depende de transformaciones abstractas, sino de una secuencia de implementación priorizada mediante la QSPM adaptada, que ordena la ejecución según impacto estratégico, capacidad habilitadora, factibilidad y quick wins. Así,

la propuesta comienza por las acciones que vuelven gobernable la gestión —metas por segmento, priorización sectorial, preelegibilidad, acompañamiento técnico-comercial, control de marcación y seguimiento del embudo— y luego avanza hacia fases de consolidación y escalamiento. Esta lógica es consistente con la alta factibilidad del proyecto, reflejada en el apoyo de la alta dirección, la disponibilidad de recursos y la capacidad organizacional del banco para desarrollarlo.

### **Recomendaciones**

En línea con el primer objetivo específico, orientado a caracterizar las estrategias para la movilización de las finanzas sostenibles desde la banca comercial, se recomienda que Davivienda consolide un lenguaje corporativo único sobre financiamiento sostenible y lo traduzca en criterios homogéneos de elegibilidad, originación, acompañamiento y reporte a lo largo de toda la organización. Esto supone evitar que la taxonomía y la política de sostenibilidad operen como referentes exclusivos de áreas especializadas y convertirlas en instrumentos compartidos por negocio, crédito, riesgo, sostenibilidad y tecnología. Una mayor estandarización conceptual fortalecería la consistencia del criterio técnico y reduciría la variabilidad en la identificación de operaciones elegibles.

A la luz de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico del estado actual de las finanzas sostenibles en Davivienda, se recomienda priorizar, en el corto plazo, aquellas acciones que atienden las principales brechas de ejecución identificadas. En particular, resulta conveniente concentrar esfuerzos en la preelegibilidad, la marcación temprana con control cruzado, el seguimiento del embudo y la consolidación de la trazabilidad en los sistemas de información. Antes de ampliar el portafolio de iniciativas o crear nuevas líneas de producto, el banco debería asegurar que el proceso actual permita identificar y capturar correctamente el valor sostenible que ya está generando.

Con base en el tercer objetivo específico, que buscó determinar las condiciones habilitantes, variables y prácticas con mayor influencia en la cartera sostenible del banco,

se recomienda fortalecer la capacidad comercial de Davivienda mediante un modelo de originación más anticipatorio, apoyado en análisis sectorial, formación por rutas sostenibles, herramientas de *sales enablement* y acompañamiento técnico-comercial al cliente. Los resultados evidenciaron que la relación con el cliente sí incide en la movilización del financiamiento sostenible, pero también mostraron debilidades en la claridad de la oferta y en la comunicación de valor. Por ello, la sostenibilidad debería consolidarse como una propuesta comercial más explícita, segmentada y orientada a resolver necesidades concretas de los clientes empresariales.

En coherencia con el cuarto objetivo, se recomienda desplegar la gobernanza del plan en cascada hacia las líneas de negocio, incorporando metas diferenciadas, responsables visibles, mecanismos periódicos de seguimiento y criterios de evaluación asociados al desempeño. El estudio mostró que las políticas y la cultura organizacional son relevantes, pero insuficientes cuando no se traducen en responsabilidades operativas concretas. En consecuencia, la implementación debería apoyarse en tableros de control mensuales y trimestrales, así como en revisiones semestrales de capacidades, con el fin de facilitar procesos de aprendizaje, corrección y reasignación de recursos.

Finalmente, y en correspondencia con el quinto objetivo, se recomienda que Davivienda implemente la propuesta por fases, respetando el orden de priorización definido y manteniendo espacios periódicos de retroalimentación con los actores clave del proceso. En el corto plazo, esto implica concentrarse en metas por segmento, priorización sectorial, preelegibilidad, acompañamiento técnico-comercial, control de marcación y seguimiento del embudo; en una segunda etapa, fortalecer rutas, formación, aliados y datos; y posteriormente profundizar mecanismos de formalización externa. Esta secuencia no solo es consistente con la QSPM adaptada, sino también con la alta factibilidad del proyecto en términos de apoyo directivo, recursos disponibles y capacidad organizacional.

