



Consultoría Profesional, Reto Fiduprevisora: Propuesta para mejorar la competitividad de los productos de inversión sostenible de Fiduprevisora S.A

Diego Fernando Sandoval Vargas

John Alexander Diaz Pedraza

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

15/08/2025

Consultoría Profesional, Reto Fiduprevisora: Análisis de Debilidades y Demanda

Consultoría Profesional, Reto Fiduprevisora: Análisis de Debilidades y Demanda

Diego Fernando Sandoval Vargas

John Alexander Diaz Pedraza

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Omar Alonso Patiño C

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

15/08/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 17/10/2025

Dedicatoria

A nuestras familias quienes son pilares fundamentales de nuestro camino académico, gracias por su incondicionalidad, la paciencia infinita y apoyo incondicional en este proceso, sin ustedes esto o sería posible y carecería de valor.

Al director del trabajo de grado, por su incondicional acompañamiento durante las fases del proceso académico del MBA, por su lineamiento y dedicación para lograr la materialización de nuestro proyecto de grado.

La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía del fracaso.

Peter Drucker.

Resumen

El presente trabajo de grado se centra en el análisis de debilidades y la identificación de la demanda de productos de inversión sostenible en Fiduprevisora S.A., entidad fiduciaria de Colombia compuesta con capital mixto, la cual cuenta con amplia trayectoria en la gestión de recursos públicos y privados. La investigación surge en un contexto donde la sostenibilidad se consolida como pilar estratégico en los mercados financieros, no solo en Colombia sino en la región y el mundo, impulsada en gran parte por la presión social, las regulaciones y la necesidad de alinear los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) con las decisiones de inversión.

El propósito principal del estudio es diagnosticar la competitividad de los productos sostenibles actuales que tiene Fiduprevisora y recomendar el diseño de nuevos instrumentos que respondan a las tendencias y expectativas del mercado nacional. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa basada en análisis de mercado, revisión comparativa con competidores, encuestas a inversionistas y entrevistas semiestructuradas a expertos, lo que permitió identificar hallazgos y asegurar la validez de las conclusiones, las cuales se presentaron al equipo estratégico de Fiduprevisora.

Los resultados evidencian que la oferta de productos sostenibles aún presenta limitaciones en su diversificación, transparencia y percepción de rentabilidad, dificultando el desarrollo de mercado y su masificación. No obstante, existe una demanda creciente de instrumentos alineados con criterios ASG y mayor claridad regulatoria. Como conclusión, Fiduprevisora cuenta con oportunidades significativas para fortalecer su portafolio mediante innovación financiera, la mejora en comunicación con los inversionistas tanto actuales como potenciales y la integración efectiva de prácticas sostenibles que consoliden su posición en el sector fiduciario colombiano.

Palabras clave

Inversión sostenible

Fiduprevisora S.A

Diagnóstico competitivo

Metodología Cualitativa

Demanda de mercado

Innovación Financiera

Análisis DOFA

Análisis PESTEL

ASG

Onboarding

Benchmarks

Bigdata

Commodities

Frameworks

Greenwashing

Insights

Greenwashing

Onboarding

Stakeholders

Webinars

Abstract

This study focuses on analyzing the weaknesses and identifying the market demand for sustainable investment products offered by Fiduprevisora S.A., a Colombian fiduciary company with mixed capital and experience in managing public and private funds. The research is framed within a context in which sustainability has become a strategic pillar of financial markets—both in Colombia and globally—driven by social pressure, regulatory requirements, and the growing need to align Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria with investment decisions.

The main purpose of this research is to diagnose the competitiveness of Fiduprevisora's current sustainable investment products and to propose the design of new instruments that respond to emerging market trends and investor expectations. The study follows a qualitative methodology based on market analysis, benchmarking against competitors, and semi-structured interviews with investors and industry experts. This approach enabled the identification of key insights and supported the validation of the findings presented to Fiduprevisora's strategic team.

The results show that the company's current sustainable investment offering remains limited in diversification, transparency, and perceived profitability, which hinders broader market adoption. However, there is a growing demand for financial instruments aligned with ESG principles and supported by clearer regulatory frameworks. In conclusion, Fiduprevisora has significant opportunities to strengthen its portfolio through financial innovation, improved communication with both current and potential investors, and the effective integration of sustainable practices that consolidate its position within the Colombian fiduciary sector.

Contenido

	Pág.
Lista de figuras	10
Lista de tablas.....	1111
Introducción.....	12
Objetivos	15
<i>Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
Justificación.....	1616
Marco Institucional	19
Marco Contextual y Conceptual.....	30
Diseño metodológico de la consultoría	37
Diagnóstico organizacional	43
<i>Procesamiento estadístico de datos.....</i>	<i>52</i>
<i>Análisis de los resultados.....</i>	<i>59</i>
Resultados de la solución.....	60
Conclusiones y recomendaciones	74
<i>Conclusiones.....</i>	<i>74</i>

Consultoría Profesional, Reto Fiduprevisora: Análisis de Debilidades y Demanda 9

Recomendaciones..... 77

Referencias 81

Anexo 1. Árbol del Problema 86

Anexo 2. Encuesta 87

Anexo 3. Entrevista 89

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional de Fiduprevisora S.A.	20
Figura 2. Ranking de utilidad de entidades del sector Fiduciario, primer semestre 2024.	23
Figura 3. Ranking de liquidez EA de 2024 - fondos de inversión renta fija nacional en Colombia.....	25
Figura 4. Evolución rentabilidad y duración FIC efectivo – segundo semestre 2024 de Fiduprevisora S.A.....	26
Figura 5. Datos Generales del análisis obtenido.....	53
Figura 6. Portafolio de productos sostenibles con un enfoque de Social del análisis obtenido	54
Figura 7. Portafolio de productos sostenibles con un enfoque Financiero del análisis obtenido	56
Figura 8. Portafolio de productos sostenibles con un enfoque de Sostenibilidad del análisis obtenido	57

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Rendición de cuentas FIC Vista 2024 de Fiduprevisora S.A.....	26
Tabla 2. Participación de rentabilidad por sectores del mercado fiduciario primer semestre 2024.....	27
Figura 3. Matriz DOFA.....	51
Tabla 4. Tendencias en productos sostenibles con un enfoque de Social del análisis obtenido	55
Tabla 5. Tendencias en productos sostenibles con un enfoque de Financiero del análisis obtenido	56
Tabla 6. Tendencias en productos sostenibles con un enfoque de Sostenibilidad del análisis obtenido	58
Tabla 7. Beneficios propuestos para los stakeholders de Fiduprevisora S.A.....	66
Tabla 8. Indicadores de desarrollo y desempeño del producto sostenible.....	68
Tabla 9. Indicadores de mercado y percepción del cliente.....	69
Tabla 10. Indicadores de sostenibilidad y gestión interna.....	71

Introducción

La inversión sostenible ha dejado de ser un fenómeno emergente o un tema de conversación en altas esferas del mundo empresarial para convertirse en una de las principales transformaciones del sector financiero a nivel mundial. En la actualidad, tanto inversionistas institucionales como particulares demandan productos que no solo ofrezcan rentabilidad, sino que además estén alineados con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Este nuevo paradigma, impulsado por regulaciones internacionales, políticas públicas y cambios en la conciencia social, obliga a las entidades financieras a redefinir sus portafolios y estrategias de negocio. En este contexto, el presente trabajo de consultoría profesional se enmarca en el campo de los productos con resultados en **finanzas sostenibles**, una línea de investigación prioritaria en el programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA), que articula la innovación en productos de inversión con la búsqueda de un desarrollo económico responsable.

El estudio se desarrolla en torno a **Fiduprevisora S.A.**, una sociedad fiduciaria colombiana de carácter mixto con más de tres décadas de experiencia en la gestión de recursos públicos y privados obteniendo durante este tiempo resultados positivos en sus balances y estados financieros. La entidad, vinculada al actual Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia y juega un rol estratégico en el sector fiduciario del país. Su portafolio incluye Fondos de Inversión Colectiva (FIC) y negocios fiduciarios que administran recursos clave en áreas como salud, educación, pensiones y proyectos de infraestructura. En los últimos años, Fiduprevisora ha demostrado su interés por ser una compañía responsable y debido a ello ha incorporado productos financieros con enfoque sostenible, entre ellos el Fondo de Inversión Colectiva Sostenible (FICS), los cuales están alineados con los criterios ASG.

Sin embargo, pese a su importancia en el mercado colombiano, a su larga y sólida trayectoria y potencial de crecimiento, la empresa enfrenta el reto de consolidar dichos instrumentos en un mercado altamente competitivo y en rápida evolución.

Parte de reconocer que, aunque la sostenibilidad se ha consolidado como un pilar estratégico en los mercados financieros globales (*Friede, Busch & Bassen, 2015; Kumar & Lee, 2021*), persisten múltiples desafíos que limitan la masificación de los productos de inversión sostenible. Entre los antecedentes empíricos, diferentes estudios evidencian una brecha entre la oferta actual de instrumentos financieros sostenibles y la demanda real de los inversionistas (GSIA, 2020; Dans, 2021). En Colombia, este panorama no es ajeno: mientras entidades como Bancolombia, BBVA y Alianza Fiduciaria han avanzado en el desarrollo de portafolios verdes, Fiduprevisora aún enfrenta limitaciones en la diversificación, la transparencia de la información y la percepción de rentabilidad de sus productos sostenibles. Estas debilidades generan incertidumbre en los potenciales inversores y dificultan entonces el crecimiento de su participación en este segmento.

El objeto de diagnóstico de la consultoría se centra en identificar las principales debilidades y oportunidades de los productos sostenibles de Fiduprevisora, con el fin de comprender cómo estas influyen en la decisión de los inversionistas. Desde una perspectiva contextual, el problema radica en la necesidad de alinear el portafolio de la entidad con las tendencias globales de sostenibilidad, las exigencias regulatorias locales y la creciente demanda de instrumentos responsables. Este diagnóstico permitirá plantear estrategias de fortalecimiento que potencien la competitividad de la entidad en el mercado fiduciario.

Responder este interrogante resulta crítico para que la compañía diseñe un portafolio sólido y atractivo que logre captar y fidelizar a inversionistas interesados en la sostenibilidad, consolidando su rol como referente en el sector fiduciario colombiano.

La estructura del documento se organiza en varios apartados que permiten abordar de manera integral el análisis. En primer lugar, se presenta el planteamiento del problema, objetivos y justificación, donde se contextualiza la relevancia del estudio. Luego, se expone el marco institucional, conceptual y contextual, que ofrece el sustento teórico y práctico en torno a la inversión sostenible, los criterios ASG y la posición de Fiduprevisora en el mercado. Posteriormente, se describe la metodología utilizada, basada en un enfoque cualitativo que combina análisis de mercado, comparación con competidores, encuestas a inversionistas y entrevistas a expertos. A continuación, se presentan los resultados y hallazgos, derivados de la triangulación de datos, que permiten identificar las debilidades y oportunidades del portafolio sostenible de Fiduprevisora. Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones, orientadas a fortalecer la competitividad de los productos actuales y a proponer el diseño de nuevos instrumentos financieros que respondan a las expectativas del mercado nacional.

En síntesis, este trabajo de consultoría contribuye al fortalecimiento estratégico de Fiduprevisora S.A. en el campo de las finanzas sostenibles, ofreciendo un diagnóstico basado en evidencia y recomendaciones orientadas a la innovación, la transparencia y la confianza del inversionista.

Objetivos

Objetivo general

Establecer lineamientos estratégicos orientados al desarrollo del portafolio de los productos de inversión sostenible de Fiduprevisora S.A.

Objetivos específicos

Identificar las características de los instrumentos más demandados por el mercado

Analizar las debilidades de los productos de inversión sostenible de Fiduprevisora S.A.

Evaluar la percepción y demanda del mercado frente a los productos sostenibles de Fiduprevisora S.A en el mercado

Proponer lineamientos estratégicos que fortalezcan la competitividad del portafolio sostenible en el sector fiduciario colombiano

Justificación

El presente trabajo de grado se justifica en varios niveles de relevancia que explican la conveniencia y necesidad de su desarrollo. En primer lugar, desde la perspectiva de las tendencias económicas y del sector financiero, la sostenibilidad se ha consolidado como uno de los ejes estratégicos de transformación. La demanda por productos de inversión que integren criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) crecen de manera constante en los mercados internacionales y nacionales (GSIA, 2020). En Colombia, la regulación en materia de finanzas sostenibles ha venido fortaleciéndose y siendo más relevante a través de lineamientos del Ministerio de Hacienda, la Superintendencia Financiera y la adopción de estándares internacionales, lo cual genera presión competitiva en el sector fiduciario. Por todo lo anterior, Fiduprevisora S.A., como actor relevante del mercado nacional, no puede permanecer al margen de estas dinámicas si desea mantener y ampliar su participación.

En segundo lugar, el estudio es relevante para este caso de negocio por su impacto empresarial esperado, pues al identificar las debilidades de los productos sostenibles actuales y conocer de manera precisa las características de la demanda, dirección estratégica de Fiduprevisora, podrá tomar decisiones informadas para rediseñar su portafolio, mejorar la transparencia, fortalecer la comunicación con inversionistas y generar innovaciones que le permitan diferenciarse frente a la competencia. Ello contribuirá directamente al aumento de la competitividad y sostenibilidad de la entidad en el largo plazo.

Así mismo, la investigación es conveniente en términos de la evolución de los procesos organizacionales, ya que impulsa a esta compañía a adoptar prácticas más sistemáticas de diagnóstico estratégico, análisis de mercado y alineación de sus productos con tendencias globales para que, de esta manera, no solo se beneficie la

unidad de negocio directamente involucrada, sino que se generan aprendizajes organizacionales que pueden ser replicados en otras áreas de la compañía.

Desde otro punto de vista teórico y académico, este trabajo aporta al conocimiento sobre finanzas sostenibles en el contexto colombiano, aún naciente frente a la literatura internacional. La identificación de brechas y oportunidades en un actor fiduciario con participación pública y privada amplía la comprensión sobre los desafíos que enfrentan las entidades financieras al implementar productos ASG. Igualmente, contribuye al debate sobre cómo equilibrar rentabilidad, sostenibilidad e innovación en mercados emergentes.

En cuanto a la relevancia social, esta radica en que los productos financieros sostenibles bien diseñados canalizan recursos hacia proyectos con impacto positivo en el ambiente y la sociedad, contribuyendo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) favoreciendo a su vez la imagen de Fiduprevisora como actor del sector financiero. Por tanto, fortalecer la oferta de este tipo de instrumentos en Fiduprevisora no solo genera beneficios empresariales, sino que también aporta valor a la sociedad en su conjunto.

Finalmente, en cuanto a la viabilidad del proyecto, se cuenta con disponibilidad de tiempo, acceso a información institucional y de mercado, así como recursos metodológicos que permiten aplicar encuestas, entrevistas y análisis comparativos. Estos elementos garantizan la factibilidad del estudio y la validez de sus resultados.

En cuanto a su enmarcación académica, el trabajo se desarrolla en el campo de las Ciencias Administrativas y Financieras, dentro del grupo de investigación en las Finanzas y Estrategia Empresarial, y particularmente en la línea de investigación en Finanzas Sostenibles e Innovación en Modelos de Negocio. Esta ubicación refuerza la coherencia entre los objetivos de la investigación y las prioridades del programa de maestría,

contribuyendo a generar conocimiento útil tanto para la academia como para el sector empresarial.

En conclusión, este estudio es pertinente, oportuno y factible, dado que aborda un problema real de una entidad fiduciaria estratégica para el país, aporta valor empresarial, social y académico, y se encuentra alineado con las prioridades institucionales y de investigación de la Universidad.

Marco Institucional

Fiduprevisora S.A. es una sociedad de economía mixta de carácter indirecto, colombiana, alineada al régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público la cual es vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia y con control fiscal reglamentado por la Contraloría General de la República. Fiduprevisora S.A. cuenta con participación del Gobierno Nacional (99.99523%) y de inversionistas particulares (0,00021%).

El entorno económico de Fiduprevisora se caracteriza por una economía de mercado, donde el sistema financiero está regulado por entidades como la Superintendencia Financiera de Colombia, las políticas económicas del gobierno, las tasas de interés, la inflación y las regulaciones sobre pensiones y cesantías impactan directamente en la forma en que Fiduprevisora maneja sus fondos.

Dentro de planteamiento estratégico de Fiduprevisora se define su Misión y Visión, las cuales se describen a continuación:

Misión:

Contribuir al desarrollo económico y social del país a través de soluciones financieras para la administración y gestión transparente y eficiente de recursos públicos y privados, mediante la prestación de servicios innovadores y confiables.

