

Consultoría Acompañamiento Estratégico – AE360

Leidy Diana Joven Rodríguez

Trabajo de Grado para optar por el título de

Magíster en Administración

Director del Trabajo de Grado:

Carlos Hugo Gómez González

Universidad Icesi

Facultad de Negocios y Economía

Cali, diciembre 2025

1 Tabla de contenido

Pág.

2	Resumen	4
3	Introducción	6
4	Definición del problema	7
4.1	Hipótesis de Problema / Cliente	7
4.2	Validación del Problema - Cliente	10
4.3	Análisis del contexto	11
4.3.1	Análisis de la Industria	11
4.3.2	Análisis de Tendencias	13
4.4	Descripción del problema validado y su impacto	14
4.5	Análisis de la competencia	15
4.5.1	Panorama competitivo	15
4.5.2	Comparación de competidores	16
4.5.3	Ventaja competitiva	17
5	Definición del cliente y/o usuarios	18
5.1	Descripción del adaptador temprano y/o usuarios	18
6	Definición de Mercado	19
6.1	Potencial de Mercado	19
6.2	Mercado Disponible	23
7	Diseño de la solución	24
7.1	Análisis de alternativas competitivas y tendencias tecnológicas	24
7.2	Priorización de las funcionalidades	25
7.3	Roadmap de la solución	26
7.4	Prototipado rápido	27
7.5	Experimentación de la solución	28

8	Diseño de la propuesta de valor	31
8.1	Mapa de Valor	31
8.2	Descripción de la propuesta de valor.....	31
8.3	Matriz de valor	34
9	Business Model	35
9.1	Estrategia go-to-market / Canales	35
9.2	Modelo de monetización y fuentes de ingresos	36
9.3	Relacionamiento del cliente	38
9.4	Experimentación de la oferta	39
9.5	Plan de experimentación	42
10	Estrategia de mercado y crecimiento	43
10.1	Plan de marketing.....	43
10.2	Desarrollo y crecimiento	45
11	Infraestructura y aspectos legales y administrativos	46
11.1	Elementos operativos	46
11.2	Elementos administrativos.....	48
11.3	Aspectos legales y reglamentarios	49
12	Viabilidad financiera y evaluación de riesgos	50
12.1	Estados Financieros	50
12.2	Retorno de la inversión.....	52
12.3	Riesgos y mitigaciones	52
13	Conclusiones.....	54
14	Recomendaciones.....	55
15	Bibliografía	56
16	Anexos	57

Tabla de figuras

Figura 1 Macroprocesos, procesos y subprocesos asociados a las unidades de negocio	20
Figura 2 Road map consultoría acompañamiento estratégico	26
Figura 3 Fases pruebas de aseguramiento	27
Figura 4 Prototipo fases consultoría acompañamiento estratégico.....	27
Figura 5 Tabla de costos	51

Tabla de tablas

Tabla 1 Segmentos de operación de la organización	12
Tabla 2 Comparación de competidores	16
Tabla 3 Funcionalidades consultoría acompañamiento estratégico.....	25
Tabla 4 Matriz de valor consultoría acompañamiento estratégico	34
Tabla 5 Estructura del producto mínimo viable según fases del modelo	40
Tabla 6 Secuencia operativa.....	42
Tabla 7 Matriz de riesgos.....	52
Tabla 8 Encuesta equipo directivo	57

2 Resumen

El proyecto Consultoría de Acompañamiento Estratégico – AE360 tiene como objetivo, fortalecer la conexión de Auditoría Interna con el negocio y posicionarla como aliado estratégico. A través de un modelo consultivo, preventivo y orientado a la estrategia, alineado con las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI), ofrece orientación técnica independiente para robustecer el control interno, anticipar y gestionar riesgos, y optimizar procesos, sin emitir aseguramiento ni activar auditorías formales.

A partir de encuestas, entrevistas y benchmarking se evidenció una demanda por un modelo de acompañamiento formal. AE360 ofrece un enfoque consultivo-preventivo que fortalece la cultura de autocontrol, anticipa riesgos y mejoras de los procesos. Integra diagnóstico ágil, co-creación, oportunidades de mejora, indicadores y quick wins, manteniendo independencia y el debido cuidado profesional.

Con la información recabada, AE360 es pertinente y está alineado con las necesidades de las áreas; puede aportar al reposicionamiento de Auditoría Interna como aliado estratégico, al fortalecimiento del autocontrol y a la gestión proactiva de riesgos.

Palabras clave: Auditoría Interna, Servicios de Asesoramiento, Gestión de Riesgos, Cultura Organizacional, Mejora de Procesos.

Abstract

The Strategic Advisory Support – AE360 project aims to strengthen Internal Audit's connection with the business and position it as a strategic partner. Through a consultative, preventive, and strategy-oriented model aligned with the Global Internal Audit Standards (NOGAI), it provides independent technical guidance to reinforce internal control, anticipate and manage risks, and optimize processes—without issuing assurance or triggering formal audits.

Surveys, interviews, and benchmarking revealed a demand for a formal support model. AE360 offers a consultative-preventive approach that strengthens a culture of self-control, anticipates risks, and improves processes. It integrates agile diagnostics, co-creation, improvement opportunities, indicators, and quick wins, while maintaining independence and due professional care.

With the evidence gathered, AE360 is pertinent and aligned with the needs of the business units; it can help reposition Internal Audit as a strategic partner, strengthen self-control, and enable proactive risk management.

Keywords: Internal Audit, Advisory Services, Risk Management, Organizational Culture, Process Improvement.

3 Introducción

En las dinámicas actuales de gestión corporativa, la Auditoría Interna está llamada a desempeñar un papel que trascienda la detección de hallazgos para convertirse en un socio estratégico que acompañe la toma de decisiones. En Fanalca S.A., los resultados de una encuesta aplicada a más de treinta líderes de diferentes áreas de la organización revelaron que los participantes demandan un relacionamiento más cercano, comunicación constante y participación en etapas tempranas de proyectos y cambios operativos. Esta evidencia, sumada a la experiencia interna del equipo auditor, confirma que la principal barrera dentro del área de Auditoría Interna no es la ausencia de una metodología, sino la distancia cultural y operativa que limita la colaboración con las áreas.

Según las Nuevas Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI).