## Referencias

- Adrianus Manurung, K., Siregar, H., Fahmi, I., & Hakim, B. D. (2024). Sustainable Value Chain for Sustainable Lending of State-Owned Banks in Indonesia. *School of Business, IPB University*. <https://doi.org/10.3390/su16124940>
- Ansoff, H. I. (1975). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Asobancaria. (2024). *Informe de gestión gremial 2023*. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2024/08/IGG-2024-V11.pdf>
- Asobancaria. (2024). *Informe de Tipificación: la banca colombiana en 2023*. Obtenido de [https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2024/07/Informe\\_Tipificacion\\_2024\\_v5.pdf](https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2024/07/Informe_Tipificacion_2024_v5.pdf)
- Asobancaria. (2025). *Informe de Tipificación: La banca colombiana en 2024*. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2025/09/INFORME-TIPIFICACION-2024.pdf>
- Bain & Company. (2024). *Consumer Pulse 2024*.
- Banco Davivienda S.A. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de Davivienda.com: [https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes\\_somos/sobre\\_nosotros](https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros)
- Banco Davivienda S.A. (2024). *Código de Buen Gobierno Corporativo*. Obtenido de Relación con inversionistas: [https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2024/05/DAV-Codigo-Buen-Gobierno-Corporativo-02.may\\_.2024-1.pdf](https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2024/05/DAV-Codigo-Buen-Gobierno-Corporativo-02.may_.2024-1.pdf)
- Banco Davivienda S.A. (2024). *Comités de apoyo a la Junta Directiva*. Obtenido de Relación con Inversionistas: <https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2024/07/240719-Comites-Apoyo-Junta-Directiva-3.pdf>
- Banco Davivienda S.A. (2024). *Política "El Mundo es Nuestra Casa: Hagámosla más próspera, incluyente y verde"*. Obtenido de Sostenibilidad Davivienda: <https://sostenibilidad.davivienda.com/assets/pdf/es/DAV-Politica-El-mundo-es-nuestra-casa-og-toc-Ago-28-2024.pdf>
- Banco Davivienda S.A. (2024). *Reglamento Asamblea General de Accionistas*. Obtenido de Relación con inversionistas: [https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2024/05/DAV-AGA-Reglamento-esp-25.abr\\_.24-jb-toc.pdf](https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2024/05/DAV-AGA-Reglamento-esp-25.abr_.24-jb-toc.pdf)
- Banco Davivienda S.A. (2025). *Informe Anual 2024*. Obtenido de <https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2025/03/DAV-Informe-2024->

COMPLETO-Mar20-

2.pdf?elqTrackId=e0a58ed26ac34d2bb96055d0c245c271&elqaid=9870&elqat=2&elqak=8AF57483491933FB4B1153A1C21BDEC36E3045BC4F810762331598A959BBDB3357DF