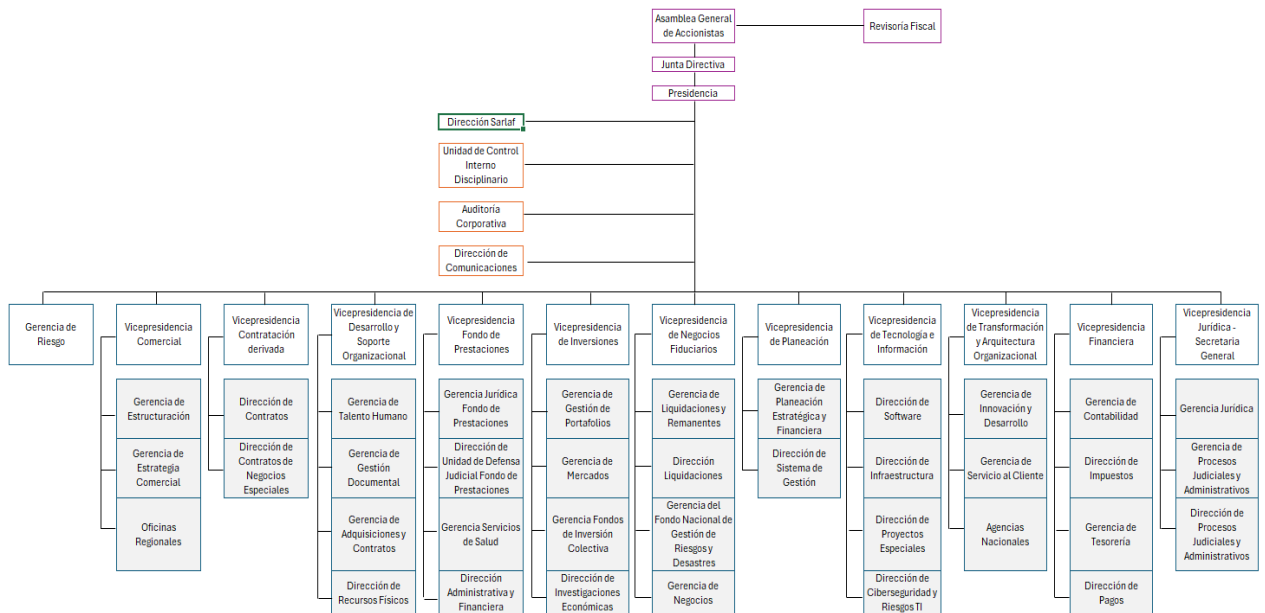
Visión:

Al 2025, nos afianzaremos como una fiduciaria socialmente responsable, enfocada en la solución de las necesidades de nuestros clientes a través de servicios fiduciarios innovadores, generando valor para nuestros accionistas y demás grupos de interés y siendo uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia.

A continuación, se presenta la estructura funcional de Fiduprevisora S.A.:

Figura 1

Estructura Organizacional de Fiduprevisora S.A.



Nota. Adaptado de:

<https://www.fiduprevisora.com.co/quienes-somos/>

Los principales negocios que tiene Fiduprevisora son:

- Consorcio Unidad de Tierras
- FOMAG (Fondo de prestaciones del Magisterio)
- Fondo Colombia en Paz
- Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres
- FONECA (Fondo Nacional del Pasivo Pensional y Prestacional de la Electrificadora del Caribe E.S.P.)
- Obras por Regalías
- Patrimonios Autónomos

La empresa cuenta con Agencias Nacionales en Bogotá, Riohacha, Bucaramanga, Cali, Popayán, Montería, Ibagué, Pereira y Villavicencio y oficinas con administración de negocios en Medellín, Barranquilla y Cartagena.

La fiducia es una figura jurídica mediante la cual una persona natural o jurídica, denominada fideicomitente, entrega uno o varios bienes a una entidad especializada, conocida como sociedad fiduciaria, con el fin de que esta los administre y los destine al cumplimiento de una finalidad específica en beneficio del propio fideicomitente o de un tercero, denominado beneficiario (Superintendencia Financiera de Colombia [SFC], 2022).

Existen principalmente dos modalidades de fiducia:

- **Fiducia mercantil:** Implica la transferencia del dominio de los bienes del fideicomitente hacia la sociedad fiduciaria, configurando así un patrimonio autónomo, separado del patrimonio de la fiduciaria y de las demás fiducias que ésta administre. Esto brinda mayor protección legal y contable sobre los activos involucrados (SFC, 2022).
- **Encargo fiduciario:** En este caso no hay transferencia de la propiedad del bien; la fiduciaria actúa como simple administradora o gestora de los bienes, conservando el fideicomitente la titularidad. Es una forma más flexible, aunque con menor blindaje patrimonial.

En una fiducia, el fideicomitente entrega los bienes a la sociedad fiduciaria, pero no pierde la propiedad de estos. La sociedad fiduciaria se convierte en la encargada de administrarlos y cumplir con la finalidad establecida en el contrato de fiducia.

En Colombia existen diferentes tipos de fiducia, pero algunos de los más comunes son:

- **Fiducia de inversión:** La sociedad fiduciaria invierte los bienes del fideicomitente en activos financieros o inmobiliarios, con el objetivo de generar rentabilidad para el fideicomitente o el beneficiario.
- **Fiducia de administración:** La sociedad fiduciaria administra los bienes del fideicomitente, como, por ejemplo, el pago de facturas o el mantenimiento de un inmueble.
- **Fiducia de garantía:** La sociedad fiduciaria administra los bienes del fideicomitente como garantía del cumplimiento de una obligación.
- **Fiducia de testamento:** La sociedad fiduciaria administra los bienes del fideicomitente de acuerdo con las instrucciones dejadas en su testamento.

Fiduprevisora en Colombia

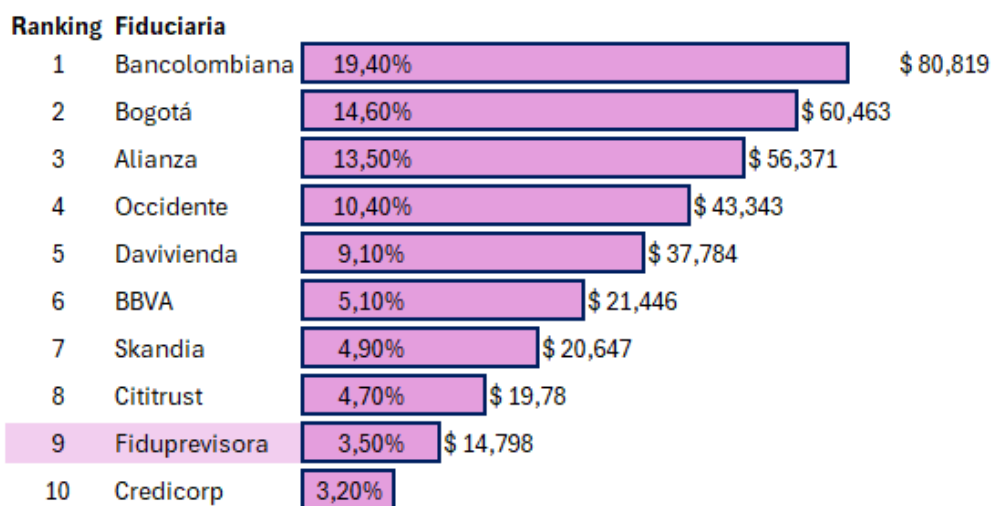
El sector fiduciario en Colombia continúa mostrando señales de madurez, consolidación y competitividad, como lo evidencian los indicadores presentados por Fiduprevisora S.A. con corte a julio de 2024. A través del análisis de ingresos operacionales, activos administrados y utilidades, se observa una marcada concentración en las principales fiduciarias, mientras que otras entidades del sector consolidan nichos específicos o mantienen posiciones relevantes en determinadas líneas de negocio.

En materia de utilidad, el análisis de utilidades reafirma el liderazgo de Fiduciaria Bancolombia con \$80.819 millones (19,4%), seguida por Fiduciaria Bogotá (14,6%) y Alianza Fiduciaria (10,4%). Este indicador no solo refleja una buena gestión operativa y eficiencia administrativa, sino también una sólida política de generación de valor. Es de aclarar, el evidente crecimiento general del sector del 6,16% en activos administrados y del 5,29% en utilidades, lo que ratifica su estabilidad financiera en un contexto macroeconómico aún desafiante.

Figura 2

Ranking de utilidad de entidades del sector Fiduciario, primer semestre 2024.

Cifras en millones de pesos COP



Elaboración propia: *Tomado de Fiduprevisora (2024), indicador de participación en el sector fiduciario en Colombia, corte a julio de 2024.*

El posicionamiento de Fiduprevisora S.A. como la tercera fiduciaria (novena en el ranking general incluidas entidades bancarias) en material de utilidad, resalta su rol estratégico dentro del sector fiduciario colombiano. A pesar de manejar un portafolio más especializado y con foco institucional, logra destacarse en un entorno competitivo dominado por grandes grupos financieros como Bancolombia y Grupo Bogotá.

A continuación, se referencian cifras de la operación de Fiduprevisora S.A., incluyendo los valores anuales correspondientes a los últimos tres años:

Fondos de Inversión Colectiva (FIC): Para los años 2022, 2023 y 2024, la entidad ha presentado un crecimiento exponencial en sus ingresos operacionales, lo que sugiere un desempeño positivo en este segmento. En 2023, los ingresos operacionales alcanzaron \$230 mil millones, lo cual representó un incremento del 36% respecto al año inmediatamente anterior.

Mecanismo de Obras por Impuestos: Fiduprevisora ha participado activamente en la ejecución de proyectos bajo este mecanismo. En 2023, gestionó 76 patrimonios autónomos destinados a 156 proyectos con una inversión de \$424 mil millones. A nivel nacional, desde 2018 hasta diciembre de 2024, se han aprobado \$3 billones en 410 proyectos, beneficiando a más de 7 millones de colombianos en municipios PDET y ZOMAC.

Resultados Financieros: En 2023, Fiduprevisora registró una utilidad neta de \$58 mil millones, lo que representó un crecimiento del 280% en comparación con el año 2022.

El fortalecimiento del portafolio de productos, la adopción de criterios ASG y la modernización tecnológica serán claves para que Fiduprevisora no solo mantenga su posición, sino que mejore su participación en activos administrados y rentabilidad. Asimismo, la alineación con tendencias de inversión sostenible podría convertirse en un diferenciador relevante frente a competidores del sector (Porter & Kramer, 2011; UNPRI, 2023).

Para el segundo semestre de 2024 y de acuerdo con la rendición de cuentas emitida por la Fiduprevisora con corte al 31 de diciembre de 2024, se identificaron los siguientes datos relevantes de acuerdo con el análisis macroeconómico. Se presentaron importantes niveles de incertidumbre en los mercados, tanto nacional como internacional dado en parte por las expectativas en materia de crecimiento, inflación, política monetaria y geopolítica. En el contexto global, las decisiones de los bancos centrales de las principales economías fueron protagonistas con las decisiones que tomaron, por ejemplo, la tasa de intervención como principal vehículo para hacerle frente a la inflación. Dando una mirada a las tasas, se encontró que durante el 2023 se alcanzaron máximos históricos, así mismo en lo corrido del segundo semestre del 2024, lo que generó que las decisiones en las economías desarrolladas presentaron fluctuaciones, esto derivado a

condiciones del entorno generando un crecimiento económico por medio de ajustes en las tasas de interés.

Sin embargo y de acuerdo con la rendición de cuentas con corte al 2024, Fiduprevisora se destacó por su calificación AAA por parte de *Standard & Poor's* y *Value & Risk*, lo cual genera un alto nivel de confianza para ser una de las mejores opciones para que los inversores tengan dentro de sus opciones a Fiduprevisora para ser la administradora de sus portafolios y administrador de sus fondos de inversión colectiva.

Al cierre de 2024, el FIC (Fondo de Inversión Colectiva) Efectivo se encontró entre los Fondos mejor gestionados en su categoría, confirmando la buena gestión que ha ejecutado la Gerencia de Fondos de Fiduprevisora S.A. – esto es un factor de confianza que es atractivo de cara a futuro para el desarrollo de nuevos productos.

Figura 3

Ranking de liquidez EA de 2024 - fondos de inversión renta fija nacional en Colombia

Ranking Fondos de Renta Fija Nacional Liquidez												
Entidad	Fondo	Indicadores de Rentabilidad			Indicadores de Riesgo					Indicadores de eficiencia		
		Rentabilidad EA (12M)	Exceso de Retorno (Pbs)	Informati on Ratio	Volatilidad (12M)	Dowside Risk (12M)	Max Drawdown (12M)	Duración Drawdown (12M)	No. días Negativos (12M)	Retorno Ajust Riesgo (12M)	Sortino (12M)	
BTG PACTUAL S.A.	BTG PACTUAL LIQUIDEZ	9.57%	73.3	3.5	0.27%	0.27%	-0.05%	4	10	35.2	35.2	
VALORES BANCOLOMBIA	RENTA LIQUIDEZ	9.28%	44.0	2.7	0.18%	0.25%	-0.03%	2	6	52.8	37.5	
PREVISORA S.A.	EFFECTIVO A LA VISTA	9.19%	34.8	1.5	0.19%	0.15%	-0.02%	1	6	49.6	60.4	
BBVA VALORES	BBVA MONEY MARKET	9.47%	63.3	3.4	0.28%	0.37%	-0.01%	7	12	34.0	25.6	
FIDUCIARIA BANCOLOMBIA S.A.	FIDUCUENTA	9.50%	65.9	8.4	0.32%	0.57%	-0.11%	8	14	29.9	16.7	
BBVA FIDUCIARIA S.A.	BBVA DIGITAL	9.66%	81.7	4.3	0.36%	0.56%	-0.16%	14	21	29.6	17.3	
AACIONES Y VALORES S.A.	ACCIVAL VISTA	9.22%	37.8	1.3	0.36%	0.42%	-0.13%	14	19	25.6	22.1	
FIDUAGRARIA S.A.	CONFIRENTA	7.89%	-94.5		0.28%	0.39%	-0.12%	13	19	27.1	20.0	
FIDUCIARIA POPULAR	RENTAR	8.65%	-18.9		0.34%	0.51%	-0.15%	13	24	25.1	17.1	
FIDUCOMEVA	FIC AVANZAR VISTA	9.10%	26.3	0.8	0.36%	0.67%	-0.21%	14	13	25.2	13.6	
RENTA 4 & GLOBAL FIDUCIARIA S.A.	RENTA 4 GLOBAL VISTA	7.81%	-102.8		0.22%	0.85%	-0.10%	10	4	36.3	9.2	
CREDICORP CAPITAL	CREDICORP CAPITAL VISTA	9.04%	20.6	0.5	0.40%	0.52%	-0.25%	16	16	22.5	17.3	
SKADIA FIDUCIARIA S.A.	SKADIA EFFECTIVO	9.02%	18.1	0.7	0.38%	0.81%	-0.19%	12	21	23.6	11.2	
FIDUCIARIA COLMENA S.A.	RENTAFACIL	8.93%	9.4	0.2	0.36%	0.78%	-0.23%	15	16	24.9	11.5	
FIDUCIARIA SCOTIABANK	RENTAR	9.00%	15.8	0.4	0.43%	0.75%	-0.20%	14	27	20.8	12.1	
FIDUCCIDENTE S.A.	OCCIRENTA	8.59%	-24.7		0.39%	0.83%	-0.21%	15	22	22.3	10.4	
FIDUCENTRAL S.A.	FONDO ABIERTO FIDUCIARIA CENTRAL	7.80%	-104		0.40%	0.67%	-0.24%	17	29	19.4	11.7	
ACCIONES FIDUCIARIA	ACCION UNO	7.38%	-146.2		0.63%	0.93%	-0.38%	29	51	11.8	8.0	

Fuente de elaboración propia: Adaptado de

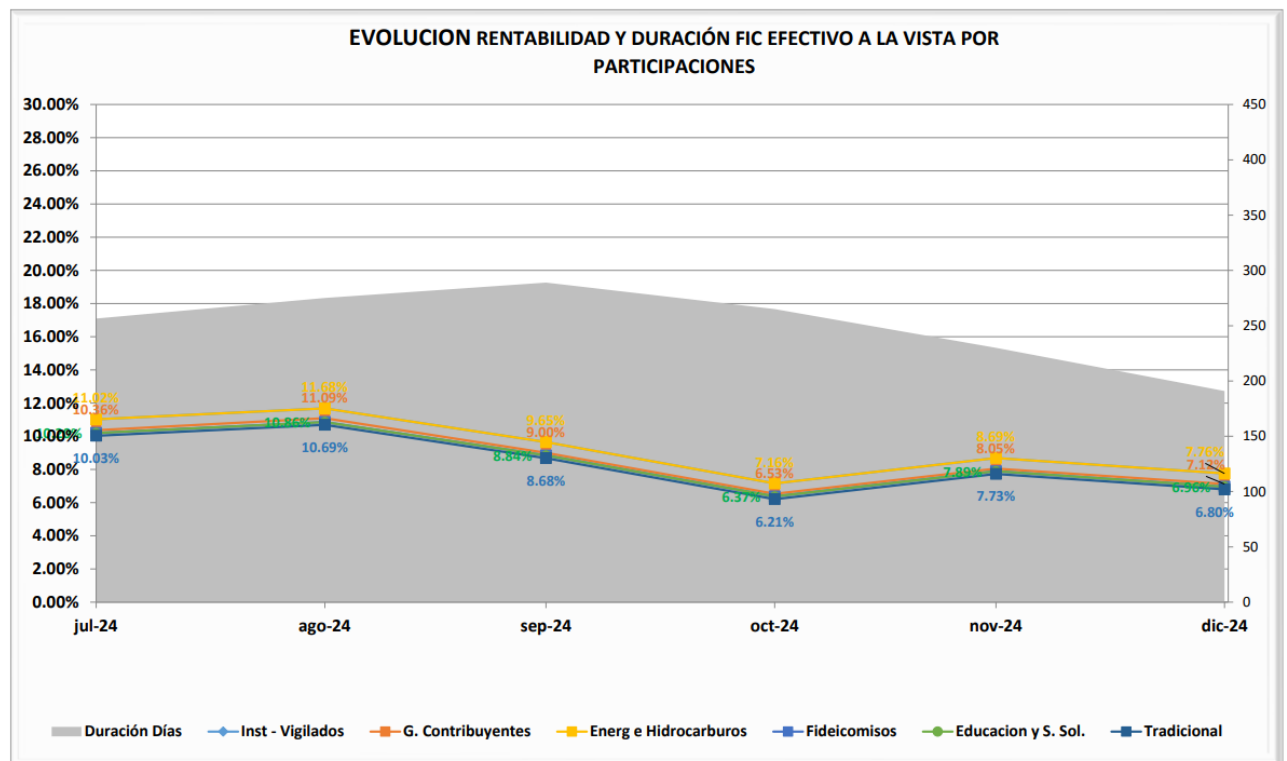
<https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2025/01/RENDICION-DE-CUENTAS-FIC-VISTA-2024->

[DIC.pdf](#)

No obstante, durante el segundo semestre del 2024, se evidencia un comportamiento decreciente en la rentabilidad mensual por cada participante de acuerdo con la figura 2, con lo cual podemos concluir que existe una parte del mercado no satisfecha, razón por la cual se presenta un potencial mercado por explorar con nuevas opciones u portafolios que generen una mayor confianza al inversor.