Servicios de asesoramiento – Servicios a través de los cuales se ofrece asesoramiento a las partes interesadas de la organización sin proporcionar aseguramiento ni asumir responsabilidades de gestión. La naturaleza y alcance de los servicios de asesoramiento están sujetos al acuerdo efectuado con las partes interesadas relevantes. Los ejemplos de estos servicios incluyen el diseño e implementación de nuevas políticas, procesos, sistemas, y productos; servicios forenses; formación (capacitación); y la facilitación de debates sobre riesgos y controles. Los “servicios de asesoramiento” también se conocen como “servicios de consultoría”. (Auditors, 2024)

Este rol consultivo, cuando se ejerce con independencia y debido cuidado profesional, fomenta la confianza organizacional, mejora la toma de decisiones informadas y promueve la prevención de riesgos antes de que requieran intervención correctiva.

En línea con lo anterior, Auditoool ¹ enfatiza que entre los beneficios del asesoramiento para la organización están. “La asesoría cercana, técnica y constructiva rompe el estigma de auditoría como función correctiva o sancionadora, consolida relaciones de confianza con la alta dirección e identificando oportunidades de mejora sin necesidad de auditorías formales” (Auditoool, 2025).

En este contexto, el proyecto Consultoría Acompañamiento Estratégico – AE360 surge como respuesta a una necesidad identificada: romper las barreras de relacionamiento, reposicionar a Auditoría Interna como un aliado confiable y potenciar la gestión de riesgos y la eficiencia operativa de manera preventiva, colaborativa y estratégica.

4 Definición del problema

4.1 Hipótesis de problema / cliente

En Fanalca S.A., la función de Auditoría Interna ha estado históricamente orientada a revisiones operativas, cumplimiento normativo y emisión de hallazgos formales. Si bien este enfoque cumple con su rol de aseguramiento, ha generado una

¹ Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno: <https://www.auditoool.org/home-mainmenu-7/asi-somos>

percepción interna de “Auditor Policía”, lo que dificulta que las áreas soliciten apoyo de manera preventiva y limita la alineación estratégica del área con los objetivos corporativos.

La evidencia recopilada a través de encuestas a más de treinta líderes de diferentes áreas de la organización muestra que un grupo significativo de ellos percibe la necesidad de que Auditoría Interna actúe como un socio estratégico, con mayor cercanía y comunicación. Varias de estas respuestas subrayan la importancia de contar con un acompañamiento que permita identificar riesgos, fortalecer controles y encontrar oportunidades de mejora.

En entrevistas internas, los miembros del equipo auditor manifestaron su interés en adoptar un rol más consultivo y preventivo. Sin embargo, indicaron que gran parte de su tiempo se destina a tareas operativas como la elaboración de informes, la redacción de hallazgos y el análisis manual de datos. Esta carga impide ampliar la cobertura, mantener una actualización dinámica de riesgos y fortalecer el relacionamiento con otras áreas.

El benchmarking realizado con diversas organizaciones del sector industrial evidenció que varias de ellas han migrado hacia modelos híbridos, que combinan funciones de aseguramiento con servicios de consultoría interna. Estos modelos incluyen metodologías flexibles que permiten acompañar procesos críticos y facilitar decisiones sin emitir informes sancionatorios, generando así mayor confianza y colaboración entre las áreas. En este contexto, la hipótesis se plantea así:

Hipótesis de problema: El desafío central no es la ausencia de metodología, sino una brecha de cercanía y acompañamiento estratégico percibido entre Auditoría Interna y las demás áreas de la organización, que debilita la confianza y retrasa su involucramiento oportuno en la gestión de riesgos y la mejora de procesos. Esta brecha indica la necesidad de complementar el Plan Anual de Auditoría con servicios y metodologías específicas de acompañamiento.

Hipótesis de solución (AE360): Si Auditoría Interna ofrece un servicio consultivo, sin emitir aseguramiento, entonces las áreas solicitarán apoyo antes de que los problemas escalen, implementarán oportunidades de mejora, y reconocerán a Auditoría Interna como socio estratégico.

A continuación, se presentan los Jobs, Pains y Gains del cliente interno, derivados de encuestas, entrevistas y benchmarking:

Jobs:

- Identifican riesgos solo cuando ya ocurre un evento o desviación.
- Se enfocan en resolver síntomas, no causas estructurales.
- Cada área diseña sus propios controles sin una visión corporativa o transversal.
- En algunos casos, contratan consultores o asesores externos, para validar decisiones o riesgos específicos.

Pains:

- Falta de un canal cercano y ágil para resolver dudas sin activar una auditoría.
- Temor reputacional al figurar en informes formales.

- Desconexión entre la operación diaria y la visión de los riesgos transversales.
- Contacto esporádico con Auditoría Interna, limitado a revisiones anuales o puntuales.

Gains:

- Contar con un aliado interno que oriente sobre riesgos emergentes, mejores prácticas y decisiones clave.
- Poder anticiparse a riesgos y fortalecer controles antes de que se materialicen.
- Integrar la información de todas las unidades de negocio y detectar impactos cruzados.
- Fomentar relaciones de confianza donde las áreas vean a Auditoría como un socio, no como un policía.
- Disponer de información validada y análisis de riesgos para decidir más rápido y con menor incertidumbre.

4.2 Validación del problema - cliente

Para validar la hipótesis del problema, se llevaron a cabo tres acciones principales que permitieron obtener información directa de las áreas involucradas y contrastarla con buenas prácticas externas:

- **Encuestas internas:** Se aplicaron encuestas a líderes de la organización; la mayoría mencionó la necesidad de que Auditoría Interna sea un aliado

estratégico, con mayor presencia, comunicación y participación temprana en proyectos.

- **Entrevistas al equipo auditor:** Durante las entrevistas, los auditores señalaron que una gran proporción de su jornada se destina a tareas operativas repetitivas, como elaboración de informes y análisis manual de datos. Este enfoque limita la interacción proactiva con las áreas. Los entrevistados coincidieron en la necesidad de una metodología que permita brindar asesoría y acompañamiento manteniendo la independencia.
- **Benchmarking externo:** Se realizó un análisis comparativo con diversas organizaciones del sector real y de consumo masivo, complementado con la revisión de las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI, IIA 2025) y de referentes/metodologías de Auditool. El análisis mostró que diferentes organizaciones han avanzado hacia modelos híbridos (aseguramiento + asesoramiento), que fortalecen la articulación con las áreas y promueven una mayor confianza organizacional, manteniendo independencia y objetividad.

4.3 Análisis del contexto

4.3.1 Análisis de la Industria.

A nivel global, la Auditoría Interna ha transitado de un enfoque tradicional basado en la verificación y control hacia un rol más estratégico y consultivo, orientado a anticipar riesgos, fortalecer la gobernanza y aportar valor agregado a la toma de decisiones de la alta dirección. Este cambio se explica por la creciente complejidad de los entornos de negocio, la aceleración tecnológica, la presión regulatoria y las

expectativas de transparencia y generación de valor por parte de los grupos de interés.