- Banco Mundial. (2023). *Informe sobre clima y desarrollo del país*. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099072023124015474/pdf/P1781040f920a400809a2c09e70149f435b.pdf>
- BankTrack. (2024). *The carbon pollution of the world's largest banks*. Obtenido de [https://www.banktrack.org/download/unsupervised\\_the\\_carbon\\_pollution\\_of\\_the\\_world\\_s\\_largest\\_banks/unsupervised.pdf](https://www.banktrack.org/download/unsupervised_the_carbon_pollution_of_the_world_s_largest_banks/unsupervised.pdf)
- Bansal, N., Taneja, S., & Ozen, E. (2023). Green Financing as a Bridge Between Banking Strategies and Environmental Performance in Punjab, India. *International Journal Of Sustainable Development And Planning*, 18(10), 3155-3167. <https://doi.org/https://doi.org/10.18280/ijstdp.181017>
- Basantés Ávalos, J. L., Centeno, E., Bonilla Torres, E. M., & Basantes Avalos, R. A. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *Conciencia Digital*, 4(2), 1-16. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- Bello Pinzon, F. J., & Pedraza Najar, X. L. (2023). Teoría de planeación estratégica y teoría estratégica emergente: Una revisión literaria. *Universidad Militar Nueva Granada*.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>.
- Bhatnagar, S., & Sharma, D. (2022). Evolution of green finance and its enablers: A bibliometric analysis. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rser.2022.112405>
- BloombergNEF. (26 de 01 de 2026). *BloombergNEF Finds Global Energy Transition Investment Reached Record \$2.3 Trillion in 2025, Up 8% from 2024*. Obtenido de <https://about.bnef.com/>: <https://about.bnef.com/insights/clean-energy/bloombergnef-finds-global-energy-transition-investment-reached-record-2-3-trillion-in-2025-up-8-from-2024/>

- Bohorquez-Penuela, C., Noailly, J., & Naël Shehadeh. (2024). *Climate Transition Risks and Bank Lending: Evidence from Colombia*. <https://doi.org/https://doi.org/10.32468/be.1294>
- Borodako, A. (2023). *ESG integration in banking: A qualitative study on the impact of regulation on banks' operations*. Obtenido de <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/3082898/no.ntnu%3Ainspera%3A147333143%3A148074571.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brand Finance. (2025). *Banking 500 2025*. Obtenido de <https://brandirectory.com/reports/banking/2025>
- CAMACOL. (2024). *El 2023 cerró con una caída del 49,7 % en las ventas de vivienda de interés social*. Obtenido de <https://camacol.co/prensa/noticias/el-2023-cerro-con-una-caida-del-497-en-las-ventas-de-vivienda-de-interes-social>
- CAMACOL. (2025). *Indicadores de la construcción al primer trimestre de 2025: Pensando más allá del 2026*. Camacol Informa.
- Chen, J., Siddik, A. B., Zheng, G.-W., Masukujjaman, M., & Bekhzod, S. (2022). The Effect of Green Banking Practices on Banks' Environmental Performance and Green Financing: An Empirical Study. *Energies*, 15(4), 1292. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/en15041292>
- Cheung, H., Baumber, A., & Brown, P. (2022). Barriers and enablers to sustainable finance: A case study of home loans in an Australian retail bank. *Barriers and enablers to sustainable finance: A case study of home loans in an Australian retail bank*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130211>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamento y aplicaciones*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Climate Bonds Initiative. (2023). *Estado del mercado de las finanzas sostenibles en Colombia 2022*. Obtenido de [https://www.climatebonds.net/files/reports/colombia\\_estado\\_del\\_mercado\\_2022\\_es.pdf](https://www.climatebonds.net/files/reports/colombia_estado_del_mercado_2022_es.pdf)
- Climate Policy Initiative. (2023). *Global Landscape of Climate Finance 2023*. Obtenido de <https://www.climatepolicyinitiative.org/wp-content/uploads/2023/11/Global-Landscape-of-Climate-Finance-2023.pdf>
- Climate Policy Initiative. (2024). *Global Landscape of Climate Finance 2024*. Obtenido de <https://www.climatepolicyinitiative.org/wp-content/uploads/2024/10/Global-Landscape-of-Climate-Finance-2024.pdf>