Figura 4

Evolución rentabilidad y duración FIC efectivo – segundo semestre 2024 de Fiduprevisora S.A.



Nota. Adaptado de:

<https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2025/01/RENDICION-DE-CUENTAS-FIC-VISTA-2024-DIC.pdf>

Tabla 1

Rendición de cuentas FIC Vista 2024 de Fiduprevisora S.A.

Tipo de Participación	Rentabilidad Mensual
Institucional - Vigilados	7.76%
G. Contribuyentes	7.12%
Energ. - Hidrocarburos y Mineros	7.76%
Fideicomisos	6.96%
Educación y S. Solidario	6.96%
Tradicional	6.80%
Negocios Especiales	0.00%

Nota. Adaptado de:

<https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2025/01/RENDICION-DE-CUENTAS-FIC-VISTA-2024-DIC.pdf>

El comportamiento del valor diario de la unidad de todas Participaciones del FIC Abierto Efectivo a la Vista – con participaciones, presentaron un comportamiento ascendente en el segundo semestre de 2024, lo cual constituyó una utilidad neta positiva por cada unidad invertida en todas las participaciones del fondo como se muestra a continuación:

Tabla 2

Participación de rentabilidad por sectores del mercado fiduciario primer semestre 2024

Tipo de Participación	Valor Unidad Julio 01/ 2024	Valor Unidad Julio 01/ 2024	Utilidad Neta
Institucional - Vigilados	3,474.76	3,633.36	\$ 158.61
Grandes Contribuyentes	3,344.76	3,487.03	\$ 142.27
Hidrocarburos, Energía y Minería	3,474.76	3,633.36	\$ 158.61
Fideicomisos	3,313.15	3,451.51	\$ 138.37
Educación y Solidarios	3,313.15	3,451.51	\$ 138.37
Tradicional	3,282.19	3,416.73	\$ 134.54

Nota. Adaptado de:

<https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2025/01/RENDICION-DE-CUENTAS-FIC-VISTA-2024-DIC.pdf>

Lo anterior es resultado del buen comportamiento en las tasas de rentabilidad que presentó el Fondo durante el segundo semestre de 2024. La evolución de los valores de la unidad obedece al comportamiento del mercado de valores como resultado de las variables económicas locales y globales en los mercados, esto teniendo presente que fue un año difícil en a nivel macroeconómico por diferentes factores, por ejemplo, en geopolítica, el escenario de guerra en Oriente Medio y la guerra Rusia-Ucrania, genera volatilidad y nerviosismo en los mercados por las distorsiones que se puedan presentar en torno al comercio internacional y en el precio de los *commodities*, sin embargo Fiduprevisora a diferencia de sectores económicos y competidores propios del mercado fiduciario presenta resultados positivos de su gestión como se ha indicado en anteriormente.

Algunas novedades actuales de Fiduprevisora en sus Productos

Fiduprevisora, desde el pasado 15 de enero de 2025 incorporó en su portafolio el fondo de Inversión Colectiva: Sostenible (FICS), el primero en su tipo dentro del Grupo Bicentenario. El FICS es un vehículo de inversión abierto con participaciones con pacto de permanencia del que pueden hacer parte inversionistas institucionales, profesionales, grandes contribuyentes y personas naturales. El monto mínimo de inversión es de \$500.000 y se pueden tomar plazos de 60, 180 y 360 días. Este enfoque permite que toda clase de inversionistas pueda participar en iniciativas que promueven prácticas responsables y sostenibles (Giraldo, 2025 Fiduprevisora). Adicionalmente, este FIC cuenta con una política de inversión que permite acceder a activos internacionales, en contraposición de los demás Fondos de Inversión Colectiva administrados por la fiduciaria, que cuentan con una exposición local (Cristancho, 2025, Fiduprevisora).

Fiduprevisora administra diversos FIC diseñados para distintos perfiles de riesgo. En 2024 lanzó un Fondo Sostenible alineado con criterios ASG, abierto a inversiones locales e internacionales.

Fiduprevisora S.A. tiene las siguientes entidades de Supervisión y control:

- Superintendencia Financiera de Colombia (SFC)
- Contraloría General de la República

Su operación tiene como estructura los siguientes vínculos y Lineamientos

Estratégicos:

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- Consejo Directivo del FOMAG

Y como complemento, Fiduprevisora S.A. cuenta con otros actores que la vigilan las cuales son:

- Procuraduría General de la Nación
- Defensor del Consumidor Financiero
- Revisoría Fiscal

Marco Contextual y Conceptual

La inversión sostenible se ha consolidado en la última década como un pilar estructural en el desarrollo de los mercados financieros globales. Los inversionistas institucionales y privados han comenzado a incorporar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG, por sus siglas en inglés) en sus decisiones, impulsando la transición hacia una economía más responsable y resiliente.

En el contexto latinoamericano, y particularmente en Colombia, la sostenibilidad financiera ha adquirido relevancia tanto por la presión regulatoria como por el aumento de la conciencia social respecto al impacto de las inversiones. El país ha avanzado en la construcción de instrumentos normativos que promueven la inversión responsable, como la Taxonomía Verde de Colombia (2022), que clasifica actividades económicas sostenibles y sirve como guía para entidades financieras, fiduciarias y emisores.

Asimismo, el Consejo Colombiano de Sostenibilidad Financiera (CCSF) y la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) han promovido la adopción de lineamientos ASG, incluyendo la Circular Externa 031 de 2021, que establece la obligación de divulgar información sobre riesgos climáticos y sostenibilidad. Estas medidas buscan fortalecer la transparencia, la gestión del riesgo ambiental y la confianza del mercado. Lo que, para Fiduprevisora S.A., compañía con una importante trayectoria en la administración de recursos públicos y privados significa en este contexto, que representa un desafío y una oportunidad: incorporar estándares ASG en su portafolio de inversión sostenible y atractivo, avanzar en la medición de impacto y fortalecer la comunicación con los inversionistas bajo los principios de sostenibilidad y gobernanza responsable.

Las inversiones sostenibles se definen como aquellas que buscan generar rendimientos financieros mientras consideran el impacto ambiental, social y de gobernanza de los proyectos y empresas en los que se invierte (Kumar & Lee, 2021). Adicionalmente durante los últimos años se define como una inversión de impacto, porque por una parte se da retorno financiero a los inversores y por otro se obtiene un impacto de retorno ASG (Ambiental, Social y Gobierno) que es medible, explica *Athina Sismanidou*, profesora de Finanzas en el Departamento de Estudios de Economía y Empresa de la *Universitat Oberta de Catalunya* (UOC).

La inversión ASG segmenta sus criterios de la siguiente manera (Dans, 2021):

- **Medioambiental:** El impacto que una compañía tiene sobre su entorno, desde su huella de carbono, los posibles productos químicos tóxicos involucrados en sus procesos de fabricación, o los esfuerzos de sostenibilidad que lleva a cabo para el control de su cadena de suministro.
- **Social:** las acciones que la compañía lleva a cabo para mejorar su impacto social, tanto dentro de la empresa como en la comunidad en general, incluyendo factores que van desde la igualdad LGBTQ+, la diversidad racial en cuadros directivos y en el personal en general, los programas de inclusión o las prácticas de contratación, hasta cuestiones relacionadas con esta esfera con respecto a promover el bien social de manera universal, más allá de la esfera limitada de su industria.
- **Gobernanza:** Prácticas de la compañía para impulsar el cambio positivo, incluyendo desde cuestiones relacionadas con la remuneración de los ejecutivos hasta la diversidad en el liderazgo o las relaciones con los accionistas.

Los productos de inversión sostenibles tienen una gran variedad y a continuación se definen algunos en Colombia:

- **Bonos Verdes:** Son instrumentos de deuda emitidos por gobiernos, empresas o entidades financieras con el propósito de financiar proyectos que tengan un impacto positivo en el medio ambiente, como la energía renovable, la eficiencia energética, la conservación de la biodiversidad, entre otros (Núñez, 2018).
- **Fondos de Inversión Sostenible (ASG):** Estos fondos invierten en empresas o proyectos que cumplen con ciertos estándares de sostenibilidad, como los fondos de renta fija sostenible o renta variable sostenible.
 - **Fondos de renta fija sostenible:** Invierte en bonos emitidos por empresas o gobiernos comprometidos con prácticas sostenibles.
 - **Fondos de renta variable sostenible:** Invierte en acciones de empresas con un fuerte enfoque en la sostenibilidad y el cumplimiento de los criterios ASG.
- **Bonos Sociales:** Son similares a los bonos verdes, pero están destinados a financiar proyectos sociales, como los relacionados con la salud, la educación, la vivienda o la inclusión social.
- **Bonos Sostenibles:** Combinan elementos de los bonos verdes y sociales. Se destinan a financiar proyectos que contribuyan tanto al bienestar social como a la sostenibilidad ambiental.
- **Acciones de Empresas Sostenibles:** Compra de acciones de empresas que lideran en términos de responsabilidad social y ambiental, y que cumplen con los estándares ASG.
- **Inversiones en Energías Renovables:** Fondos e iniciativas de inversión enfocadas en el sector de las energías renovables como la solar, eólica, hidroeléctrica y biomasa, un área de gran interés en Colombia debido a sus recursos naturales.

- **Microfinanzas e Inversiones de Impacto Social:** Buscan apoyar a las comunidades vulnerables, ofreciendo acceso a servicios financieros para promover la inclusión social y financiera. Estos productos están diseñados para generar un impacto positivo mientras buscan rentabilidad.
- **Crowdfunding para Proyectos Sostenibles:** El crowdfunding es una opción popular para financiar proyectos sostenibles, a través de plataformas digitales donde los inversionistas contribuyen con pequeñas cantidades para financiar iniciativas ecológicas o de impacto social.
- **SICAV (Sociedades de Inversión de Capital Variable):** Las SICAV son fondos de inversión que permiten a los inversionistas escoger carteras que incluyan criterios sostenibles, alineados con los estándares ASG. En Colombia, algunas SICAV están diseñadas específicamente para estos fines.
- **Planes de Pensión Sostenibles:** Algunos fondos de pensión en Colombia han comenzado a incorporar opciones con criterios ASG en sus carteras de inversión, permitiendo a los ahorradores hacer inversiones responsables para su jubilación.

La importancia de analizar las debilidades de los productos de inversión sostenible, así como la demanda del mercado se sustenta por medio de los distintos y diversos enfoques teóricos y empíricos, tales como:

Teoría de la Finanzas Sostenibles: Según *Friede, Busch y Bassen (2015)*, la integración de factores ASG en las decisiones de inversión no solo promueven la sostenibilidad, sino que también puede mejorar sustancialmente el rendimiento financiero a largo plazo. No obstante, los productos de inversión sostenible frecuentemente y a menudo enfrentan debilidades relacionadas con la falta de estandarización y la heterogeneidad en los criterios ASG, lo que dificulta la comparabilidad y genera incertidumbre en los inversionistas.

Perspectiva del Comportamiento del Inversionista: Para *Barber, Odean y Zheng* (2005) sostienen que los inversionistas financieros responden a incentivos claros, tangibles y que buscan minimizar el riesgo. Una debilidad clave de los productos financieros de inversión sostenible es la percepción de menor rentabilidad o mayor riesgo en comparación con las inversiones tradicionales. Esta barrera psicológica puede afectar la demanda y limitar su expansión en el mercado, lo que debe ser considerado.

Teoría de la Innovación Financiera: La adaptación de productos financieros sostenibles requiere innovación constante. Como argumentan *Bocken, Short, Rana y Evans* (2014), los productos financieros sostenibles deben evolucionar paso a paso hasta alinearse con las necesidades reales del mercado, teniendo presente siempre el público objetivo y la plaza. Sin embargo, la falta de diversificación y opciones atractivas en el mercado y esto a su vez puede restringir la demanda al desincentivar los deseos de los consumidores, dejando en evidencia la importancia de estudiar qué productos buscan los inversionistas.

Regulación y Transparencia: Según el informe de la *Global Sustainable Investment Alliance* (GSIA, 2020), la falta de regulaciones locales, estatales, nacionales y transnacionales claras y la prevalencia del "*greenwashing*" generan desconfianza en los inversionistas y en general en los mercados. La ausencia de transparencia o la posibilidad de verificar esta respecto de los criterios ASG, representan una debilidad significativa en la industria, lo que refuerza la necesidad de analizar la demanda real del mercado y mejorar la oferta de productos sostenibles.

Regulación y lineamientos de divulgación ASG: A nivel internacional, diversos organismos han desarrollado marcos de referencia para la divulgación y reporte de información ASG, Fiduprevisora tiene la oportunidad apoyarse en estos marcos de referencia para potenciar su capacidad de desarrollo de productos sostenibles que realmente estén avalados internacionalmente, entre ellos podría revisar:

- **GRI** (*Global Reporting Initiative*): promueve estándares de reporte voluntario enfocados en sostenibilidad corporativa.
- **SASB** (*Sustainability Accounting Standards Board*): establece métricas sectoriales para medir el desempeño sostenible en diferentes industrias.
- **TCFD** (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*): orienta a las empresas en la divulgación de riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático.
- **PRI** (*Principles for Responsible Investment*): impulsan la integración de los principios ASG en la gestión de inversiones.

En Colombia, la Taxonomía Verde y la normativa de la SFC complementan estos marcos internacionales, en los que Fiduprevisora puede apoyarse estableciendo criterios obligatorios y voluntarios de reporte. La correcta alineación con dichos estándares permitirá a Fiduprevisora fortalecer la transparencia, comparabilidad y rendición de cuentas, elementos fundamentales para posicionarse como líder fiduciario en sostenibilidad, pues de esta manera pasará de tener intenciones y buenos deseos a garantizar que es una organización responsable de manera certificada.

Así también, la implementación de métricas y la adopción de estándares de divulgación ASG facilitarán que Fiduprevisora monitoree el desempeño sostenible de su portafolio, mejore su atractivo ante inversionistas responsables y consolide su reputación nacional con fortaleza institucional. En un entorno regulatorio y social que exige información clara, verificable y comparable, Fiduprevisora podrá traducir los resultados de sostenibilidad en valor tangible y diferenciación competitiva, asegurando la coherencia entre su propósito institucional y su gestión fiduciaria.