Con la nueva entrada en vigor de las Nuevas Normas Globales de Auditoría Interna en 2025, estructuradas en cinco dominios, quince principios y cincuenta y dos normas, se unifica el marco de aseguramiento y asesoramiento, reforzando la planificación basada en riesgos, la integración con la estrategia corporativa y la gobernanza de la función de Auditoría Interna.

En el caso de Fanalca S.A., la Auditoría Interna debe adaptarse a un entorno organizacional diverso, con múltiples unidades de negocio que operan en industrias distintas, lo que demanda enfoques consultivos diferenciados y específicos por sector. Con base en lo anterior, a continuación, se presentan los segmentos internos que requieren enfoques consultivos diferenciados:

Tabla 1

Segmentos de operación de la organización

Unidad Negocio	de	Características del Sector
Honda Motocicletas		Ensamble/comercialización de motos Honda; red nacional de distribución y posventa.
Honda Automóviles		Importación/comercialización de vehículos Honda y servicios de posventa.
Autopartes		Fabricación partes metálicas para automóviles y vehículos comerciales como camiones, pickups, buses, busetas; como puertas, travesaños y soportes para chasis.

Tubos y Perfiles de Acero	Producción de tubería y perfiles para industria y construcción.
Ambiental	Soluciones de gestión de residuos/economía circular y equipos asociados.
Fanalvías	Infraestructura/seguridad vial (defensas, señalización y proyectos viales).

Nota. Segmentos de las Unidades de Negocio de Fanalca S.A. Fuente: Propia

4.3.2 Análisis de Tendencias.

Estas tendencias inciden directamente en el diseño e implementación de servicios de consultoría interna en organizaciones como Fanalca S.A.

- **Tecnológicas:**

1. **Inteligencia Artificial (IA) y analítica avanzada:** Automatización de pruebas, análisis predictivo de riesgos y auditoría continua, con un aumento de: “La adopción de inteligencia artificial generativa (GenAI) en auditoría interna ha crecido significativamente, pasando del 15 % en 2023 al 40 % en 2024” (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, 2025).
2. **Automatización Robótica de Procesos (RPA):** Reducción de tareas manuales y mejora en la eficiencia operativa de la función de auditoría.
3. **Plataformas colaborativas:** Herramientas digitales para seguimiento en tiempo real de auditorías.

- **Normativas:**

1. **Nuevas Normas Globales IIA 2025:** “Guían la práctica profesional mundial de la auditoría interna y sirven como base para evaluar y aumentar la calidad de la Función de Auditoría Interna” (Auditors, 2024)
 2. **Mayor regulación en ESG:** Exigencias crecientes en gestión medioambiental, social y de gobernanza en los diferentes sectores industriales.
- **Sociales y de mercado:**
 1. **Mayor expectativa de valor consultivo:** Alta dirección busca que Auditoría actúe como socio estratégico, no solo como ente de control.
 2. **Énfasis en transparencia y ética:** Creciente importancia de canales de denuncia, trazabilidad y reportes claros.
 3. **Transformación del talento:** Necesidad de auditores con habilidades híbridas (tecnología, análisis de datos y conocimiento de negocio).

4.4 Descripción del problema validado y su impacto

La validación del problema demostró una demanda interna por un modelo formal de acompañamiento consultivo, ágil y colaborativo, capaz de aportar soluciones prácticas sin activar auditorías formales.

Con un modelo consultivo como AE360 permitiría fortalecer la confianza interáreas, anticipar riesgos, optimizar procesos y reposicionar a Auditoría Interna como socio estratégico, con beneficios tangibles en eficiencia, gestión de riesgos y reputación organizacional.

4.5 Análisis de la competencia

4.5.1 Panorama competitivo.

En el mercado corporativo colombiano también se encuentran Firmas que ofrecen diagnósticos sin ejecutar auditorías formales, como lo son:

KPMG Colombia: Servicio: Advisory Internal Audit Services o Risk Consulting. Ofrecen revisiones de control interno, diagnósticos de procesos o madurez sin emitir hallazgos formales. Usan metodologías de Enterprise Risk Management (ERM) y modelos COSO adaptados a consultoría.

Deloitte: Servicio: Internal Audit Advisory & Transformation. Acompañan procesos de rediseño, gestión de riesgos o madurez de control interno sin emitir informes de auditoría. Apoyan comités de auditoría en la transición hacia modelos de valor agregado.

EY (Ernst & Young): Servicio: Internal Audit Transformation & Strategic Risk Consulting. Realizan diagnósticos funcionales, benchmarking y mapas de riesgo consultivos. Tienen enfoques para funciones híbridas de aseguramiento y consultoría.

PwC Colombia: Servicio: Gestión Integral de Riesgos y Auditoría Interna Transformacional. Ofrecen “Evaluaciones de diagnóstico” de procesos como compras, inventarios o cumplimiento normativo sin llevarlo al modelo de auditoría formal. Útiles para empresas que quieren mejorar sin sentirse auditadas.

BDO Colombia y Grant Thornton: Más centradas en empresas medianas, también ofrecen “servicios de diagnóstico” y “asesorías en control interno” personalizadas, especialmente útiles para sectores industriales y financieros.

4.5.2 Comparación de competidores.

Esta comparación incluye áreas de auditoría interna de empresas colombianas que han implementado modelos similares de consultoría sin auditoría formal, así como firmas especializadas que ofrecen diagnósticos de procesos sin emitir hallazgos:

Tabla 2

Comparación de competidores

Entidad / Firma	Tipo de Servicio	Rol Consultivo	Formalización del Servicio	Relación con el Cliente Interno
KPMG Colombia	Consultoría de riesgos y control interno	Alto	Alta	Diagnóstico consultivo sin hallazgos
Deloitte	Transformación de auditoría interna y ERM	Muy alto	Muy alta	Consultoría sin auditoría formal
EY (Ernst & Young)	Asesoría en riesgos estratégicos y madurez de control	Muy alto	Muy alta	Asesoría estratégica en riesgos
PwC Colombia	Diagnóstico de procesos y control no vinculante	Alto	Alta	Evaluaciones preventivas sin informe
BDO / Grant Thornton	Asesorías en control interno para empresas medianas	Medio-alto	Media	Acompañamiento a empresas en crecimiento

Nota. La comparación se realizó con base en la oferta pública de servicios consultivos de las firmas seleccionadas. Fuente: Propia

4.5.3 Ventaja competitiva.

La propuesta Consultoría Acompañamiento Estratégico – AE360 presenta una ventaja competitiva clara al posicionarse como un modelo híbrido de alto valor que combina lo mejor de dos mundos:

1. La cercanía operativa y el conocimiento profundo de la empresa que ofrece un equipo auditor interno,
2. Con el enfoque consultivo, flexible y proactivo característico de firmas especializadas como Deloitte, EY o PwC.