- Corficolombiana. (2024). *Perspectiva sectoria: Sostenibilidad. Oportunidades de crecimiento de Colombia en la Transición Energética*. Investigaciones económicas.
- Dağdır, B. D., & Özkan, B. (2024). A comprehensive evaluation of a company performance using sustainability balanced scorecard based on picture fuzzy AHP. *Journal of Cleaner Production*, 140519, 435. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140519>
- Denning, S. (2017). The age of agile. *Strategy and leadership*, 45(1), 3-10. <https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0086>
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2020). REGLAMENTO (UE) 2020/852 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 18 de junio de 2020 relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles y por el que se modifica el reglamento (UE) 2019/2088. Obtenido de Finance: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852>
- Diaz-Timoté, J., Isaac-Cubides, P., & Arce-Plata, M. (2020). Vulnerabilidad de la oferta de servicios ecosistémicos. En L. A. Moreno, & G. I. Andrade, *Biodiversidad 2019. Estado y tendencias de la biodiversidad continental de Colombia* (pág. 92p). Bogotá D.C., Colombia: Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Obtenido de Probabilidad de colapso de la diversidad biológica en algunos de los socioecosistemas colombianos: <https://reporte.humboldt.org.co/biodiversidad/2022/cap2/207/>
- DNP. (2024). *Financiamiento verde: Perspectivas para la transformación productiva en Colombia*. Archivos de Economía, documento 565. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/565.pdf>
- DNP; Fedesarrollo. (2022). *Estrategia Nacional de Financiamiento Climático*. Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Ambiente/Finanzas%20del%20Clima/Estrategia\\_Nacional\\_de\\_Financiamiento\\_Climatico.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Ambiente/Finanzas%20del%20Clima/Estrategia_Nacional_de_Financiamiento_Climatico.pdf)
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters. How Google*. Penguin.
- European Commission. (2024). *Overview of sustainable finance*. Obtenido de Finance: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance\\_en?prefLang=es](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en?prefLang=es)
- Feimi, D., & Vela, F. (2025). Green Banking in Albania: Examining Its Impact on Environmental Performance, Financing, and Corporate Image. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. [https://doi.org/DOI:10.14505/tpref.v16.1\(33\).17](https://doi.org/DOI:10.14505/tpref.v16.1(33).17)

- Fjeldstad, Ø., & Ketels, C. (2006). Competitive Advantage and the Value Network Configuration: Making Decisions at a Swedish Life Insurance Company. *Long Range Planning*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.05.001>
- Goodstein, L., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGrawHill.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Grijalvo, M., & García-Wang, C. (2023). Sustainable business model for climate finance. Key drivers for the commercial banking sector. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113446>
- Gulzar, R., Bhat, A. A., Mir, A., Akbar, Athari, S. A., & Al-Adwan, A. S. (2024). Green banking practices and environmental performance: navigating sustainability in banks. *Environ Sci Pollut Res*, 31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11356-024-32418-7>
- Hair, J. F., M. Hult, G. T., Ringle, C. M., & Marko, S. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publishing.
- Hax, A., & Wilde II, D. (2001). The Delta Model—Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. *European Management Journal*, 19(4), 378-387. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00041-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00041-X)
- HM Government. (2019). *Green Finance Strategy: Transforming finance for a greener future*. Obtenido de [https://data.parliament.uk/DepositedPapers/Files/DEP2019-0718/Green\\_Finance\\_Strategy.pdf](https://data.parliament.uk/DepositedPapers/Files/DEP2019-0718/Green_Finance_Strategy.pdf)
- IDEAM. (12 de 12 de 2024). *El Ideam presenta nuevas proyecciones climáticas para Colombia: Escenarios de Cambio Climático al 2100*. Obtenido de [ideam.gov.co: https://www.ideam.gov.co/sala-de-prensa/noticia/el-ideam-presenta-nuevas-proyecciones-climaticas-para-colombia-escenarios-de-cambio-climatico-al-2100](https://www.ideam.gov.co/sala-de-prensa/noticia/el-ideam-presenta-nuevas-proyecciones-climaticas-para-colombia-escenarios-de-cambio-climatico-al-2100)
- IPCC. (2023). *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]*. IPCC, Geneva, Switzerland. <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647>
- Jin, S., Pei, J., Nian, P., Lu, W., & Wu, S. (2025). Pay for individual performance and knowledge sharing: A new explanation based on the nonlinear effect. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115161>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. *Harvard Business School*