En el contexto global de creciente interés por la sostenibilidad, las inversiones responsables surgen como una de las principales tendencias dentro del sector

financiero. En Colombia, empresas como BBVA, Bancolombia y Fiduprevisora, han respondido a esta tendencia con el desarrollo de productos de inversión sostenibles, alineados con los principios de sostenibilidad que marcan la pauta en el mercado actual.

En el caso de Fiduprevisora, la adopción de un sistema de indicadores ASG permitirá medir el desempeño de sus productos sostenibles y comunicar resultados verificables a los inversionistas. Estos indicadores no solo evalúan la eficiencia de las estrategias internas, sino que fortalecen la credibilidad y trazabilidad de los productos fiduciarios ante organismos reguladores y clientes institucionales.

Diseño Metodológico de la Consultoría

El estudio adopta un enfoque metodológico cualitativo, que combina encuestas a inversionistas, análisis comparativo de portafolio y benchmarking, con herramientas cualitativas (entrevistas a involucrados, revisión documental y normativa). Este enfoque es el más adecuado, dado que permite integrar la percepción de los inversionistas con la visión institucional y las tendencias del mercado, asegurando un diagnóstico robusto y con validez práctica.

La metodología empleada se enmarca en el diagnóstico empresarial aplicado a la consultoría académica, que privilegia la identificación de brechas internas y oportunidades externas como base para formular recomendaciones estratégicas. En este sentido, no se aborda desde un diseño de investigación académico puro (exploratorio, descriptivo o explicativo), sino desde un esquema pragmático orientado a la resolución de un problema empresarial específico.

Para el modelo de diagnóstico elegido, se emplea un modelo de diagnóstico estratégico integral con cuatro componentes complementarios:

- Hipótesis/árbol de problemas (MECE): desagrega el problema en causas potenciales (oferta, comunicación, precios, riesgos/ASG, experiencia del inversionista).
- Diagnóstico interno: Análisis del portafolio actual de Fiduprevisora en sus productos sostenibles identificando fortalezas y debilidades, así como su alineación con los objetivos ASG. Para ello se revisa la documentación entrevistas a colaboradores de la entidad.
- Diagnóstico externo Análisis del mercado financiero colombiano y regional, con especial énfasis en las tendencias globales de sostenibilidad, los marcos

regulatorios vigentes y el benchmarking con competidores del sector fiduciario y bancario.

- Preferencias del cliente/inversionista: levantamiento de información primaria mediante encuestas a inversionistas y entrevistas semiestructuradas a involucrados, que permiten identificar la demanda real, las expectativas de rentabilidad y las barreras de confianza o información en torno a los productos sostenibles.

El propósito del modelo de diagnóstico es obtener una visión integral (360°) de la situación actual de Fiduprevisora S.A. en materia de productos de inversión sostenible, contrastando sus debilidades internas con las oportunidades y demandas externas del mercado. Esta aproximación permite identificar de manera rigurosa los aspectos que requieren fortalecimiento, así como los elementos de mayor valor para los inversionistas.

Fases del modelo metodológico

El desarrollo del estudio se organizó en fases que corresponden a los objetivos específicos planteados:

Fase 1. Revisión conceptual y contextual

- Propósito: fundamentar el análisis en bases teóricas, normativas y empíricas.
- Actividades: revisión bibliográfica sobre finanzas sostenibles y criterios ASG; análisis de regulaciones nacionales e internacionales; exploración de informes de la Superintendencia Financiera de Colombia y de organismos multilaterales.
- Resultado: marco conceptual y normativo de referencia.

Fase 2. Diagnóstico interno de Fiduprevisora

- Propósito: identificar fortalezas y debilidades en la oferta actual de productos sostenibles.

- Actividades: análisis documental del portafolio, revisión de fichas técnicas de los productos, evaluación de procesos de divulgación y comunicación con inversionistas, entrevistas exploratorias con personal clave de la entidad.
- Resultado: caracterización de la oferta y brechas internas.

Fase 3. Diagnóstico externo de mercado y competencia

- Propósito: contrastar la situación de Fiduprevisora con el entorno competitivo y regulatorio.
- Actividades: análisis PESTEL con énfasis en variables regulatorias, económicas y sociales; benchmarking con fiduciarias y bancos que lideran la oferta de productos ASG; revisión de tendencias internacionales.
- Resultado: mapa de entorno y mejores prácticas del sector.

Fase 4. Preferencias y percepciones de inversionistas

- Propósito: identificar las expectativas, demandas y barreras de los clientes frente a los productos sostenibles.
- Actividades: aplicación de encuestas estructuradas a una muestra de inversionistas actuales y potenciales; entrevistas semiestructuradas a expertos y académicos del sector.
- Resultado: análisis de percepción, factores de decisión y barreras de adopción.

Fase 5. Síntesis y propuestas estratégicas

- Propósito: integrar los hallazgos internos, externos y de mercado para generar recomendaciones aplicables.
- Actividades: triangulación de resultados, identificación de brechas críticas, elaboración de lineamientos estratégicos y diseño del plan de consultoría.
- Resultado: propuesta final de fortalecimiento del portafolio sostenible de Fiduprevisora.

Población y muestra

La población objetivo del estudio se definió en dos grupos:

- Inversionistas: clientes actuales de Fiduprevisora con productos de inversión sostenible y potenciales clientes interesados en este tipo de instrumentos.
- Expertos: directivos, asesores financieros, académicos y representantes del sector regulador vinculados a temas de inversión sostenible.

Para la aplicación de encuestas, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, con el fin de alcanzar perfiles variados de inversionistas (personas naturales e institucionales). El tamaño de muestra recomendado osciló entre 60 y 100 encuestados, suficiente para realizar análisis descriptivos robustos.

En el caso de entrevistas, se adoptó un muestreo teórico-intencional, buscando diversidad en los perfiles y la saturación de información. Se proyectó realizar entre 8 y 12 entrevistas semiestructuradas, lo que permitió captar la perspectiva de actores clave del mercado.

Instrumentos e indicadores de validez

- Encuesta estructurada: compuesta por preguntas cerradas en escala Likert (1–5) y de selección múltiple, orientadas a medir percepciones sobre transparencia, rentabilidad, confianza y disposición a invertir en productos sostenibles.
- Entrevista semiestructurada: diseñada para recoger información cualitativa de expertos y líderes del sector, con énfasis en barreras, oportunidades y tendencias.
- Matriz de benchmarking: herramienta para comparar la oferta de Fiduprevisora con la de competidores nacionales e internacionales.

Validación:

Los instrumentos fueron revisados por profesionales para asegurar validez de contenido.

Se realizó un piloto con un grupo reducido de encuestados para ajustar la claridad de las preguntas y garantizar la confiabilidad de las escalas.

Procedimientos y técnicas de análisis

- Análisis documental: revisión de informes, normativas y literatura especializada.
- Análisis descriptivo: cálculo de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central a partir de las encuestas.
- Análisis comparativo: benchmarking con otras entidades del sector.
- Codificación temática: categorización de respuestas cualitativas de entrevistas para identificar patrones y tendencias.
- Triangulación: integración de hallazgos de distintas fuentes para aumentar la validez del diagnóstico.

Diseño del plan de consultoría

Con base en las fases y resultados anteriores, el plan de consultoría se estructuró de la siguiente manera:

- Etapa 1. Diagnóstico: recopilación y análisis de información interna, externa y de inversionistas.
- Etapa 2. Identificación de brechas: determinación de los vacíos en la oferta actual frente a la demanda y tendencias del mercado.
- Etapa 3. Propuestas estratégicas: diseño de lineamientos para diversificación, transparencia, comunicación con inversionistas e innovación en nuevos productos.
- Etapa 4. Plan de implementación: priorización de acciones, definición de responsables, cronograma y métricas de seguimiento.

El plan se plantea en un horizonte de corto y mediano plazo, asegurando que Fiduprevisora pueda adaptar rápidamente su portafolio sostenible a las exigencias

regulatorias y de mercado, al tiempo que fortalece su posicionamiento competitivo en el sector fiduciario.

Diagnóstico Organizacional

Dentro del desarrollo de la consultoría se llevó una secuencia de orden lógica definiendo el objetivo general y los objetivos específicos basado de en el planteamiento del problema definido por Fiduprevisora S.A.

Con lo anterior, se procede a definir la justificación de estudio teniendo como dos perspectivas las cuales son:

- Tendencias económicas y del sector financiero de manera general.
- Identificar debilidades de los productos sostenibles actuales y conocer de manera precisa las características de la demanda

Teniendo como base la alineación estratégica de Fiduprevisora S.A. y la información suministrada, se plantearán opciones de solución en el sector financiero sostenible lo cual se deriva de la recopilación de información de manera primaria y secundaria, el análisis de datos con el instrumento definido basado en el planteamiento del problema, lo cual será la base para proceder con el desarrollo de un plan de acción para dar solución a las debilidades identificadas que actualmente presentan los productos de inversión sostenible puestos a disposición del mercado por Fiduprevisora S.A.

Situación actual

Los resultados de la encuesta/entrevistas muestran que el mercado objetivo reconoce, al menos de forma general, la relevancia de la inversión sostenible y de los criterios ASG como marco de referencia para evaluar productos en los que potencialmente invertirían. En las preguntas orientadas a conocimiento y familiaridad, la respuesta predominante suele indicar niveles medios a altos de reconocimiento del concepto, aunque con heterogeneidad en la profundidad: la mayoría identifica la sostenibilidad como un atributo deseable del producto, pero no siempre discrimina con suficiente claridad entre las

etiquetas y los estándares (p. ej., taxonomía, metodologías de reporte, indicadores de impacto).

En cuanto a preferencias de producto, los patrones de respuesta señalan una inclinación hacia instrumentos con liquidez razonable y perfiles de riesgo conservadores o moderados, sobre todo para inversionistas no especializados. Cuando se consulta por atributos de decisión, rentabilidad y seguridad aparecen sistemáticamente en el top de prioridades, seguidos de liquidez y, en un segundo nivel, la transparencia del impacto ASG. Esto revela una jerarquía de decisión clásica del inversor: primero los fundamentos financiero–prudenciales; luego, entre opciones comparables, el componente de sostenibilidad y de evidencia de impacto. En paralelo, se aprecia apertura hacia vehículos sostenibles (p. ej., fondos temáticos, bonos/estructuras etiquetadas, mandatos fiduciarios con política ASG) siempre que cuenten con información clara sobre desempeño y riesgos.

Respecto a confianza y transparencia, la respuesta modal en varias preguntas apunta a que la disponibilidad y la claridad del reporte, que contenga información clara y verificable es determinante para avanzar en la decisión positiva para ejecutar la inversión. Los participantes manifiestan que valoran la trazabilidad de la información (metodologías de selección ASG, fuentes de datos, verificación externa) y que la consistencia entre el discurso y la ejecución es clave para consolidar la percepción de legitimidad. En otras palabras, el mercado no rechaza los productos sostenibles; más bien exige pruebas claras y periódicas de impacto y desempeño, de preferencia comparable entre alternativas y alineadas a estándares conocidos y que, en última instancia, los inversores puedan tener plena certeza de que su inversión sostenible si generó un impacto positivo, relevante y rentable.

Por último, sobre barreras de adopción, emergen con regularidad tres vectores, que Fiduprevisora en ninguna manera puede ignorar:

- Desconocimiento específico, y no se hace referencia al concepto general, sino de cómo interpretar métricas, taxonomías o etiquetas
- Dudas sobre la rentabilidad ajustada por riesgo es decir temor a “sacrificar” retorno respecto a alternativas tradicionales
- Percepción de complejidad en la documentación y en el lenguaje técnico empleado en materiales comerciales, campañas de marketing, entre otras

En conjunto, todo el marco de la “situación actual” describe un mercado interesado y en transición que valora la sostenibilidad confirmando una demanda evidenciada, con comparabilidad y simplicidad para masificar su adopción.

En las respuestas del instrumento se encontró interés y disposición de los inversionistas. La primera oportunidad observable es la disposición positiva hacia instrumentos de inversión con enfoque ASG. La respuesta predominante en preguntas de intención y apertura sugiere que una porción significativa del público consideraría (o ya considera) productos sostenibles siempre que cumplan los requisitos de rentabilidad, riesgo controlado y una liquidez que permita flujos de caja atractivos. Esto constituye un piso de demanda sobre el cual construir propuestas de valor más específicas.

De otra parte, el reconocimiento de valor en la transparencia. Los hallazgos revelan que el inversionista premia la información clara. La transparencia no se percibe como un “extra”, sino como un atributo central que reduce incertidumbre y aumenta confianza. Donde el material informativo es más directo son factores simples como la metodología, límites de inversión, cálculo de riesgos, ejemplos de exclusiones/inclusiones, mejora la disposición a evaluar el producto. Para una entidad como Fiduprevisora, que dispone de gobierno corporativo y procesos para custodia y gestión de recursos, la transparencia puede convertirse en ventaja competitiva si se comunica de forma estructurada y recurrente.

Alineación con prioridades prudenciales. Otra oportunidad observada, es que los atributos que el mercado prioriza cómo la rentabilidad, la seguridad, y la liquidez, no son contradictorios con un diseño ASG disciplinado. La encuesta indica que, cuando se presenta la sostenibilidad sin sacrificar el marco prudencial—es decir, cuando se evidencia la gestión de riesgos y la coherencia con el perfil del cliente—, los inversionistas no penalizan la opción sostenible. Esto abre espacio para estructuras modulares (tramos/límites por tipo de activo, horizontes de inversión, políticas de exclusión claras) que calzan con los perfiles de riesgo predominantes en el segmento objetivo.

Aunque también se evidencia que la base para relacionamiento y educación tienen un nivel de importancia conservador, no desaparecen de la escena. Varias respuestas sugieren disposición a aprender y a considerar *insights* nuevos cuando son presentados con claridad y ejemplos concretos (p. ej., casos de uso, proyectos financiados, métricas antes/después). Esta disposición constituye una oportunidad para habilitar estrategias de educación financiera y ASG de bajo costo relativo (*webinars*, fichas didácticas, “preguntas frecuentes”, cápsulas breves) con alto retorno en términos de confianza y diferenciación.

Por último, se encuentra que hay una potencial ventana regulatoria favorable. Aunque la regulación se percibe “exigente”, el marco normativo colombiano y regional ofrece señales convergentes hacia mayor divulgación y estandarización. Para una fiduciaria con trayectoria en gestión de recursos públicos y privados, estas reglas pueden consolidar una ventaja de cumplimiento frente a jugadores menos preparados, reforzando el posicionamiento de producto bien gobernado y trazable.

En síntesis, la evidencia sugiere un mercado receptivo, en donde la sostenibilidad puede ser un acelerador de decisión, siempre que la propuesta de valor respete el orden de prioridades del inversionista: (1) rentabilidad y riesgo, (2) liquidez, (3)

transparencia/impacto. La respuesta predominante por pregunta confirma que el reto ya no es “convencer” sobre la importancia del portafolio ASG, sino “monetizar” la confianza: traducir el discurso en métricas claras, comparables y fácilmente auditables; y empaquetarlo en productos que calcen con perfiles de riesgo/horizontes diferenciados.

Para Fiduprevisora S.A., esto se traduce en tres líneas de acción, que puede implementar y desarrollar en un plazo no mayor al mediano:

- Afinar el diseño de productos sostenibles definiendo una segmentación por perfil y liquidez; política de integración ASG explícita; *benchmarks* y límites bien definidos.
- Institucionalizar el reporte, cuadro estándar de indicadores, KPI, ANS, con periodicidad clara y verificaciones puntuales cuando así se requiera, esto garantiza que la transparencia sea un activo de Fiduprevisora.
- Potenciar la comunicación y educación con materiales simples y consistentes, reduciendo fricciones en el *onboarding* y en el seguimiento

Estas conclusiones se desprenden de la lectura consolidada de las tablas de frecuencias, los porcentajes por pregunta y las respuestas modales obtenidas de las encuestas / entrevistas. Con ello, este capítulo entrega una interpretación con accionables de los datos cualitativos.

DOFA – Productos de inversión sostenible para Fiduprevisora

La encuesta y entrevistas realizadas evidenciaron percepciones clave de los potenciales inversionistas frente a la inversión sostenible, especialmente en relación con la confianza, rentabilidad, liquidez y transparencia. Estos hallazgos se articulan con referentes normativos y académicos para construir el DOFA, donde se destacan fortalezas internas como la trayectoria fiduciaria de Fiduprevisora y su capacidad de gobierno corporativo, junto con debilidades vinculadas a la limitada diversificación y a la comunicación técnica. Al mismo tiempo, emergen oportunidades en la creciente

demanda de productos ASG y el impulso regulatorio (PwC, 2022; CAF, 2021; SFC, 2022), mientras que entre las amenazas se encuentran la competencia global y el riesgo de *greenwashing* (*Morningstar*, 2021; IOSCO, 2021).