El modelo AE360 permite prestar servicios de acompañamiento estratégico sin realizar auditorías formales, lo que reduce resistencia por parte de las áreas y aumenta la colaboración.

A continuación, se presentan las oportunidades analizadas para generar ventaja competitiva con el modelo AE360:

- **Confianza y cercanía desde adentro:** A diferencia de firmas externas, AE360 parte del conocimiento interno del negocio, las personas y los riesgos operacionales reales. Esto permite respuestas más ágiles, contextualizadas y sin curva de aprendizaje.
- **Sin costo adicional ni dependencia externa:** El modelo no requiere contratación de terceros ni pago de tarifas por diagnóstico. Aprovecha el talento interno y la estructura existente, lo que lo hace más eficiente y sostenible.

- **Modelo replicable:** Aunque inicia en Honda Automóviles, AE360 puede ser escalado a otras unidades como Motocicletas, Autopartes o Tubería.
- **Cambio cultural y reputacional:** Mientras otras organizaciones aún son vistas como “policías del control”, AE360 reposiciona a Auditoría Interna como una unidad generadora de valor, cercana, preventiva y estratégica.

AE360 no compite por precio ni por sofisticación tecnológica, sino por acceso, agilidad, proximidad y confianza. Esta combinación, difícil de replicar por actores externos, constituye su principal fortaleza competitiva dentro del contexto organizacional de Fanalca S.A.

5 Definición del cliente y/o usuarios

5.1 Descripción del adaptador temprano y/o usuarios

El adoptador temprano para la implementación del modelo AE360 será la Unidad de Negocio Honda Automóviles de Fanalca S.A., con un enfoque inicial en el macroproceso de Posventa, que incluye procesos como Garantías, Servicio Técnico, Gestión de Repuestos y Experiencia del Cliente. Este macroproceso fue seleccionado como Beachhead Market por las siguientes razones:

- **Validación interna:** Los resultados de las encuestas a líderes de la organización evidenciaron que varios cargos clave de esta Unidad de Negocio, manifestaron la necesidad de que Auditoría Interna actúe como un socio estratégico,

brindando acompañamiento preventivo y cercano en lugar de limitarse a auditorías formales.

- **Criticidad operativa:** El macroproceso de Postventa es altamente sensible al error, con impacto directo en la satisfacción del cliente, los costos de garantía y la reputación de marca. Su naturaleza transversal permite generar aprendizajes aplicables a otras áreas.
- **Puerta de entrada estratégica:** La afinidad profesional y el relacionamiento previo con líderes de esta unidad facilita la apertura y aceptación de la prueba piloto, reduciendo barreras culturales y acelerando la validación del modelo.