- Press, 240 pp. \$29.95, hardcover. Long Range Planning. 41. 226–228.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.00>
- Kumar, J., Rani, G., Rani, M., & Rani, V. (2024). Do green banking practices improve the sustainability performance of banking institutions? The mediating role of green finance. *Social, Responsibility Journal*, 20(10), 1990-2007.  
<https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2024-0096>
- Lopez, A., Rojas, X., & Watson, C. (2021). *Consistency case study: action supporting Article 2.1c of the Paris Agreement in Colombia*.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA world*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
- Mandagie, Y. R., Hatta, I. H., Wahyoeni, S. I., & Ahmar, N. (2024). Development of a Green Banking and Green Financing Practice Model For Enhancing Sustainability Development Goals (SDGs). *SDGs Review*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe02775>
- MHCP; SFC. (2022). *Taxonomía Verde de Colombia*. Obtenido de <https://www.taxonomiaverde.gov.co/documents/316219/336660/Taxonom%C3%A4Da+Verde+de+Colombia.pdf/f25c7843-9a15-17da-90f9-5d63763b85b6?t=1649352720000>
- Mikalef, P., Pappas, I. O., Krogstie, J., & Giannakos, M. (2018). Big data analytics capabilities: a systematic literature review and research agenda. *Information Systems and e-Business Management*, 16, 547-578.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10257-017-0362-y>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2024). *Finanzas Verdes para el Desarrollo Sostenible del País: Plan integral de gestión del cambio climático y biodiversidad del sector Hacienda*. Obtenido de <https://www.minhacienda.gov.co/documents/d/portal/planintegral->
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. The Free Press.
- Mir, A. A., Bhat, A. A., Al-Adwan, A. S., Farooq, S., Jamali, D. R., & Malik, I. S. (2025). Green banking practices and customer satisfaction-way to green sustainability. *Innovation and Green Development*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.igd.2025.100221>

- Mukhopadhyay, S., Terho, H., & Rangarajan, D. (2024). Enhancing B2B sales through digital transformation Insights into effective sales enablement. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.009>
- Naimi Sadigh, A., Tayebbeh, A., & Rabiei, M. (2022). Digital Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00759-0>
- NGFS. (13 de 11 de 2025). *NGFS publishes updated Guide on Climate Scenario Analysis*. Obtenido de [ngfs.net](https://www.ngfs.net): <https://www.ngfs.net/en/press-release/ngfs-publishes-updated-guide-climate-scenario-analysis>
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>
- OECD. (2020). *Developing Sustainable Finance Definitions and Taxonomies, Green Finance and Investment, OECD Publishing*,. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/134a2dbe-en>.
- OECD. (2024). *Perspectivas económicas de América Latina 2024: Financiando el desarrollo sostenible*. OECD Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/25aed2f5-es>
- Ogliastri, E. (2009). *Manual de planificación estratégica: Siete modelos para hacer un plan estratégico*. Costa Rica: INCAE.
- ONU. (2015). *Acuerdo de París de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC)*. Obtenido de [https://unfccc.int/sites/default/files/spanish\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf)
- Petrauskaitė-Jocienė, V., & Korsakienė, R. (2024). The factors impacting employee commitment to organizational change. *Business: Theory and practice*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3846/btp.2024.21130>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- PwC. (2024). *Voice of the Consumer Survey 2024*. Obtenido de <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/voice-of-the-consumer-survey.html>
- Reeves, M., Haanæs, K., & Sinha, J. (2015). *Your strategy needs strategy. How to Choose and Execute the Right approach*. Harvard Business Review Press.

- Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2015). The Biology of Corporate Survival. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 46-55.
- Rehman, A., Ullah, i., Afridi, F.-e.-A., Ullah, Z., Zeeshan, M., Hussain, A., & Rahman, H. U. (2021). Adoption of green banking practices and environmental performance in Pakista: a demonstration of structural equation modelling. *Environment, Development and Sustainability*, 23(9), 13200-13220. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10668-020-01206-x>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at Scale: How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*. Obtenido de Agile Project Management.
- Senge, P. (1998). *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*.
- SFC. (2022). *Hacia el enverdecimiento del sistema financiero colombiano: Estrategia de finanzas verdes y Cambio Climático de la Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de <https://www.bu.com.co/sites/default/files/2022-08/Hacia%20el%20enverdecimiento%20del%20sistema%20financiero%20colombiano.pdf>
- Shaumya, S., & Arulrajah, A. A. (2017). The Impact of Green Banking Practices on Bank's Environmental Performance: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Finance and Bank Management*, 5(1), 77-90. <https://doi.org/https://doi.org/10.15640/jfbm.v5n1a7>
- SISCLIMA. (2022). *Estrategia Nacional de Financiamiento Climático*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Ambiente/Finanzas%20del%20Clima/Estrategia%20nacional%20de%20financiamiento%20clim%C3%A1tico.pdf>
- Slywotzki, A. J. (1995). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Harvard Business School Press.
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D., Peteraf, M. A., & Heaton, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Tekin, Z. (2025). Green banking strategies: Evidence from Turkish banks. *Borsa Istanbul Review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.05.008>
- Thompson, S. (2023). *Green and sustainable finance: Principles and practice in banking, investment and insurance*. New York: Kogan Page.

- UNEP-FI. (2022). *Foundations of Climate Mitigation Target Setting*.
- UNEP-FI. (s.f.). *History*. Obtenido de UN Environment Programme | Finance initiative: <https://www.unepfi.org/about/about-us/history/>
- United Nations Environment Programme. (2022). *Making Peace with Nature: A scientific blueprint to tackle the climate, biodiversity and pollution emergencies*. Obtenido de <https://www.unep.org/resources/making-peace-nature>
- United Nations Environment Programme. (2024). *Emissions Gap Report 2024: No more hot air ... please! With a massive gap between rhetoric and reality, countries draft new climate commitments*. Nairobi. <https://doi.org/https://doi.org/10.59117/20.500>.
- Usman, M., Khalid, A., Saeed, M., Shafique, S., Babalola, M., & Ren, S. (2024). Invigorating the spirit of being adaptive: Examining the role of spiritual. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114648>
- Vesna, M. (2023). Green Finance: Regulation and Instruments. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. <https://doi.org/DOI:10.2478/jcbtp-2023-0019>
- Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2014). How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/doi:10.1016/j.ijpe.2014.12.031>
- World Bank. (2025). *Labeled Sustainable Bonds*. Obtenido de <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/cd82b4033281dab2cb1a1c71eeb691e4-0340012025/original/Labeled-Bond-Quarterly-Newsletter-Issue-No-10.pdf>
- Zhang, X., Wang, Z., Zhong, X., Yang, S., & Siddik, A. B. (2022). Do Green Banking Activities Improve de Banks Environmental Performance? The Mediating Effect of Green Financing. *Sustainability*(14). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14020989>
- Zheng, G.-w., Siddik, A. B., Masukujaman, M., Fatema, N., & Alam, S. S. (2021). Green Finance Development in Bangladesh: The Role of Private Commercial Banks (PCBs). *Sustainability*, 12, 795. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13020795>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 216-226. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