Fortalezas

- Reconocimiento institucional y experiencia en gestión fiduciaria de recursos públicos y privados (Fiduprevisora, 2023).
- Disposición positiva del mercado hacia productos con criterios ASG (PwC, 2022).
- Capacidad de gobierno corporativo y cumplimiento regulatorio, favoreciendo la transparencia (Superintendencia Financiera de Colombia [SFC], 2021).
- Potencial para usar la sostenibilidad como atributo diferenciador frente a competidores menos preparados (EY, 2020).

Oportunidades

- Creciente demanda de productos financieros sostenibles en Colombia y la región (CAF, 2021).
- Nuevas regulaciones como la taxonomía verde y reportes de sostenibilidad que pueden legitimar la oferta (SFC, 2022) y servir de base sustentable para sus productos de inversión.
- Interés de inversionistas en transparencia, educación y trazabilidad de impacto (Deloitte, 2021).
- Segmentación del mercado que permite diseñar diferentes vehículos de inversión sostenibles (UNEP FI, 2020).

Debilidades

- Portafolio con baja diversificación en productos sostenibles (Fiduprevisora, 2023).
- Falta de comunicación clara para inversionistas no especializados (García & Restrepo, 2021).

- Percepción de complejidad en procesos de inversión y documentación (OECD, 2020).
- Brechas en evidencia empírica sobre desempeño financiero de los productos ASG (Friede, Busch & Bassen, 2015).

Amenazas

- Competidores globales con mayor trayectoria en ASG (Morningstar, 2021).
- Persistencia de la percepción de “sacrificio en rentabilidad” en ASG (MSCI, 2022).
- Cambios regulatorios crecientes en divulgación y taxonomías (European Commission, 2020).
- Riesgo de *greenwashing* y pérdida de confianza del mercado (IOSCO, 2021)
- Fiduprevisora frente a los factores del análisis PESTEL

Los resultados de la encuesta confirmaron que las preferencias de los inversionistas no se explican únicamente por atributos internos del portafolio, sino también por factores del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Por esta razón, se desarrolló un análisis PESTEL que complementa el diagnóstico empresarial, permitiendo identificar las fuerzas externas que condicionan la competitividad de Fiduprevisora en productos sostenibles. El marco incluye desde el impulso político y regulatorio hacia la sostenibilidad (CONPES, 2022; SFC, 2022), pasando por el contexto económico marcado por la volatilidad y el auge de los bonos verdes (Banco de la República, 2023; *Climate Bonds Initiative*, 2022), hasta factores sociales como la creciente conciencia ambiental (PwC, 2022) y tecnológicos vinculados a la digitalización y trazabilidad (*World Economic Forum*, 2021). Asimismo, se destacan las presiones ambientales y los riesgos climáticos (IPCC, 2022), así como las exigencias legales internacionales de reporte (ISSB, 2023). Este enfoque permite contextualizar los hallazgos de la investigación en un marco más amplio y proyectar escenarios de acción para la entidad.

Político

- Apoyo estatal a políticas de sostenibilidad e inclusión financiera (CONPES 4075, 2022).
- Compromisos de Colombia con metas climáticas internacionales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021).

Económico

- Expansión del mercado de bonos verdes y temáticos en la región (*Climate Bonds Initiative*, 2022).
- Contexto de inflación y tasas de interés altas que afectan decisiones de inversión (Banco de la República, 2023).

Social

- Creciente conciencia social y ambiental de los inversionistas (PwC, 2022).
- Demanda de mayor educación financiera para comprender productos ASG (OECD, 2020).

Tecnológico

- Digitalización de procesos de inversión y *reporting* ASG (*World Economic Forum*, 2021).
- Uso de *bigdata* y trazabilidad para impacto ambiental (McKinsey, 2022).

Ambiental

- Riesgos climáticos que afectan decisiones financieras (IPCC, 2022).
- Oportunidad en proyectos de transición energética y economía circular (IRENA, 2021).

Legal

- Adopción de la Taxonomía Verde en Colombia (SFC, 2022).

- Requerimientos internacionales de reporte de sostenibilidad (International Sustainability Standards Board [ISSB], 2023).
- Riesgos de sanciones por prácticas de *greenwashing* (IOSCO, 2021).

El análisis conjunto DOFA–PESTEL evidencia que Fiduprevisora S.A. se encuentra en una posición estratégica para consolidar su oferta de productos de inversión sostenible, apoyada en fortalezas internas como su trayectoria fiduciaria, la solidez de su gobierno corporativo y la disposición positiva de los inversionistas hacia criterios ASG. No obstante, el estudio también revela debilidades estructurales relacionadas con la limitada diversificación de productos, la falta de evidencia comparativa de desempeño y la complejidad en la comunicación con clientes. Estas brechas deben abordarse con urgencia, ya que el entorno externo analizado a través del PESTEL, muestra presiones crecientes derivadas de la regulación, la digitalización y la conciencia social y ambiental de los inversionistas. Al mismo tiempo, dicho entorno abre oportunidades de alto valor, como la implementación de la taxonomía verde, el auge de los bonos sostenibles y la posibilidad de diferenciarse mediante reportes claros y trazables. Sin embargo, persisten amenazas de competencia global y riesgos de *greenwashing* que podrían limitar la confianza del mercado si no se gestionan con transparencia y anticipación. En conclusión, el diagnóstico integral confirma que Fiduprevisora debe apalancar sus fortalezas institucionales y el contexto regulatorio favorable para superar sus debilidades internas, innovar en productos y fortalecer la comunicación con inversionistas, de manera que la sostenibilidad se convierta en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Tabla 3

Matriz DOFA

DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)
-----------------	--------------

Limitada diversificación de productos	Competencia global y riesgos de <i>greenwashing</i>
Evidencia comparativa de desempeño	Posible pérdida de confianzas por los <i>Stakeholders</i>
Complejidad en la comunicación con sus <i>Stakeholders</i>	Competidores globales con mayor trayectoria en ASG
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
posición estratégica robusta para consolidar su oferta de productos de inversión sostenible en el mercado	Implementación de la taxonomía verde
Trayectoria fiduciaria	Auge en la adquisición de bonos sostenibles por diferentes <i>Stakeholders</i>
Solidez y diferenciación de gobierno corporativo	Posibilidad de diferenciarse mediante reportes claros y trazables (Informes de Sostenibilidad)
Disposición positiva de los inversionistas hacia criterios ASG	fortalecer su portafolio mediante innovación financiera

Nota. Fuente de elaboración propia: Adaptado del análisis PESTEL realizado

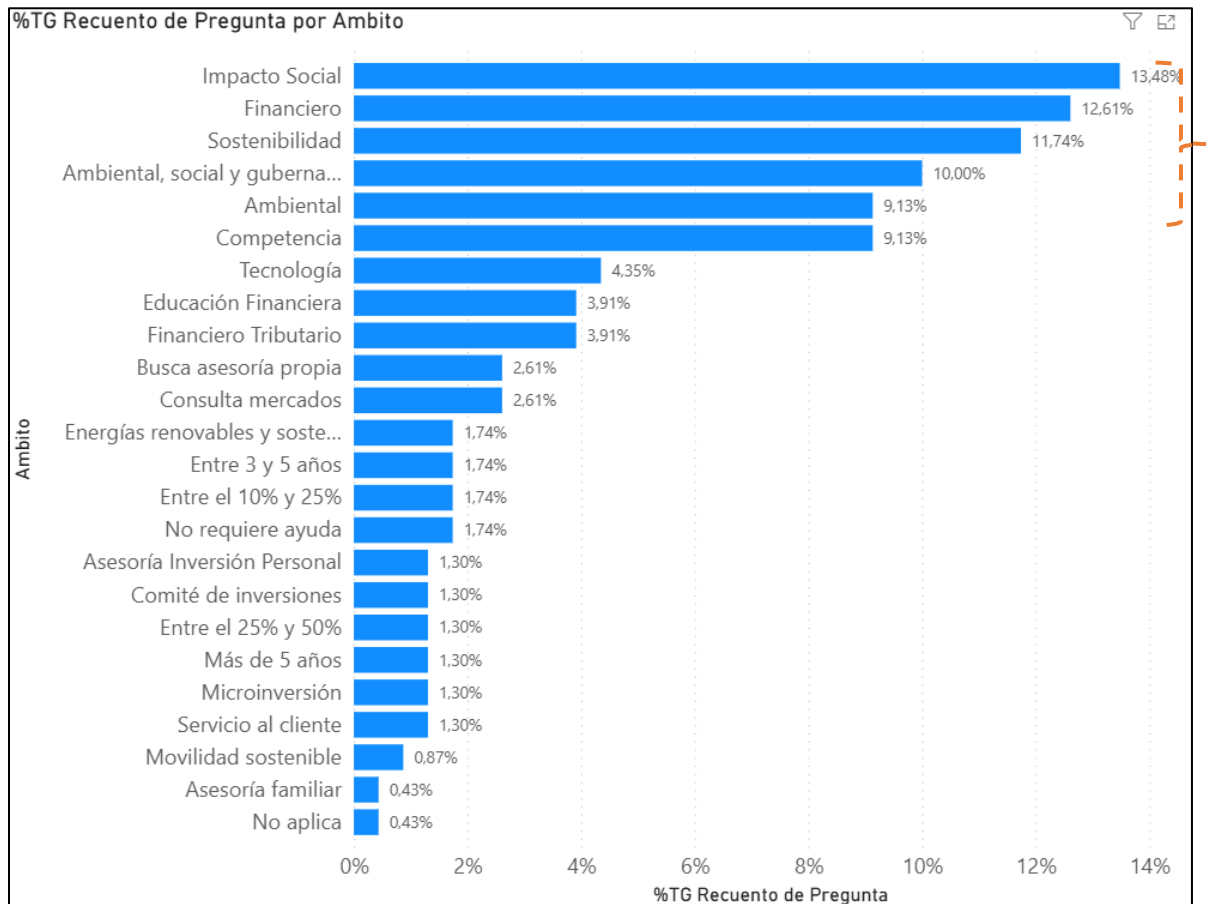
Procesamiento estadístico de datos

Basado en la recopilación de datos para lo cual se utilizó el instrumento definido con el objetivo de identificar tendencias del mercado financiero para lo cual plantearemos diferentes escenarios en los cuales Fiduprevisora S.A debe incursionar y/o mejorar con el objetivo de lograr un mayor posicionamiento y diferenciación comparándose con los competidores de su mercado, por lo anterior, se pone en consideración el siguiente análisis el cual presenta enfoque cualitativo de los datos obtenidos.

El análisis de manera general, presenta como resultado que la tendencia del mercado es que los inversores desean optar e invertir en proyectos y/o productos con enfoque sostenible, lo cual marca una gran diferencia sobre los demás factores obtenidos.

Figura 5

Datos Generales del análisis obtenido



Nota. Fuente de elaboración propia: Adaptado de herramienta POWER BI

desarrollado para el análisis de datos recopilados.

El grafico anterior, identifica lo siguiente por parte del mercado y/o inversores:

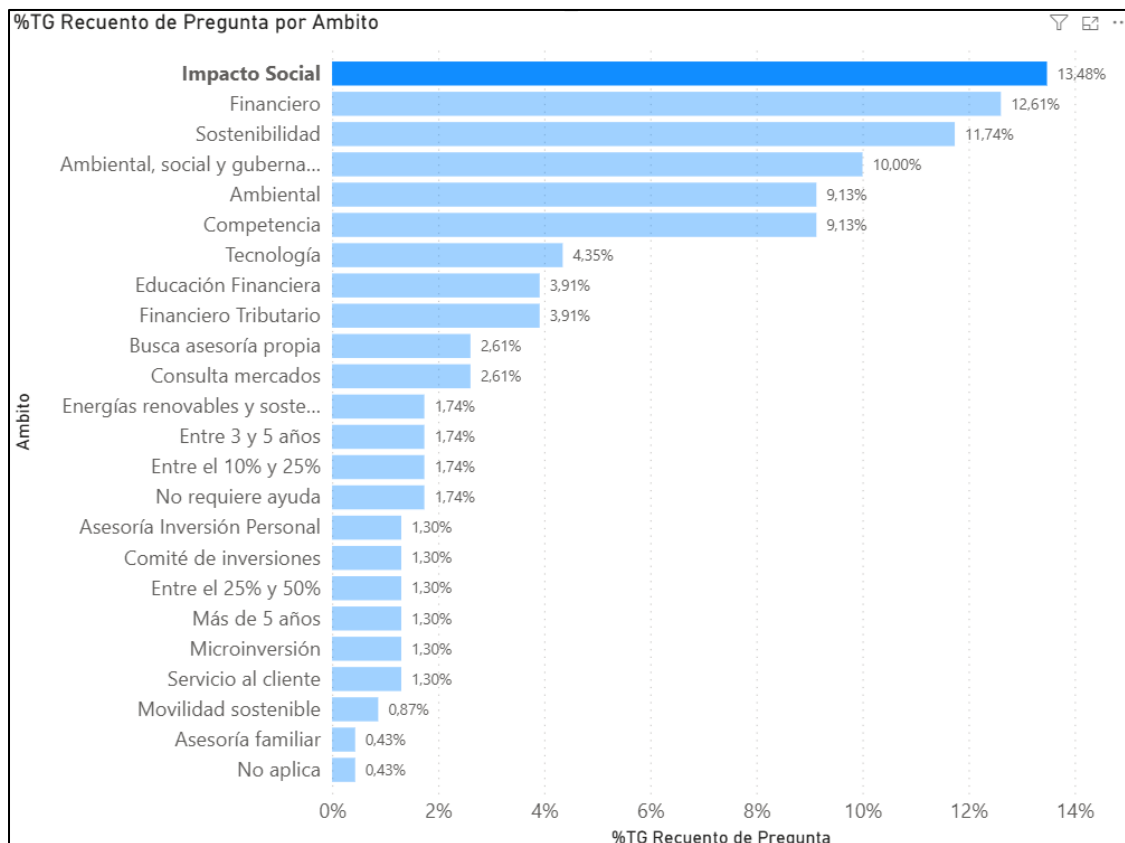
- El mercado está solicitando proyectos y/o portafolios de productos con impactos social.

- Los inversores al momento de invertir desean que el mercado garantice la menor incertidumbre lo cual genere una mayor confianza para la obtención de dividendos (TIR)
- El mercado está solicitando proyectos y/o portafolios de productos con enfoque ASG, lo cual de manera integral busca impactos en positivos a nuestro planeta, beneficios con enfoque social y por supuesto que genere rentabilidad a los inversores.

Basado en los resultados reflejados en la Figura 5, es conveniente revisar en detalle los 3 ámbitos más relevantes para los potenciales inversores, los cuales son, Impacto Social, Financiero y Sostenibilidad. Comprenderlos, permitirá a Fiduprevisora definir la hoja de ruta correcta en cuanto a las tendencias y necesidades específicas del mercado.

Figura 6

Portafolio de productos sostenibles con un enfoque de Social del análisis obtenido



Nota. Fuente de elaboración propia: Adaptado de herramienta POWER BI desarrollado para el análisis de datos recopilados.

Tabla 4

Tendencias en productos sostenibles con un enfoque de Social del análisis obtenido

Tipo Pregunta	% TG Recuento de Pregunta
Inversión con Innovación	22,58%
Motivación para Invertir	22,58%
¿Por qué invertir?	19,35%
Visión al futuro	19,35%
Competencia	16,13%
Total	100%

Nota. Fuente de elaboración propia: Adaptado de herramienta POWER BI desarrollado para el análisis de datos recopilados.