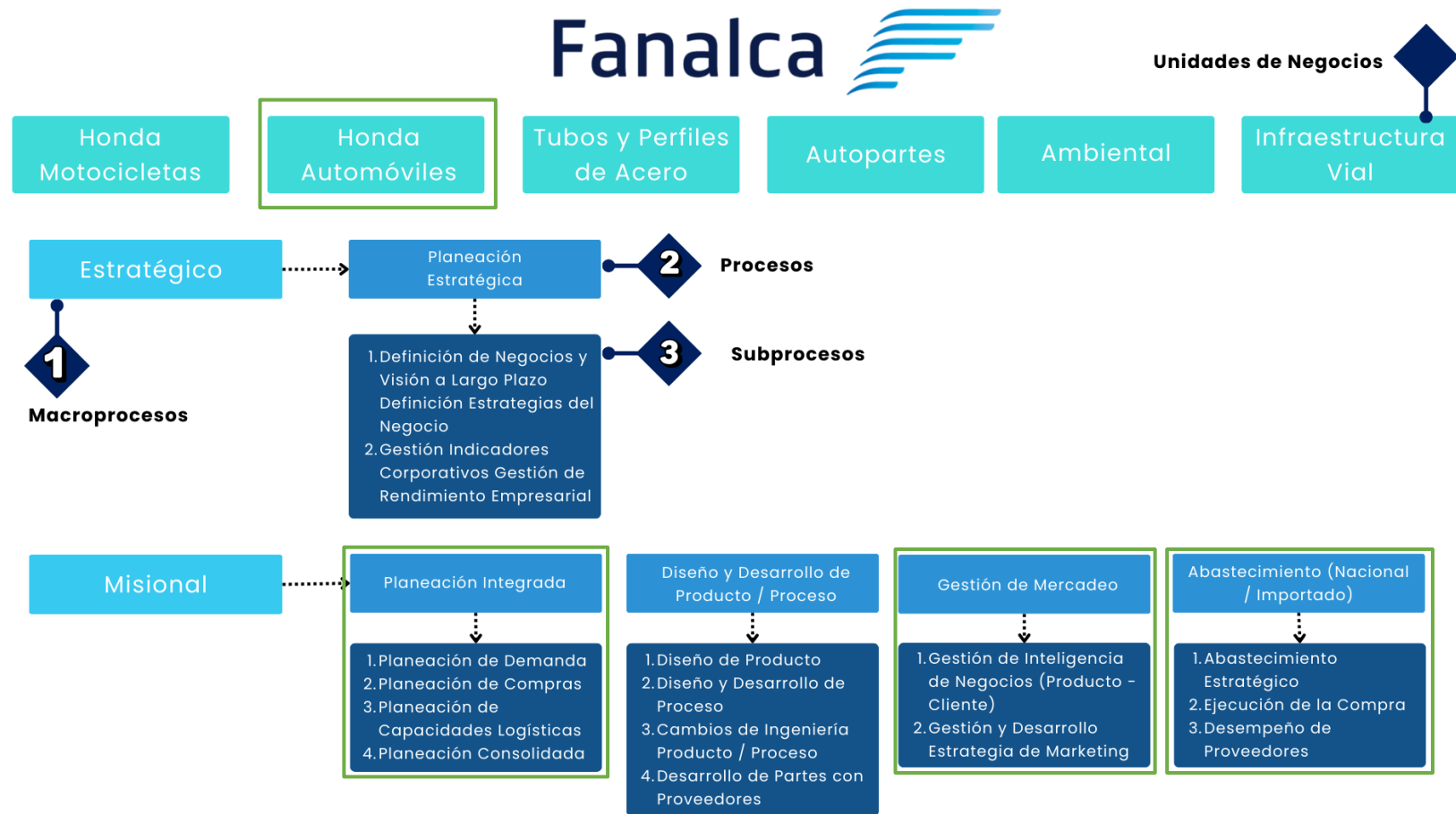
6 Definición de mercado

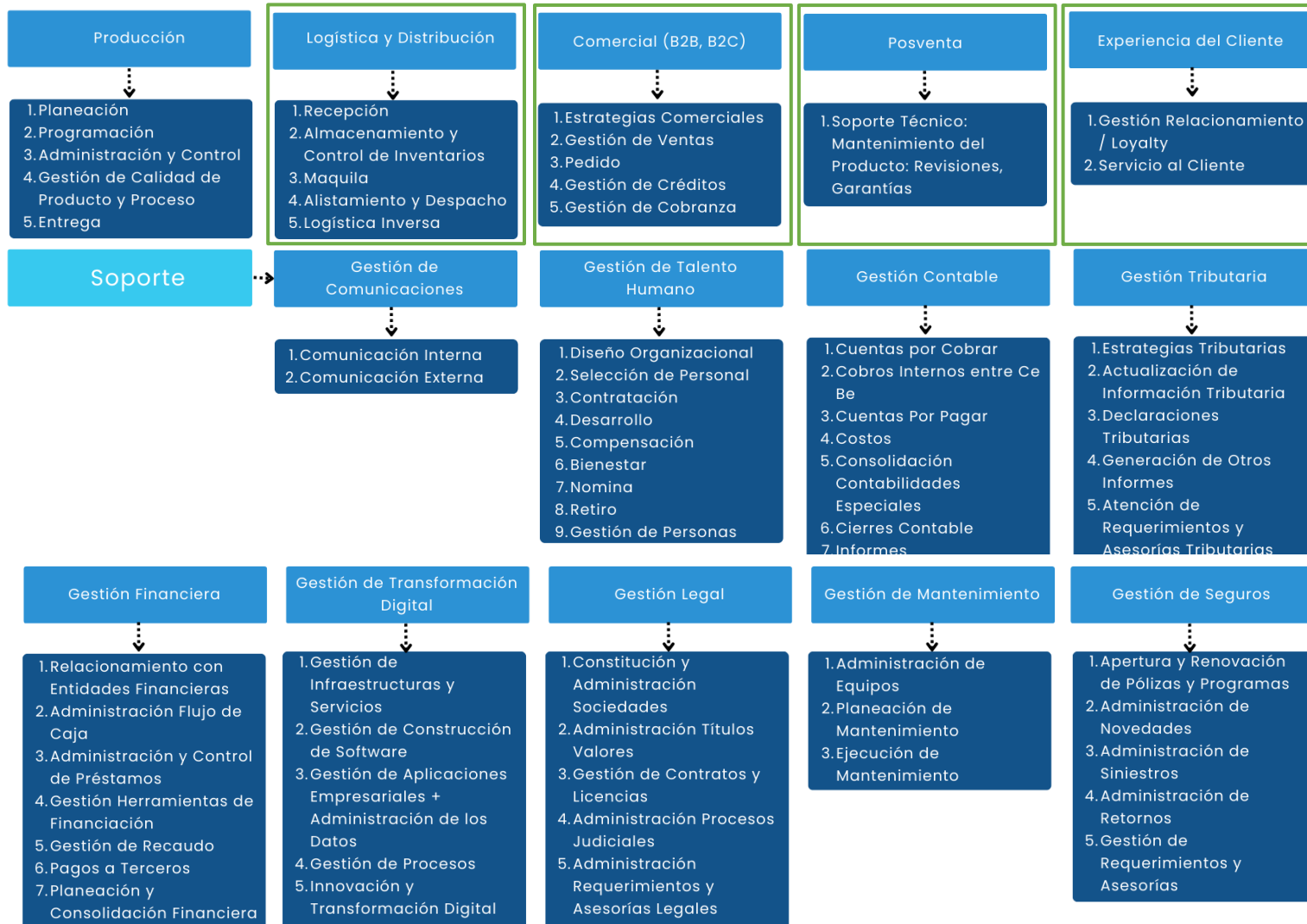
6.1 Potencial de mercado

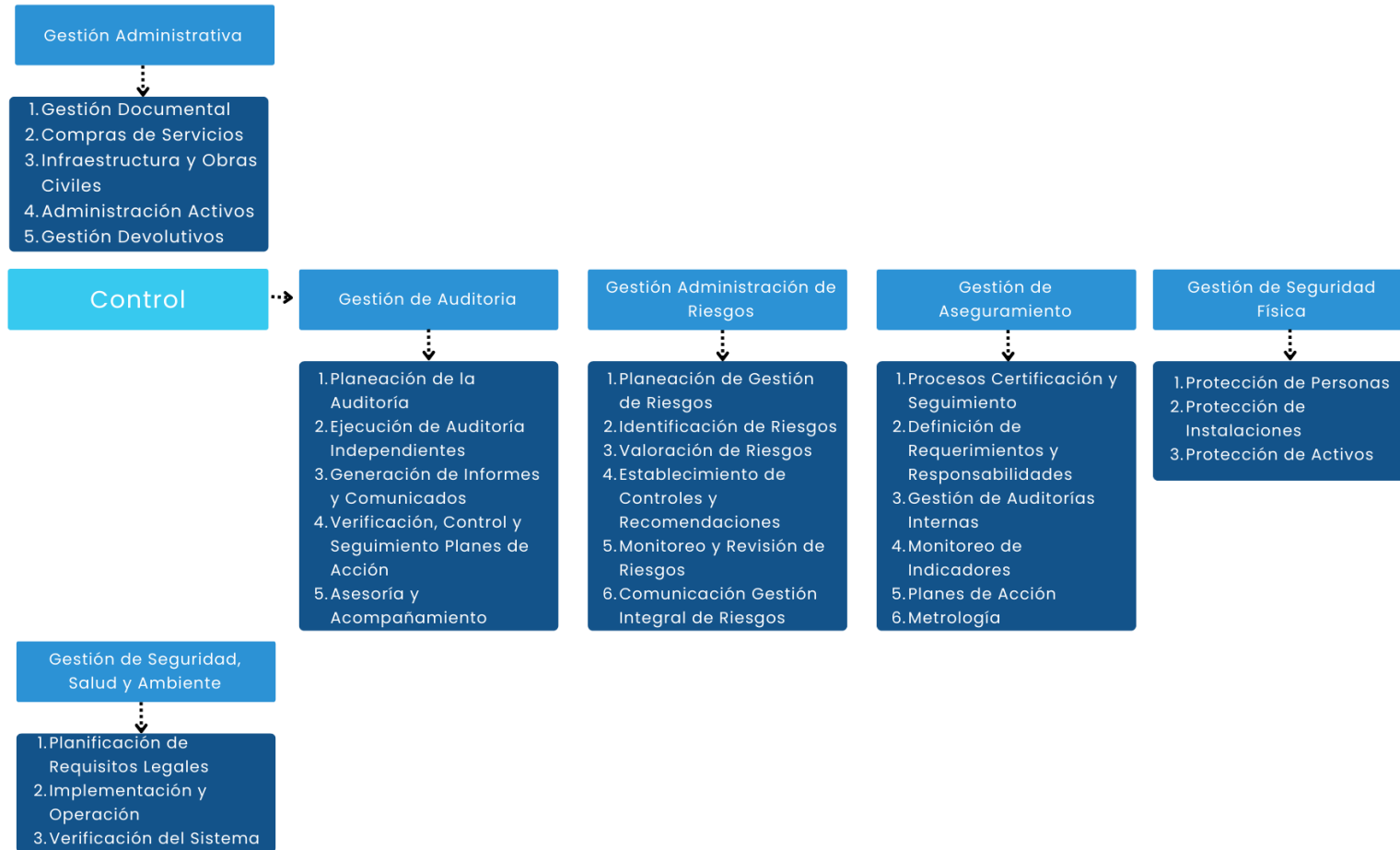
El potencial de mercado para la consultoría AE360 se define considerando la totalidad de las Unidades de Negocio de Fanalca S.A, estas unidades representan la máxima cobertura interna posible, ya que en conjunto abarcan todos los frentes productivos, comerciales y de servicios de la compañía:

Figura 1

Macroprocesos, procesos y subprocesos asociados a las unidades de negocio







Nota. Mapa de Procesos de Fanalca S.A. Fuente: Propia

6.2 Mercado disponible

El mercado disponible para AE360 corresponde a la Unidad de Negocio Honda Automóviles, seleccionada como punto de partida por su materialidad e impacto estratégico en Fanalca. Debido a su rol en la cadena de valor, cualquier mejora en su desempeño contribuye positivamente al margen, la liquidez y la reputación corporativa.

La Unidad de Negocio está organizada en los siguientes macroprocesos: Planeación Integrada, Gestión de Mercadeo, Abastecimiento (Nacional/Importado), Logística y Distribución, Experiencia del Cliente, Posventa y Comercial (B2B/B2C). AE360 puede prestar múltiples tipos de consultoría tanto a nivel de macroproceso, como a nivel de subproceso.

6.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo se centra en el macroproceso de Posventa, dentro de su proceso general - Soporte técnico, mantenimiento del producto, revisiones y garantías. Enfocar la consultoría AE360 en este macroproceso permite iniciar con un alcance controlado, pero de alto valor, garantizando resultados visibles en el corto plazo y una base sólida para la escalabilidad del servicio.

Para la puesta en marcha, la priorización de las primeras consultorías dentro de este proceso general se realizará con base en las áreas que mostraron mayor

acogida y disposición en las entrevistas realizadas y en los resultados de las encuestas aplicadas. Estas áreas serán abordadas en la primera ola de trabajo.

7 Diseño de la solución

7.1 Análisis de alternativas competitivas y tendencias tecnológicas

El servicio AE360 no solo compite con actores que ya ofrecen acompañamiento consultivo dentro y fuera de la organización; también enfrenta tecnologías que automatizan partes del diagnóstico y la priorización. A continuación, se presentan los sustitutos más relevantes y su implicación para el diseño del servicio.

Tendencias tecnológicas con potencial de sustitución:

- **IA generativa / “copilots” corporativo:** Asistentes tipo chat entrenados con políticas y SOPs internos que responden dudas, generan checklists y borradores de procedimientos o planes.
- **Minería de procesos (Process/Task Mining):** Analiza los “logs” del ERP para reconstruir el flujo real, detectando cuellos de botella, desvíos y patrones de error.
- **Monitoreo continuo de controles (CCM) y Auditoría Continua:** Reglas y algoritmos que revisan datos en tiempo real y disparan alertas (Ejemplo: Notas crédito atípicas, aprobaciones fuera de umbral, señales de fraude en garantías).

7.2 Priorización de las funcionalidades

En este apartado se presenta la priorización de las funcionalidades definidas en el modelo AE360, con el fin de determinar cuáles serán abordadas en las fases iniciales según su relevancia e impacto en la organización:

Tabla 3

Funcionalidades consultoría acompañamiento estratégico

#	Usuario Cliente	Atributo de valor	Funcionalidad principal de AE360	Métrica clave (meta piloto)
1	Área Solicitante	Co-Creación Estratégica	Diseñar soluciones a riesgos o brechas identificadas junto con las áreas, promoviendo responsabilidad compartida y visión integral.	N.º de Oportunidades de mejora Co-Creados (≥5 por intervención) y satisfacción del cliente interno (≥4/5)
2	Área Solicitante	Reducción de riesgos	Identificar causas raíz y priorizar riesgos.	≥80 % de riesgos críticos priorizados con acciones definidas
3	Auditoría Interna	Facilitación y método	Formar facilitadores internos y dejar instaladas metodologías (plantillas, matrices, guías).	N.º de facilitadores formados (=7)
4	Organización	Escalabilidad y uso	Adaptar AE360 para nuevos procesos, áreas o unidades de negocio.	N.º de áreas nuevas intervenidas (+2 en 2027)

5	Organización	Trazabilidad del servicio	Registro de sesiones, asistentes y planes.	# Sesiones, Asistentes, Oportunidades mejora intervención	# # de por
----------	---------------------	----------------------------------	---	--	-------------------