## A. Anexo 1. Listado de preguntas del instrumento

#	VARIABLE	PREGUNTA
1	Experiencia	Conozco en detalle la oferta de productos y criterios de financiamiento sostenible de Davivienda aplicables a mi segmento de clientes.
2	Experiencia	En los últimos 12 meses he recibido capacitación suficiente y aplicable para identificar operaciones de financiamiento sostenible.
3	Experiencia	En los últimos 6 meses, mis clientes han expresado interés concreto por la oferta de financiamiento sostenible del banco.
4	Experiencia	Cuento con herramientas, materiales y acompañamiento que me facilitan promover y cerrar oportunidades de financiamiento sostenible.
5	Experiencia	La organización me inspira y motiva activamente a identificar y movilizar oportunidades de financiamiento sostenible.
6	Prácticas relacionadas con empleados	La cultura organizacional impulsa e influye en las decisiones de crédito ambiental y socialmente responsables.
7	Prácticas relacionadas con empleados	El banco capacita a sus empleados sobre los criterios de elegibilidad y requisitos de cumplimiento del financiamiento sostenible.
8	Prácticas relacionadas con empleados	El banco proporciona herramientas efectivas para que los empleados asesoren a sus clientes en el financiamiento de proyectos sostenibles
9	Prácticas relacionadas con empleados	El banco ofrece incentivos monetarios a los empleados que contribuyen a la movilización de recursos hacia proyectos sostenibles.
10	Prácticas relacionadas con empleados	Los empleados se sienten motivados cuando el banco reconoce mediante incentivos no monetarios el aporte de sus acciones al financiamiento sostenible.
11	Prácticas relacionadas con clientes	El banco inspira a sus clientes a avanzar en la transición hacia prácticas sostenibles mediante la sensibilización y formación.
12	Prácticas relacionadas con clientes	Existen incentivos que motivan a los clientes a financiar con el banco sus proyectos con impacto ambiental y social positivo.
13	Prácticas relacionadas con clientes	La comunicación externa del banco dirigida hacia los clientes promueve activamente el interés por productos financieros sostenibles.
14	Prácticas relacionadas con clientes	El banco asesora técnicamente a sus clientes en la formulación de proyectos que cumplan con los criterios de elegibilidad para el financiamiento sostenible.
15	Prácticas relacionadas con clientes	La información sobre la oferta de productos y servicios financieros sostenibles del banco es clara para los clientes.
16	Prácticas relacionadas con la operación	El banco cuenta con atributos diferenciadores y competitivos en lo relacionado al financiamiento sostenible.
17	Prácticas relacionadas con la operación	La sostenibilidad está integrada en los procesos operativos cotidianos del banco.
18	Prácticas relacionadas con la operación	El banco ha establecido metas de reducción de emisiones dentro de sus operaciones internas.

#	VARIABLE	PREGUNTA
19	Prácticas relacionadas con la operación	El financiamiento sostenible ha generado mejoras en el desempeño sostenible y reputación del banco.
20	Prácticas relacionadas con la operación	Los procesos internos de aprobación de crédito consideran criterios ambientales y sociales.
21	Prácticas relacionadas con políticas	La estrategia de negocio del banco incorpora los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París.
22	Prácticas relacionadas con políticas	El banco cuenta con políticas que guían su compromiso con la sostenibilidad.
23	Prácticas relacionadas con políticas	Las decisiones estratégicas del banco incluyen metas claras para aumentar el financiamiento de proyectos sostenibles.
24	Prácticas relacionadas con políticas	Las políticas del banco establecen restricciones a la financiación de actividades con alto riesgo ambiental y social.
25	Prácticas relacionadas con políticas	El banco divulga a sus grupos de interés la información sobre sus impactos climáticos y ambientales.
26	Financiamiento sostenible	El banco ha diseñado productos específicamente orientados a financiar activos/proyectos/actividades ambiental y socialmente responsables.
27	Financiamiento sostenible	Las soluciones de financiamiento sostenible que ofrece el banco se adaptan a las necesidades de los clientes.
28	Financiamiento sostenible	El banco ha innovado en el desarrollo de instrumentos financieros con impacto ambiental y social positivo.
29	Financiamiento sostenible	El financiamiento sostenible se ha consolidado como una parte esencial del portafolio de productos financieros del banco.
30	Financiamiento sostenible	La participación de la cartera sostenible del banco con respecto a la cartera total ha crecido en los últimos años.

*Nota:* Elaboración propia.