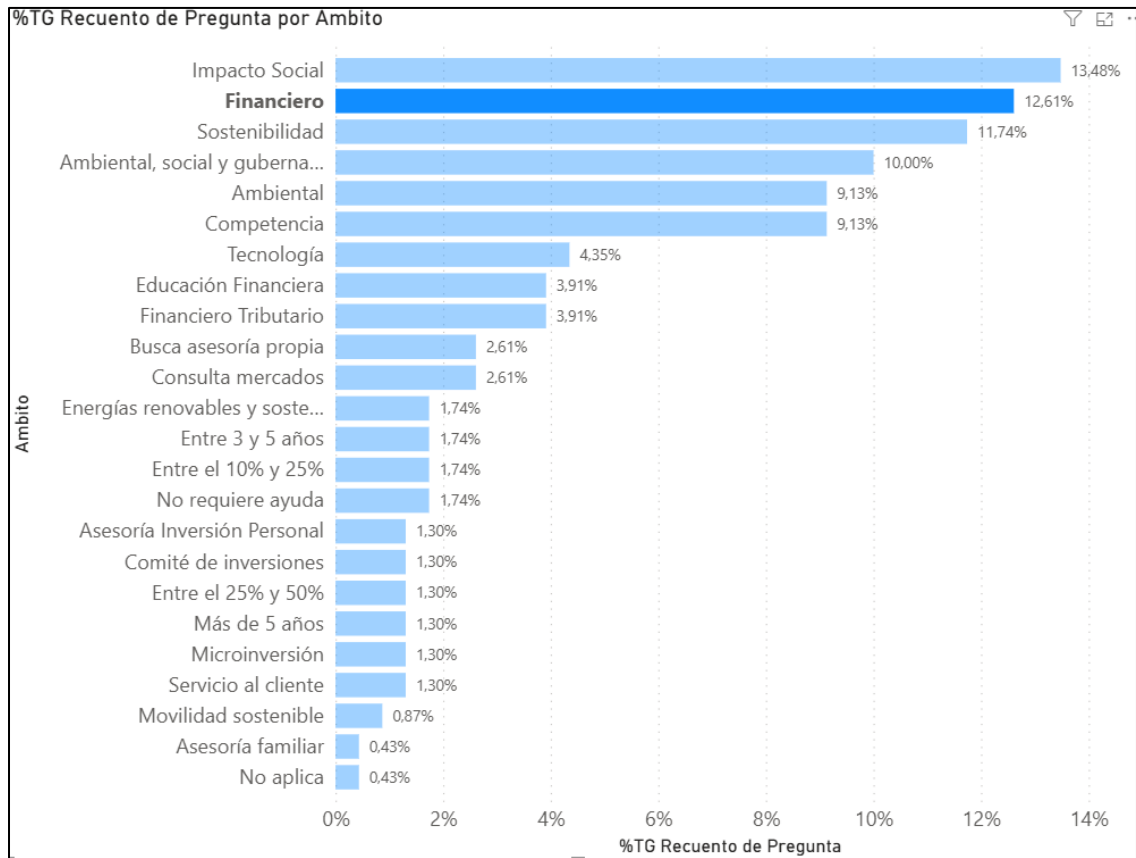
De acuerdo con la figura 6 y tabla 4 se define lo siguiente:

- Los inversores visualizan de manera más atractiva productos y/o portafolios que generen un impacto social basado en la innovación.
- Esto genera mayor motivación y proyecciones de inversores al invertir en portafolios que contenga un alto grado de impacto desde la perspectiva social.
- Lo anterior, muestra una proyección de crecimiento hacia el futuro lo cual maximizará los dividendos de estos proyectos y/o portafolios que generen un impacto basado social positivo.

A continuación, se identifican las tendencias de los inversores las cuales se deben tener en cuenta para que los productos y/o portafolios dispuestos en el mercado den la mayor tranquilizar y menor incertidumbre posible en cuanto a su maximización de dividendos y posicionamiento en el mercado, lo cual debe ser un diferenciados entre otros productos dispuestos en el sector de inversiones sostenibles

Figura 7

Portafolio de productos sostenibles con un enfoque Financiero del análisis obtenido



Nota. Fuente de elaboración propia: Adaptado de herramienta POWER BI

desarrollado para el análisis de datos recopilados.

Tabla 5

Tendencias en productos sostenibles con un enfoque de Financiero del análisis obtenido

Tipo Pregunta	% TG Recuento de Pregunta
¿Tamaño de la inversión?	37,93%
Competencia	20,69%
¿Por qué invertir?	13,79%
Inversión con Innovación	13,79%
Visión al futuro	13,79%
Total	100%

Nota. Fuente de elaboración propia: Adaptado de herramienta POWER BI desarrollado para el análisis de datos recopilados.

De acuerdo con la figura 7 y tabla 5 se define lo siguiente:

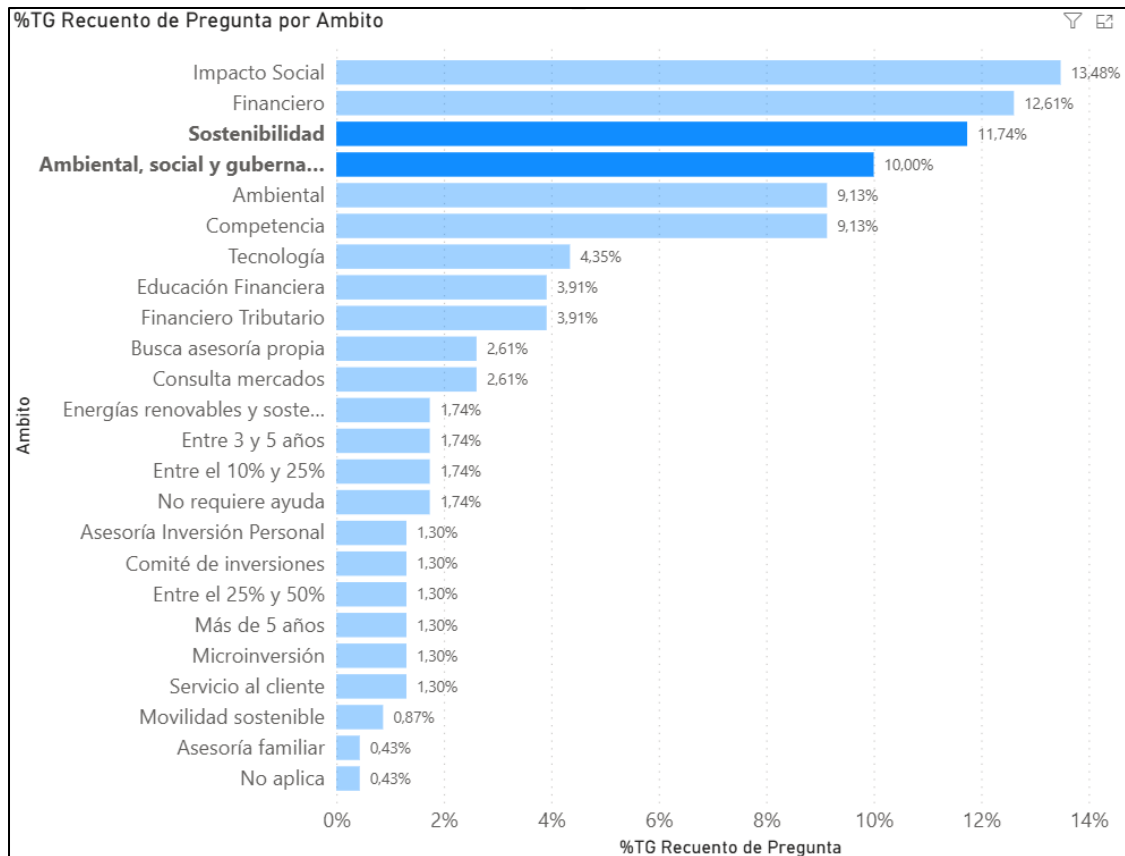
Los inversores buscan productos que sean un referente lo cual es el resultado de competitividad desde la óptica financiera lo cual tendrá una tendencia de diferenciación sobre otros portafolios.

- Los inversores están alienados a que los productos y/o portafolios sean un diferenciador resultado de un alto índice de innovación lo cual es un indicador diferenciador en el mercado y por supuesto esto se refleja en su desempeño financiero.
- Los productos y/o portafolios que presentan una diferencia desde su óptica financiera, normalmente presentan proyecciones de crecimiento hacia el futuro lo cual maximizará la inversión inicial dispuesta por cualquier posible inversor.

Y por último y no menos importante, se mencionarán algunas tendencias de los inversores las cuales deben ser prioritarias al momento de incorporar productos y/o portafolios de opciones de inversión por Fiduprevisora S.A. a sus potenciales inversores; estos productos deben contener de manera integral impactos positivos desde el punto de vista social, ambiental y económico para lograr que los productos sean diferenciadores en el mercado y con una tendencia a una mayor incorporación de inversores.

Figura 8

Portafolio de productos sostenibles con un enfoque de Sostenibilidad del análisis obtenido



Nota. Fuente de elaboración propia: Adaptado de herramienta POWER BI

desarrollado para el análisis de datos recopilados.

Tabla 6

Tendencias en productos sostenibles con un enfoque de Sostenibilidad del análisis obtenido

Tipo Pregunta	% TG Recuento de Pregunta
Motivación para Invertir	22,00%
Visión al futuro	22,00%
Inversión con Innovación	20,00%
¿Por qué invertir?	14,00%
Competencia	12,00%
¿Dónde Invertir?	10,00%
Total	100%

Nota. Fuente de elaboración propia: Adaptado de herramienta POWER BI desarrollado para el análisis de datos recopilados.

De acuerdo con la figura 8 y tabla 6 se identifica lo siguiente:

- De acuerdo con el análisis de los datos, los inversiones ven con mayor éxito de proyección, productos y/o portafolios con un impacto positivo en cuanto al enfoque integral de sostenibilidad, aportando impacto social positivo a la sociedad y articulado con un enfoque el cual busque adopciones positivas para el ambiente y nuestro planeta lo cual debe estar claramente alineado a las metas definidas por los ODS estipuladas por la ONU y en consecuencia de lo anterior, serán productos con un diferenciador desde el punto de vista integral de sostenibilidad.
- Basado en el cumplimiento de la tendencia anterior, los productos con enfoque ASG tienden a presentar proyecciones de crecimiento hacia el futuro lo cual maximizará la inversión inicial y generará mayores dividendos a los inversores.

Análisis de los resultados

Los resultados permiten reconocer información reveladora para Fiduprevisora basado en el procesamiento de los datos mencionados en el capítulo anterior, a continuación, se presentan los marcos de referencia de cada contexto con los que se espera ampliar y sustentar la situación actual y así un análisis externo e interno bajo la metodología PESTEL.

Resultados de la Solución

Fiduprevisora S.A. ha identificado y validado, a través de un análisis profundo del mercado, que existe una demanda real y en crecimiento por productos de inversión sostenible (ASG), siempre que estos garanticen rentabilidad, control de riesgos y transparencia.

En respuesta a lo mencionado, el equipo consultor plantea realizar un diseño que contemple una estrategia integral enfocada en las siguientes líneas de acción:

Estrategia de diseño diferenciador de productos sostenibles

Definir un portafolio segmentado por perfil de riesgo y liquidez, con políticas explícitas de integración del portafolio en productos con enfoque ASG, *benchmarks* claros y límites de inversión bien estructurados, esto permite atender las preferencias y tendencias identificadas de los inversionistas, sin dejar de un lado los principios de la Sostenibilidad.

Para lograr materializar lo anterior, el equipo consultor propone diseñar un portafolio segmentado según el perfil de riesgo y liquidez de los inversionistas, incorporando políticas explícitas de integración de criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza). así:

- Segmentación por perfil de riesgo y liquidez: Para adaptar la asignación de activos a las necesidades de los distintos tipos de inversionistas.
- Integración de criterios **ASG**, con políticas claras para seleccionar y monitorear productos sostenibles.
- **Benchmarks específicos**, que permitan evaluar el desempeño financiero y sostenible de cada segmento.
- Límites de inversión estructurados, que aseguren diversificación y control del riesgo.

Esta propuesta permite atender las tendencias actuales del mercado y las preferencias de los inversionistas, sin comprometer los principios de sostenibilidad.

Así pues, Fiduprevisora S.A. debe implementar una estrategia de diseño diferenciador, que le facilite responder a las preferencias actuales de los inversionistas que buscan opciones alineadas con sus perfiles de riesgo, necesidades de liquidez y principios de sostenibilidad.

Con lo anterior se puede lograr con un diseño diferenciador que contenga:

- Portafolios personalizados y sostenibles.
- Mayor fidelización y confianza de los inversionistas.
- Mejor posicionamiento institucional en A
- SG.

Para lograr implementar el diseño atractivo y diferenciador, Fiduprevisora debe:

- Segmentar inversionistas por perfil de riesgo y liquidez
- Establecer una política ASG clara y transparente
- Integrar productos sostenibles con límites definidos
- Usar *benchmarks* y monitoreo regular
- Capacitar a sus colaboradores en principios aplicables ASG
- Establecer un comité transversal a la organización de sostenibilidad
- Usar herramientas de análisis y seguimiento ASG

Algunos de los indicadores que podría implementar Fiduprevisora S.A. partiendo de su nivel estratégico, pasando por el táctico y operativo, para garantizar que su diseño sea diferenciador con resultados medibles frente a otros competidores

- Rentabilidad ajustada al riesgo por perfil (trimestral).
- Satisfacción del cliente (anual).
- Evolución del puntaje ASG (semestral).

Estrategia para establecer un sistema de reporte robusto y transparente

Fiduprevisora S.A. debe institucionalizar la transparencia como activo estratégico. El equipo consultor propone la implementación de un cuadro de indicadores (KPI), reportes periódicos, verificación externa y trazabilidad de impacto, lo cual debe ser incorporado en el informe de Sostenibilidad para ser publicado a los *Stakeholders* vinculante del Fiduprevisora S.A; estas acciones responden directamente a la exigencia de confianza permanente la cual esperan tener los inversores al momento de poner a disposición de Fiduprevisora S.A. sus proyectos o invertir en su portafolio de productos sostenibles.

Lo anterior en línea y con el siguiente contexto:

En un entorno financiero cada vez más exigente en términos de sostenibilidad y responsabilidad, Fiduprevisora S.A. debe fortalecer la confianza de sus inversionistas y stakeholders mediante la institucionalización de la transparencia como un activo estratégico. La transparencia no solo mejora la percepción externa, sino que contribuye a una mejor gobernanza interna y a la toma de decisiones basada en datos verificables y oportunos.

Componentes claves de la Estrategia del sistema de reporte robusto y transparente:

Implementación de Indicadores Clave (KPI)

- Desarrollo de métricas específicas que midan aspectos financieros, sociales, ambientales y de gobernanza.
- Selección de indicadores relevantes que reflejen el desempeño en sostenibilidad, cumplimiento normativo y gestión de riesgos.
- Establecimiento de metas claras y realistas para cada indicador.

Reportes Periódicos:

- Elaboración de informes regulares (trimestrales, semestrales o anuales) que evidencien avances, resultados y áreas de mejora.
- Comunicación clara y accesible dirigida a todos los *stakeholders*, incluyendo inversionistas, clientes, reguladores y la sociedad en general.
- Uso de formatos estandarizados que faciliten la comparación y seguimiento en el tiempo.

Verificación Externa:

- Aseguramiento con auditorías y certificaciones independientes para validar la veracidad de la información reportada antes de ser publicada.
- Fortalecimiento de la credibilidad y confianza mediante terceros que aseguren la transparencia y el cumplimiento de estándares internacionales.

Integración en el Informe de Sostenibilidad:

- Todos estos elementos deben ser incorporados en el informe de sostenibilidad institucional, que servirá como documento oficial de rendición de cuentas.
- La publicación de este informe a los *stakeholders* debe ser vinculante, transparente y accesible, garantizando así una comunicación efectiva y el fortalecimiento de la relación de confianza.

Beneficios Esperados:

- Mayor confianza y fidelización de inversionistas.
- Fortalecimiento de la reputación institucional.
- Cumplimiento normativo y alineación con estándares internacionales.
- Mejor toma de decisiones basada en datos confiables y verificados.
- Incremento en la competitividad y atractivo de Fiduprevisora S.A. en el mercado de productos sostenibles.

Estrategia de comunicación y educación Financiera ASG para Impulsar una Oferta de Valor Sostenible

El equipo consultor propone lanzar al interior de Fiduprevisora un programa de educación financiera **ASG accesible**, que incluye materiales claros (fichas didácticas, cápsulas informativas, *webinars*, etc.), eliminando barreras técnicas y fortaleciendo el proceso de toma de decisiones del cliente.

Como resultado de lo anterior, Fiduprevisora S.A. debe consolidar una oferta de su portafolio ASG la cual debe ser competitiva, diferenciada y alineada con la regulación vigente, posicionándose como una entidad confiable para liderar la transición hacia inversiones sostenibles en Colombia y la región. Esta solución no solo responde a una necesidad del mercado, sino que refuerza la propuesta de valor de la compañía, mitigando amenazas como el *greenwashing* o la competencia global, y aprovechando un entorno regulatorio y social favorable.

Justificación de la estrategia de comunicación y educación Financiera ASG

La educación financiera con enfoque ASG (ambiental, social y de gobernanza) se ha convertido en un pilar clave para que inversionistas, clientes y colaboradores comprendan los beneficios y riesgos asociados a las inversiones sostenibles. En este sentido, Fiduprevisora S.A. tiene la oportunidad de liderar el cambio cultural interno y externo hacia un modelo financiero más informado, transparente y alineado con las mejores prácticas.

Basado en lo anterior, la propuesta de valor ASG para Fiduprevisora S.A., basada en el diagnóstico del mercado y el análisis DOFA-PESTEL, el equipo consultor propone la siguiente ruta de navegación:

Propuesta de Valor ASG para ser materializada por Fiduprevisora S.A.

Fiduprevisora S.A. debe diseñar soluciones de inversión sostenibles que combinen la rentabilidad financiera, gestión prudente de riesgos e impacto ambiental y social positivo,

diseñadas para adaptarse al perfil de cada inversionista y/o productos que hagan parte del portafolio ASG dispuesto por Fiduprevisora S.A. al mercado.