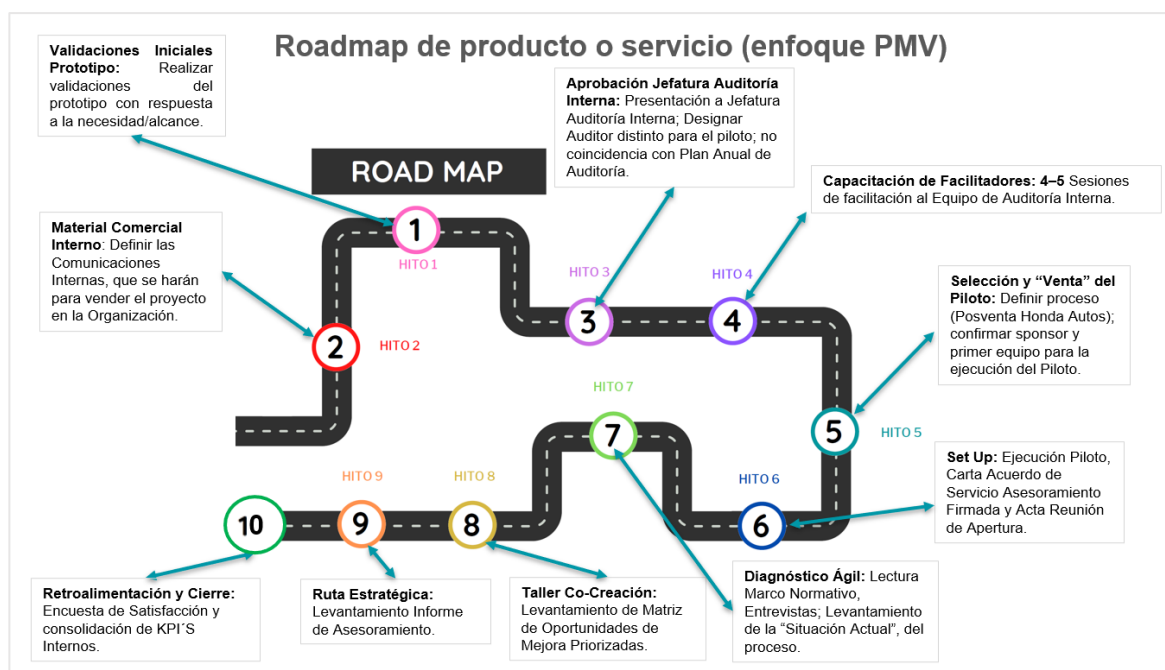
Nota. Datos elaborados a partir del diseño metodológico del modelo AE360. Fuente:

Propia

7.3 Roadmap de la solución

Figura 2

Road map consultoría acompañamiento estratégico



Nota. Roadmap elaborado como parte del diseño del PMV del modelo AE360.

Fuente: Propia

7.4 Prototipado rápido

Se desarrolló un prototipo digital de servicio en Canva para el modelo AE360, con el fin de “contar la película” de la consultoría y ponerla frente a usuarios y decisores antes de ejecutar un piloto. El prototipo contrasta la auditoría de aseguramiento tradicional (planeación–ejecución–comunicación) con el acompañamiento consultivo y muestra el flujo de interacción, roles, tiempos y entregables:

Figura 3

Fases pruebas de aseguramiento



Nota. Fases actuales del proceso de aseguramiento realizadas por Auditoría Interna. Fuente: Propia

Figura 4

Prototipo fases consultoría acompañamiento estratégico

Diseño Consultoría Estructura Talleres			
Prototipo		HORAS	ENTREGABLES
	1 SETUP Preparar el terreno para una consultoría eficaz alineando expectativas, alcance y contexto .	8 horas	Carta de Acuerdo de Servicio de Asesoramiento y Acta de Reunión de Apertura.
	2 TALLER DIAGNÓSTICO AGIL Identificar de manera rápida y participativa los procesos críticos y las posibles causas de los problemas, así como los riesgos potenciales asociados , para su consideración por la administración.	27 horas	Papeles de Trabajo de Auditoría Interna, que contienen: Expectativas, Alcance, Contexto, Objetivos Específicos, Reuniones con los Actores Clave, Situación Actual del proceso.
	3 TALLER CO-CREACIÓN Analizar con el equipo del área las posibles alternativas de solución , evaluando ventajas, desventajas, riesgos potenciales y factibilidad, para formular recomendaciones priorizadas que sirvan de insumo a la administración en su toma de decisiones.	4 horas	Matriz de Oportunidades de Mejora Priorizadas
	4 RUTA ESTRATÉGICA Presentar las recomendaciones priorizadas y sugerir posibles pasos para su implementación , sin asumir la definición de responsables ni el seguimiento de su ejecución.	8 horas	Informe de Asesoramiento Estratégico
	5 RETROALIMENTACIÓN Evaluar la experiencia de la consultoría y generar oportunidades de mejora continua.	2 horas	Encuesta de retroalimentación KPI Internos

Nota. Prototipo de fases y entregables definidos para el modelo AE360. Fuente: Propia

7.5 Experimentación de la solución

Se realizó un primer ciclo de validación con usuarios de la Unidad de Negocios de Honda Automóviles, con una venta simulada del servicio para verificar interés real y factibilidad operativa.

Personas validadas y aprendizajes clave:

- **Colaborador 1:** Solicita enfoque propositivo que cierre brechas operativas (inventarios, flujos), más allá de “pasar lista”.
- **Colaborador 2:** Existe evaluación de excelencia que se solicita desde fábrica. AE360 debe complementar y enfocarse en la “minucia” de gestión (órdenes abiertas, rotación), sin duplicar.

- **Colaborador 3:** Advierte desalineaciones históricas entre auditoría y la realidad del negocio; pide informe de asesoramiento estratégico directo al dueño del proceso.
- **Colaborador 4:** Resalta la cultura del “Auditor Policía” y la necesidad de apoyo transversal.
- **Colaborador 5:** Actúa como patrocinador, propone presentar al Gerente General y confirma disponibilidad de tiempo para iniciar.
- **Colaborador 6:** Resaltó la utilidad del modelo AE360 para acompañar los cambios estructurales de la Importadora y fortalecer la gestión de riesgos. Destacó la importancia de mantener la cercanía con las áreas y consideró viable iniciar los primeros prototipos desde su equipo.
- **Colaborador 7:** Validó la propuesta AE360 como un espacio de acompañamiento estratégico ágil y de valor para las áreas. Recomendó cuidar la duración de las consultorías y planificar su ejecución según la disponibilidad de recursos y tiempos del negocio.

Definición de la Hipótesis – Experimento – Resultado – Decisión:

Hipótesis 1 (Deseabilidad): Si mostramos AE360, a los líderes de la Unidad de Negocio de Honda Automóviles que pertenecen a la Importadora, ellos aceptaran probarlo y asignar tiempo.

Experimento: Reuniones de validación y pitch del prototipo.

Resultado: Confirmado (Interés explícito, “¿cuándo empezamos?”).