Inversionistas y clientes con el objetivo de lograr captar el mayor número de inversionistas institucionales y personas naturales que:

- Valoran la sostenibilidad como un atributo de inversión diferenciador.
- Exigen claridad, trazabilidad y resultados concretos a las promesas de valor definidas.
- Buscan vehículos de inversión con retorno competitivo, liquidez razonable y bajo riesgo, sin dejar de un lado los conceptos de sostenibilidad.
- Con trayectoria fiduciaria sólida y transparente

Fiduprevisora S.A. cuenta con un amplio know-how en la gestión de recursos públicos y privados, con altos estándares de gobierno corporativo.

- Diseño modular de portafolios ASG

Fiduprevisora S.A. pondrá a disposición del mercado, soluciones de inversión ajustadas a los distintos perfiles de riesgo, con integración clara de criterios ASG, límites por activo y políticas de exclusión definidas.

- **Educación financiera accesible y continua para nuestros colaboradores y stakeholders**

Mejora continua en todo momento del ciclo bajo cápsulas digitales, *webinars* y asistencia directa para inversionistas que requieren comprender mejor los productos ASG.

- **Cumplimiento normativo y liderazgo en estándares**

Alineación con la taxonomía verde, ISSB, y normativas de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).

- **Beneficios a disposición de nuestros inversionistas**

Tabla 7

Beneficios propuestos para los *stakeholders* de Fiduprevisora S.A.

Beneficio	Como lo garantizaremos
Rentabilidad ajustada por riesgo	Sin sacrificar el retorno, con estructuras prudenciales claras, precisas y medibles.
Impacto comprobable	Metodologías claras, indicadores auditables y verificación externa bajo nuestro informe de Sostenibilidad propuesto.
Toma de decisiones informadas	Comunicación clara y asertiva, sin tecnicismos innecesarios.
Confianza permanente	Cumplimiento regulatorio, trazabilidad y coherencia en la ejecución.

Nota. Fuente de elaboración propia: Adaptado de Diagnostico Organizacional

- **Promesa de valor ASG a nuestros *stakeholders***

Ambiental: Inversiones alineadas con transición energética, economía circular y mitigación del cambio climático.

Social: Apoyo a proyectos con impacto comunitario y beneficio directo a las personas en cuanto a sus condiciones laborales.

Gobierno corporativo: Toma de decisiones responsables, basado en nuestra ética y rendición de cuentas permanente a nuestros públicos de interés.

Y, por último, el equipo consultor propone las siguientes recomendaciones para su implementación:

- Crear una unidad o equipo interdisciplinario encargado del diseño y ejecución del programa ASG.

- Incluir al área jurídica y de cumplimiento para asegurar alineación con la regulación vigente.
- Medir el impacto del programa con indicadores como:
 - % de empleados y clientes capacitados.
 - Niveles de comprensión ASG (pre y post capacitación).
 - Aumento en la participación de productos ASG en el portafolio.

Propuesta de Implementación de indicadores KPI para Fiduprevisora S.A.

En consecuencia, de todos los datos obtenidos, así como de la literatura revisada en la presente propuesta de mejora, teniendo presente la información relevante del mercado y el análisis interno de Fiduprevisora S.A., se propone la implementación de un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan monitorear, evaluar y retroalimentar la gestión de la organización en diferentes ámbitos que apunten a la inversión sostenible.

La inclusión de tales indicadores busca transformar los resultados del presente estudio en herramientas prácticas de gestión, que sirvan a Fiduprevisora, tanto para medir la efectividad de las acciones tomadas, como para orientar la toma de decisiones basadas en evidencia. A través de estos instrumentos, Fiduprevisora podrá realizar un seguimiento sistemático a la evolución de su portafolio sostenible, la percepción de los inversionistas, la rentabilidad de los productos con criterios ASG y el avance institucional hacia una cultura organizacional más comprometida con la sostenibilidad.

Estos indicadores se estructuran en tres grupos principales, i) De desarrollo de producto sostenible, ii) De mercado y percepción del cliente, y iii) De sostenibilidad y gestión interna, con los cuales se pretende integrar las dimensiones financieras, operativas y reputacionales, brindando un amplio frente de medición y control. Su

adopción permitirá establecer una línea base de desempeño, identificar brechas y definir metas progresivas acordes con la madurez digital y sostenible de la esta compañía.

Indicadores propuestos para el seguimiento de la gestión en inversión sostenible de Fiduprevisora S.A.

Indicadores de desarrollo y desempeño del producto sostenible, estos se usarán para medir el impacto de la mejora del portafolio y su competitividad frente al mercado.

Tabla 8

Indicadores de desarrollo y desempeño del producto sostenible

Indicador	Descripción	Fórmula / Medición	Frecuencia	Responsable
% de productos con criterios ASG incorporados	Mide el grado de alineación del portafolio con estándares de sostenibilidad.	Productos ASG / Total productos de inversión) × 100	Semestral	Gerencia de Inversiones
Rentabilidad promedio de productos sostenibles	Evalúa la competitividad financiera del portafolio sostenible frente al tradicional	Rentabilidad promedio anual (%)	Trimestral	Dirección Comercial
Número de nuevos productos sostenibles lanzados	Mide la capacidad de innovación en el portafolio	Cantidad lanzamientos (Productos de la categoría Innovación) por año / Total	Anual	Comité de Innovación

		productos lanzados		
Índice de diversificación del portafolio sostenible	Evalúa la variedad de sectores o temáticas cubiertas	Número de Productos x sector / Total de productos ASG	Anual	Gerencia de Estrategia

Indicadores de mercado y percepción del cliente. Estos buscan medir la percepción, confianza y posicionamiento del cliente frente a la inversión sostenible.

Tabla 9

Indicadores de mercado y percepción del cliente

Indicador	Descripción	Fórmula / Medición	Frecuencia	Responsable
Nivel de satisfacción de inversionistas sostenibles (NPS ASG)	Mide la recomendación o satisfacción de los inversionistas sostenibles	Encuesta NPS (<i>Net Promoter Score</i>) Fórmula: NPS ASG = %Promotores – %Detractores Rango posible: –100 a +100 • Un valor positivo indica más	Semestral	Experiencia del Cliente

		<p>promotor es que detractor es</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un valor superior a 50 se considera excelente en servicios financieros 		
Tasa de retención de inversionistas sostenibles	Evalúa la fidelización del cliente	(Inversionistas sostenibles retenidos / Total inversionistas ASG) × 100	Trimestral	Gerencia Comercial
Crecimiento en volumen de inversión sostenible	Mide la evolución del capital administrado en productos sostenibles.	$\frac{\text{AUM ASG actual} - \text{AUM ASG anterior}}{\text{AUM ASG anterior}} \times 100$ <p>Un resultado positivo y creciente indica que la entidad está captando más recursos en productos ASG, evidencia</p>	Trimestral	Dirección Financiera

		confianza del mercado Un resultado estancado o negativo señala baja demanda o desalineación entre la oferta y las expectativas del mercado		
Reconocimiento de marca asociada a sostenibilidad	Evalúa la percepción de Fiduprevisora como actor sostenible.	Encuesta de percepción (% de respuestas positivas)	Anual	Comunicaciones Corporativas

Indicadores de sostenibilidad y gestión interna, Se usarán para medir el compromiso organizacional y su impacto real en la estrategia sostenible.

Tabla 10

Indicadores de sostenibilidad y gestión interna

Indicador	Descripción	Fórmula / Medición	Frecuencia	Responsable
% de empleados capacitados en inversión sostenible	Mide la apropiación del enfoque ASG dentro de la organización.	$\left(\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} \right) \times 100$	Anual	Talento Humano

Cumplimiento del plan estratégico de sostenibilidad	Evalúa el avance de las acciones comprometidas .	(Acciones ejecutadas / Acciones planificadas) × 100	Semestral	Oficina de Sostenibilidad
Índice de transparencia y reporte ASG	Mide la publicación de informes y divulgación de resultados sostenibles.	Ponderación según cumplimiento de estándares GRI (Global Reporting Initiative) / PRI (Principles for Responsible Investment) .	Anual	Gobierno Corporativo
Huella de carbono operativa reducida	Evalúa el impacto ambiental directo de las operaciones internas.	$(CO_2 \text{ emitido año base} - CO_2 \text{ emitido año actual}) / CO_2 \text{ año base} \times 100$	Anual	Área Ambiental / RSE

La adopción y seguimiento de estos indicadores permitirá a Fiduprevisora S.A. medir de manera objetiva el avance y la efectividad de sus acciones orientadas hacia un modelo de inversión sostenible, competitivo y coherente con su misión institucional.

Estos indicadores constituyen una propuesta inicial de medición, los cuales podrán ajustarse, refinarse y perfeccionarse con el tiempo, conforme la entidad avance en la

madurez de su estrategia de sostenibilidad y disponga de mayores capacidades analíticas y tecnológicas.

Su implementación no solo servirá como un ejercicio de evaluación y aprendizaje organizacional, sino también como un referente interno para la toma de decisiones y la mejora continua en la gestión de inversiones sostenibles.

La adopción y seguimiento de estos indicadores permitirá a Fiduprevisora medir de manera objetiva el avance y efectividad de sus acciones hacia un modelo de inversión sostenible competitivo y coherente con su misión institucional. Estos indicadores pueden y deberán ser refinados con el tiempo, servirán de ejercicio inicial

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Las conclusiones del presente trabajo de consultoría académica sintetizan los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis interno y externo de Fiduprevisora S.A., así como de la aplicación de instrumentos cualitativos como encuestas y entrevistas. Este apartado busca dar respuesta al problema planteado y a los objetivos específicos formulados, ofreciendo una interpretación que integra la evidencia junto a las brechas actuales en la gestión de productos sostenibles como las oportunidades estratégicas para su fortalecimiento. Las conclusiones aquí presentadas recogen la esencia de los resultados obtenidos, garantizando coherencia con la pregunta de investigación y aportando elementos prácticos y conceptuales para la toma de decisiones por parte del liderazgo estratégico de la organización.

Alineación a tendencias globales

1. La investigación confirma que la sostenibilidad pasó de ser un aspecto accesorio a un eje central del mercado financiero. Las encuestas mostraron que la mayoría (más del 70%) de las inversionistas valora la integración de criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) con la inversión fiduciaria, aunque persiste desconocimiento sobre su medición y efectos en la rentabilidad, este dato permite entender que la sostenibilidad ha pasado de ser un atributo secundario para convertirse en un factor decisivo de inversión. Evidenciando a su vez la existencia de brechas de comunicación entre las partes, que desconecta al inversionista con la fiducia en este caso Fiduprevisora. Fiduprevisora, al fortalecer la trazabilidad y comunicación de sus productos sostenibles, con sus clientes y potenciales clientes, puede aprovechar la tendencia de conciencia ambiental para posicionarse como referente fiduciario en sostenibilidad.

Así también puede reflejar sus fortalezas como la experiencia fiduciaria y el gobierno corporativo de Fiduprevisora, cuidando y controlando sus debilidades ligadas a la diversificación y claridad de su portafolio. Desde el análisis PESTEL, los factores políticos y legales, como la Taxonomía Verde y estándares internacionales (CSRD, ISSB), representan una oportunidad de posicionamiento si la entidad adapta sus productos a dichos marcos y mejora la trazabilidad, reforzando así la confianza del mercado.

Percepción del mercado e identificación de brechas

Aunque el 68% de los inversionistas manifestó interés en invertir en productos sostenibles, no se debe ignorar que el 54% expresó dudas sobre su rentabilidad y liquidez. Esta brecha de confianza revela una necesidad clara de educación financiera y transparencia en la información. La percepción de complejidad en los productos ASG limita la captación de nuevos inversionistas, lo que sugiere que Fiduprevisora debe simplificar la comunicación, pero con eficiencia y así demostrar con cifras el impacto financiero y social de sus fondos, despejando las dudas e invitando a invertir de manera ética y responsable.

Demanda identificada y brechas en la percepción de los inversionistas

La investigación evidenció una disposición positiva hacia los productos sostenibles, confirmada en las encuestas, donde los inversionistas expresaron interés en alternativas alineadas con ASG. Sin embargo, también se identificaron dudas sobre la rentabilidad y la liquidez, así como falta de claridad en la información disponible. En el análisis interno esto se traduce en una oportunidad de mercado creciente, pero limitada por debilidades de comunicación y educación financiera. Se refuerza este hallazgo al mostrar que las presiones sociales y regulatorias impulsan la demanda, lo que convierte la reducción de estas brechas en un factor estratégico, dejando una invitación a tomar acción.

Necesidad de innovación y exponer su transparencia como atributos

diferenciadores en el sector fiduciario

Los resultados confirmaron que los inversionistas no solo buscan rentabilidad, sino también claridad en el impacto socioambiental. Actualmente, Fiduprevisora presenta limitaciones en la diversificación de productos y en la comunicación de resultados ASG, señaladas como debilidades en el DOFA. Sin embargo, el PESTEL muestra que los avances tecnológicos en trazabilidad y el marco legal emergente ofrecen herramientas para cerrar esta brecha. Innovar en productos apalancados por reportes que evidencien la transparencia y realidad de las inversiones se convierten entonces, en un diferenciador clave frente a la competencia.

Preferencias en los atributos de inversión

El análisis estadístico mostró que los inversionistas priorizan en orden:

- (1) Rentabilidad y riesgo controlado (83%),
- (2) Liquidez (65%), y
- (3) Transparencia e impacto (52%).

Esto confirma que la decisión de inversión sostenible no depende únicamente del componente ético, sino también del desempeño financiero y la confianza institucional. Fiduprevisora debe equilibrar su estrategia entre impacto y rentabilidad para consolidar una propuesta de valor integral y competitiva.

Consolidación de liderazgo en el sector fiduciario sostenible

La combinación de los hallazgos internos y externos confirma que Fiduprevisora tiene la oportunidad de liderar el mercado fiduciario en materia de sostenibilidad, siempre que supere las limitaciones actuales. La encuesta mostró apertura de los inversionistas a adoptar instrumentos ASG, mientras que el DOFA señaló como fortaleza la trayectoria institucional y como oportunidad el entorno regulatorio favorable. En el análisis externo se

agregan factores sociales y ambientales que refuerzan esta tendencia. De este modo, la entidad puede consolidar su liderazgo si convierte la sostenibilidad en una ventaja competitiva en el mediano y largo plazo.

Finalmente, el proceso de recomendaciones para Fiduprevisora S.A. demuestra que se cuenta con fortalezas institucionales, credibilidad regulatoria y capacidad técnica, pero enfrenta debilidades en comunicación y diversificación de su portafolio ASG. Los resultados cualitativos coinciden en que el mercado está maduro para la inversión sostenible, siempre que las entidades ofrezcan productos rentables, claros y con evidencia de impacto real.

Por tanto, la sostenibilidad debe asumirse no solo como una tendencia, sino como una estrategia de negocio transversal que articule innovación, rentabilidad y propósito social, consolidando a Fiduprevisora como líder del mercado fiduciario sostenible en Colombia.

Recomendaciones

Las recomendaciones surgen como la extensión natural de las conclusiones, orientadas a ofrecer lineamientos prácticos y estratégicos que permitan a Fiduprevisora S.A. superar sus debilidades, capitalizar las oportunidades detectadas y consolidar su posición en el mercado fiduciario colombiano. Estas sugerencias buscan ser viables en el corto y mediano plazo, coherentes con el marco regulatorio vigente y adaptadas a las necesidades expresadas por los inversionistas y expertos consultados. En este sentido, se plantean propuestas que no solo responden a los retos actuales, sino que también abren espacio a la innovación, la mejora continua y la sostenibilidad como ventaja competitiva.

Diversificación y diseño de productos financieros sostenibles

Fiduprevisora debe ampliar su portafolio ASG, segmentando las soluciones por perfil de

riesgo, horizonte de inversión y liquidez, asegurando que cada producto incorpore políticas explícitas de integración de criterios ASG y *benchmarks* reconocidos. Desde aquí puede perfilar los inversionistas identificando potenciales riesgos y definiendo si son o no aceptables en su portafolio, esta seguridad muestra a Fiduprevisora como una compañía sólida que atrae más inversión.

Fortalecimiento de la comunicación y educación financiera ASG

A partir de los resultados de las encuestas y entrevistas, se evidencia que, aunque existe una disposición positiva hacia los productos sostenibles, los inversionistas aún perciben falta de claridad en la información y muestran dudas frente a la rentabilidad y al impacto real de las inversiones. En este sentido, Fiduprevisora debe implementar un programa de comunicación y educación financiera ASG que traduzca los conceptos técnicos en un lenguaje accesible y transparente. Esto puede materializarse en la creación de boletines periódicos simplificados, cápsulas educativas digitales y espacios de diálogo directo con los inversionistas, donde se expliquen de manera práctica los beneficios financieros y sostenibles de cada producto. Una estrategia de este tipo no solo mejoraría la comprensión y confianza, sino que también se alinea con la demanda del mercado por mayor transparencia y trazabilidad, identificada tanto en la investigación empírica como en las tendencias regulatorias.

Reportes claros de sostenibilidad y trazabilidad sobre inversiones

Los resultados de la investigación evidencian que los inversionistas perciben falta de información clara, periódica y verificable sobre el desempeño y el impacto real de los productos sostenibles de Fiduprevisora. Esta brecha limita la confianza y la capacidad de comparar los instrumentos con otras alternativas del mercado. En este contexto, se recomienda que la entidad adopte un sistema de indicadores estandarizados que facilite publicar reportes de sostenibilidad periódicos, auditables y comparables con los de la competencia. Dichos reportes deberían incluir métricas de rentabilidad ajustada al riesgo,

marcando de manera clara, precisa y conducente, el impacto ambiental y social, así como su alineación con la taxonomía verde nacional y los estándares ASG internacionales. De esta manera, la rendición de cuentas se convierte en un activo atractivo y estratégico que no solo responde a la demanda de transparencia identificada en las encuestas, sino que también fortalece la reputación y la aceptación del portafolio en el mercado fiduciario, lo que no solo atraerá, sino que reafirmará la confianza del inversor hacia Fiduprevisora atrayendo más capital.

Aprovechamiento del entorno regulatorio y tecnológico

Los resultados de la investigación muestran que, aunque existe entre inquietud e interés creciente por los productos sostenibles, los inversionistas demandan mayor trazabilidad y mecanismos claros para verificar su impacto, mientras que los expertos advierten sobre el rol creciente de la regulación en la competitividad del sector. En este contexto, Fiduprevisora debe anticiparse a la implementación de la Taxonomía Verde en Colombia, así como la adopción de estándares internacionales de reporte (ISSB, CSRD), desarrollando capacidades internas que le permitan no solo cumplir con estas exigencias, sino utilizarlas como ventaja competitiva. Para ello es fundamental invertir en soluciones tecnológicas de trazabilidad y *reporting* digital, que faciliten la presentación de indicadores verificables en tiempo real y fortalezcan el control de riesgos ASG. De este modo, la entidad puede diferenciarse como pionera en buenas prácticas fiduciarias, respondiendo a las expectativas de las inversionistas identificadas en la encuesta y consolidando su posición frente a la competencia.

En respecto a este capítulo válela pena mencionar que, si bien las recomendaciones que se hacen desde el equipo consultor podrían sugerir implementaciones tecnológicas tales como herramientas de transformación digital o *Frameworks* de gestión ágil y colaborativa, no solo se recomienda eso, sino más bien en honor al trabajo de

consultoría, se recomienda reorganizar sus procesos, buscar eficiencias que le permitan liberar recursos que pueda usar para invertir en desarrollar las propuestas.

Referencias

Fiduprevisora. (2024). Página principal.

<https://www.fiduprevisora.com.co>

Neira, (2024, 20 de junio). ¿Qué es una fiducia y cómo funciona en Colombia? Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/que-es-una-fiducia-y-como-funciona-en-colombia/>

Barber, B. M., Odean, T., & Zheng, L. (2005). Out of Sight, Out of Mind: The Effects of Expenses on Mutual Fund Flows. *The Journal of Business*, 78(6), 2095-2120.

<https://doi.org/10.1086/497042>

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>

Global Sustainable Investment Alliance (GSIA). (2020). *2020 Global Sustainable Investment Review*. Retrieved from. <https://www.gsi-alliance.org>

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.

Kumar, P., & Lee, S. (2021). *Los criterios ASG en las inversiones sostenibles: Un análisis de tendencias y desafíos*. *Journal of Sustainable Finance*, 14(2), 88-102.

García, L., & Rodríguez, M. (2020). *Inversiones sostenibles: Impacto social, ambiental y financiero*. *Economía Global*, 31(4), 45-59.

- González, A. (2023). *Análisis de debilidades en productos de inversión sostenible: Oportunidades y retos*. *Inversión y Desarrollo*, 22(3), 132-145.
- Dans, E. (2021, 21 de junio). El boom de la inversión sostenible. El Blog de Enrique Dans. Newstex. <https://www.newstex.com>
- Núñez, L. (2018). *El mercado de bonos verdes en Colombia: Perspectivas y desafíos para la financiación sostenible*. *Revista de Economía y Finanzas*, 19(1), 25-40. <https://doi.org/10.1016/j.econfin.2018.03.008>
- Fiduprevisora. (2021). *Productos de inversión sostenible en Colombia: Oportunidades y desafíos*. Informe de sostenibilidad y finanzas verdes. Fiduprevisora. <https://www.fiduprevisora.com/informes-sostenibles>
- Banco de la República de Colombia. (2020). *Bonos sociales y su impacto en la inclusión social en Colombia*. *Revista de Finanzas y Desarrollo Sostenible*, 18(3), 95-112. <https://doi.org/10.1016/j.financedevsust.2020.02.014>
- González, M., & Patiño, A. (2022). *Bonos sostenibles en Colombia: Un puente entre sostenibilidad ambiental y desarrollo social*. *Estudios Financieros*, 24(4), 110-124. <https://doi.org/10.34023/estfin2022>
- Pérez, L., & Rodríguez, M. (2021). *Acciones de empresas con alto compromiso ASG: Oportunidades de inversión sostenible en Colombia*. *Revista Latinoamericana de Finanzas*, 12(2), 77-90. <https://doi.org/10.1016/j.latfin2021>
- Ministerio de Minas y Energía de Colombia. (2021). *Inversiones en energías renovables en Colombia: Proyecciones y potencial*. Informe del Ministerio de Minas y Energía, Bogotá. <https://www.minminas.gov.co/inversiones-renovables-colombia>
- Alvarado, J., & González, L. (2020). *Microfinanzas en Colombia: Inversiones de impacto social y su influencia en el desarrollo económico*. *Revista de Economía Social y Financiera*, 15(1), 50-67. https://doi.org/10.1080/eco_social_impact2020
- López, S. (2020). *Crowdfunding para la financiación de proyectos sostenibles en*

Colombia: Un análisis de las plataformas más destacadas. *Revista de Innovación Financiera*, 22(3), 134-149. <https://doi.org/10.1016/j.innovfin2020>

Sánchez, J. (2021). *Las SICAV y su aplicación en el mercado colombiano: Oportunidades para la inversión sostenible*. *Revista de Finanzas Corporativas*, 20(3), 35-50. <https://doi.org/10.1016/j.financorp2021>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2022). *Fondos de pensión sostenibles en Colombia: Tendencias y desafíos para el futuro*. Informe de la Superintendencia Financiera, Bogotá. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/fondos-pension-sostenibles>

Fiduprevisora. (2021). *Informe sobre inversiones sostenibles y estrategias ASG*. <https://www.fiduprevisora.com/informes-sostenibles>

BBVA. (2025, 30 de marzo). ¿Qué es la inversión sostenible y cuáles son sus beneficios? BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-inversion-sostenible-y-cuales-son-sus-beneficios/>

Asofiduciarias. (2023). *Informe sectorial fiduciario 2022-2023*. <https://www.asofiduciarias.org.co>

DANE. (2024). *Boletín macroeconómico trimestral – II trimestre 2024*. <https://www.dane.gov.co>

Fiduprevisora. (2024). *Indicador participación en el sector fiduciario, corte julio 2024*. <https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2025/03/Indicador-Participacion-en-el-Sector-Fiduciario-Corte-Julio-2024-1.pdf>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

UNPRI. (2023). *Principles for Responsible Investment: Annual Report*. <https://www.unpri.org>

- Banco de la República. (2023). *Informe de política monetaria*. <https://www.banrep.gov.co/>
- CAF – Banco de Desarrollo de América Latina. (2021). *Finanzas sostenibles en América Latina*. <https://www.caf.com>
- Climate Bonds Initiative. (2022). *State of the Market: Green, Social, and Sustainability Bonds*. <https://www.climatebonds.net>
- Deloitte. (2021). *2021 ESG investor survey*. Deloitte Insights.
- European Commission. (2020). *EU Taxonomy for sustainable activities*. <https://ec.europa.eu>
- EY. (2020). *Global institutional investor survey on ESG*. Ernst & Young.
- Fiduprevisora. (2023). *Informe de sostenibilidad*. <https://www.fiduprevisora.com.co>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- García, L., & Restrepo, M. (2021). Retos en la comunicación de productos financieros sostenibles en Colombia. *Revista Finanzas y Desarrollo*, 18(2), 45–62.
- International Sustainability Standards Board (ISSB). (2023). *IFRS Sustainability Disclosure Standards*. <https://www.ifrs.org>
- International Renewable Energy Agency (IRENA). (2021). *World Energy Transitions Outlook*. <https://www.irena.org>
- International Organization of Securities Commissions (IOSCO). (2021). *Report on sustainability-related issuer disclosures*. <https://www.iosco.org>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). *Contribución Determinada a Nivel Nacional (NDC) de Colombia*.
- Morningstar. (2021). *Global sustainable funds landscape*. Morningstar Research.
- MSCI. (2022). *Debunking myths around ESG performance*. MSCI ESG Research.
- OECD. (2020). *ESG investing and sustainability disclosure*. OECD Publishing.

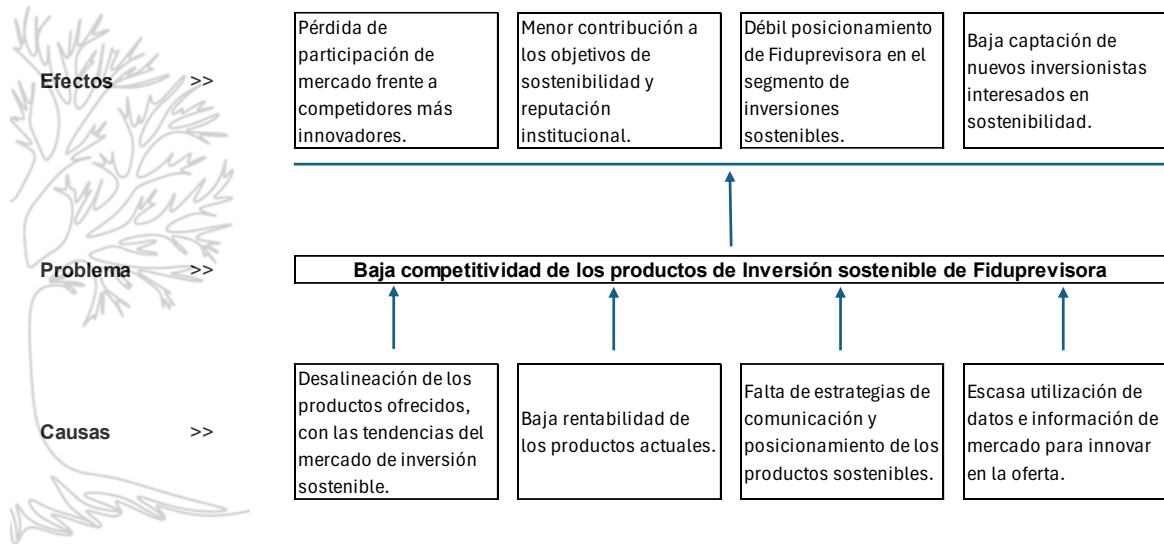
Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). (2021). *Guía de inversiones responsables*. SFC.

Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). (2022). *Taxonomía verde para Colombia*. SFC.

United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI). (2020). *Principles for Responsible Banking*. UNEP.

World Economic Forum. (2021). *Harnessing the twin transitions: Digital and sustainability*. WEF.

Anexo 1. Árbol de problema



Anexo 2. Encuesta

Perfil: Persona natural / Jurídica

1. ¿Conoce algún ejemplo de inversión sostenible que considere exitoso o inspirador?

Respuesta:

2. ¿Qué cambios o innovaciones le gustaría ver en los productos de inversión en Colombia para que sean más atractivos?

Respuesta:

3. ¿Cuáles son sus principales motivaciones para elegir un FIC sostenible?

Respuesta:

4. ¿Cuáles son sus aspiraciones a futuro respecto a sus inversiones sostenibles?

Respuesta:

5. ¿Qué características le parecen más importantes al momento de elegir una entidad fiduciaria?

Respuesta:

6. ¿Qué innovaciones le gustaría ver en los FIC sostenibles en Colombia?

Respuesta:

7. ¿Qué empresas cree que satisfacen mejor sus necesidades como inversionista?

Bancolombia, Sura, BlackRock

Respuesta:

8. ¿Qué atributos hacen que esas entidades cumplan con sus necesidades?

Respuesta:

9. ¿Qué proporción de su portafolio estaría dispuesta a destinar a FIC sostenibles?

Respuesta:

10. ¿Qué criterios utiliza para definir ese porcentaje?

Respuesta:

11. ¿Cuál es el horizonte de tiempo que considera adecuado para una inversión en FIC sostenible?

Respuesta:

12. ¿Quiénes influyen en sus decisiones de inversión?

Respuesta:

Anexo 3. Entrevista

Sección 1: Perfil del Inversionista y/o Fiduciario

1. **¿Cuál es su rol principal?**
 - a. Inversionista individual
 - b. Representante de una empresa (empleador/fiduciario)
 - c. Asesor financiero
 - d. Otro: _____
2. **Nivel de experiencia en inversiones ASG:**
 - a. Principiante (<2 años)
 - b. Intermedio (2-5 años)
 - c. Avanzado (>5 años)
3. **Nivel de estudio:**
 - a. Doctorado
 - b. Maestría
 - c. Especialización
 - d. Pregrado
4. **Nivel de cargo**
 - a. Presidente / Vicepresidente
 - b. Gerente
 - c. Líder / Jefatura

Sección 2: Conocimiento y Experiencia en Inversiones ASG

5. **¿Conoce los productos de inversión sostenible (ASG)?**
 - d. Sí (*continuar*)
 - e. No (*saltar a Sección 3*)
6. **¿Qué aspectos ASG considera al invertir? (Múltiple respuesta)**
 - f. Impacto ambiental (ej. energía renovable)
 - g. Impacto social (ej. inclusión laboral)
 - h. Gobernanza corporativa (ej. transparencia)
 - i. Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

j. Rentabilidad

7. ¿Qué porcentaje de su portafolio está en inversiones productos y/o servicios con enfoque ASG?

k. 0-10%

l. 11-25%

m. 26-50%

n. >50%

Sección 3: Tendencias y Criterios de Inversión

8. Al elegir un fondo de inversión, ¿qué atributos prioriza? (Rankear del 1 al 5)

a. Rentabilidad histórica

b. Bajo riesgo

c. Comisiones competitivas

d. Sostenibilidad (ASG)

e. Liquidez

9. ¿Qué tipo de horizonte de inversión prefiere?

f. Corto plazo (<1 año)

g. Mediano plazo (1-5 años)

h. Largo plazo (>5 años)

10. ¿Qué sector/es considera relevante para invertir?

i. Financiero

j. Energía

k. Consumo

l. Tecnología

m. Salud

n. Educación

o. Agua (preservación de fuentes de agua)

p. Otra ¿Cuál?

11. ¿Cuál es su preferencia de inversión en las opciones de Fondos de Inversión Colectiva:

a. **Fondos de renta fija:** Invierten en títulos de deuda, como bonos del Estado.

b. **Fondos de renta variable:** Invierten en acciones, buscando mayor rentabilidad, pero con mayor riesgo.

- c. **Fondos mixtos:** Combinan inversiones en renta fija y variable.
- d. **Fondos inmobiliarios:** Invierten en inmuebles

Sección 4: Percepción de Fiduprevisora vs. Competidores

12. Mencione las empresas Top 3 del sector que prefiera para invertir:

- a.
- b.
- c.

13. ¿Qué atributos destacan en esas empresas? (Múltiple respuesta)

- d. Alta rentabilidad
- e. Innovación en productos ASG
- f. Claridad en información (ej. Informe Sostenibilidad ASG)
- g. Atención al cliente
- h. Plataforma digital fácil de usar

14. En comparación, ¿qué debilidades percibe en Fiduprevisora?

- a. Falta de opciones en productos y/o Servicios con enfoque ASG
- b. Rentabilidad inferior VS otros fondos
- c. Altas comisiones
- d. Claridad en la comunicación
- e. Otro: _____

Sección 5: Barreras y Tendencias del Mercado

15. ¿Qué frena su inversión en fondos que ofrezcan productos y/o Servicios con enfoque ASG? (Múltiple respuesta)

- a. Desconocimiento
- b. Baja rentabilidad percibida
- c. Oferta limitada en Colombia
- d. Falta de regulación clara

16. ¿Cree que las empresas con prácticas ASG son más atractivas?

- a. Sí, por reputación
- b. Solo si ofrecen rentabilidad
- c. No influye