Decisión: Avanzar a piloto controlado.

Hipótesis 2 (Factibilidad): El equipo puede facilitar talleres y generar insights ≤ 10 días.

Experimento: Validación de la duración real de las fases y talleres definidos en la estructura de la consultoría AE360.

Resultado: Confirmada la factibilidad temporal del modelo. Los talleres pueden desarrollarse y generar resultados en un periodo igual o inferior a 10 días calendario, siempre que: Se disponga de facilitadores designados, el área participante prepare insumos previos y se mantenga la agenda estándar AE360 sin actividades paralelas.

Decisión: La estructura se considera **operativamente viable** para la ejecución continua de consultorías AE360 dentro del marco de ≤ 10 días.

Hipótesis 3 (Viabilidad / Gobernanza): AE360 opera con independencia sin interferir con auditorías.

Experimento: Definición de salvaguardas y revisión con jefatura.

Resultado: Confirmada con carta de acuerdo, auditor distinto y no coincidencia con plan anual de auditoría.

Decisión: Condicionantes obligatorias de inicio.

Conclusión del ciclo de experimentación: Las validaciones confirman deseabilidad y patrocinio, perfilaron las condiciones de factibilidad (facilitación y datos) y aseguraron la viabilidad mediante salvaguardas.

8 Diseño de la propuesta de valor

8.1 Mapa de valor

Segmento de clientes y usuarios:

- **Cliente interno principal:** Unidad de Negocio Honda Automóviles – Macroproceso de Posventa/Importadora.
- **Usuarios directos:** Líderes de procesos operativos, logísticos, comerciales y financieros del negocio automotriz, quienes interactúan de manera continua con las actividades de aseguramiento y consultoría interna.

Trabajos por hacer (Jobs): Tomar decisiones operativas y estratégicas rápidas y con evidencia para mejorar margen, productividad y satisfacción del cliente, cumplir con normas y requisitos (Resoluciones del MinTransporte y demás exigencias regulatorias).

Dolores actuales (Pains): Incertidumbre regulatoria y riesgo de incumplimientos, variabilidad entre agencias y poca estandarización, percepción de Auditoría como control policial, hallazgos repetidos y bajas tasas de cierre efectivo.

Ganancias esperadas (Gains): Reducción de riesgos (operativos, financieros, regulatorios), mejor información para decidir (calidad y oportunidad de los datos), integración y coordinación entre áreas para ejecutar y cerrar acciones, facilidad de trabajar con Auditoría (capacidad de respuesta y acompañamiento).

8.2 Descripción de la propuesta de valor

Nombre del servicio: AE360 – Acompañamiento Estratégico 360

¿Qué es y qué resuelve?: AE360 es un servicio de Auditoría Interna Consultiva que brinda a las Unidades de Negocio de Fanalca S.A. un acompañamiento estratégico para fortalecer la gestión de riesgos, los controles y la toma de decisiones, sin emitir aseguramiento formal. Resuelve la necesidad de las áreas de contar con una visión objetiva, técnica y preventiva que les permita anticiparse a los riesgos y mejorar sus procesos antes de ser auditados formalmente. Está dirigido a los líderes y equipos de procesos de las unidades de negocio, que buscan apoyo especializado para identificar causas raíz, analizar alternativas de solución y priorizar acciones de mejora.

¿Con qué atributos se diferencia?

- Metodología ágil y colaborativa, estructurada en talleres breves (setup, diagnóstico, co-creación, ruta estratégica y retroalimentación).
- Enfoque consultivo y no sancionador, orientado a generar insights y oportunidades de mejora no vinculantes.
- Comunicación cercana y validación continua con los equipos de negocio.
- Seguimiento posterior para medir el avance y el impacto de las oportunidades de mejora implementadas por las áreas.
- Salvaguarda permanente de la independencia y objetividad del equipo auditor.

¿Cómo se crea valor?

- Carta de acuerdo de asesoramiento: Define objetivo, alcance, roles y limitaciones del acompañamiento.

- Planificación disciplinada: Evaluación de riesgos, controles, causas en el programa de trabajo por asesoramiento.
- Comunicación eficaz y oportuna: Durante todo el ciclo de la consultoría.
- Documentación y trazabilidad: registro en papeles de trabajo (entrevistas, análisis, flujogramas).
- Entrega de oportunidades de mejora no vinculantes: Se formulan oportunidades de mejora sin emitir dictámenes o calificaciones.
- Seguimiento posterior: se realiza una revisión de avance para medir la efectividad y sostenibilidad de las mejoras adoptadas.

Beneficios para el cliente:

- Decisiones más informadas y basadas en datos.
- Fortalecimiento de la gestión de riesgos y aprendizaje organizacional.
- Mayor confianza entre Auditoría Interna y las áreas operativas.
- Cultura de prevención y mejora continua sin requerir un aseguramiento formal.

Límites (lo que NO hacemos):

- No se emiten opiniones ni certificaciones sobre la gestión.
- No se acompaña la implementación de acciones ni se asumen responsabilidades operativas.
- No se compromete la independencia ni la objetividad del equipo auditor.

8.3 Matriz de valor

Tabla 4

Matriz de valor consultoría acompañamiento estratégico

Segmento / Usuario	Trabajo para realizar (“Job”)	Dolor actual (“Pain”)	Entregable de asesoramiento (NOGAI)	Valor generado / Resultado esperado (“Gain”)
Alta Dirección / Presidencia	Tomar decisiones informadas y oportunas sobre riesgos, cumplimiento y desempeño de las unidades de negocio.	Información dispersa, limitada conexión entre los informes de auditoría y la toma de decisiones estratégicas.	Análisis de Unidades de Negocio por oportunidades de mejora priorizadas y causas raíz de los riesgos, con avance de implementación.	Decisiones más ágiles; Mayor confianza en la gestión de Auditoría Interna como socio estratégico; visión integral del riesgo sin comprometer independencia.
Dueños de Proceso (Gerentes / Jefes de Unidad)	Identificar causas raíz de problemas operativos y fortalecer procesos críticos mediante soluciones viables y controladas.	Ineficiencias recurrentes, falta de visibilidad de riesgos, desconocimiento de causas raíz y planes de mejora sin seguimiento.	Talleres de diagnóstico y co-creación; mapa de riesgos y causas raíz; matriz de oportunidades de mejora.	Procesos más simples y eficientes; claridad de roles y prioridades; mejoras sostenibles; acompañamiento técnico sin carga de aseguramiento; aprendizaje compartido entre áreas y Auditoría Interna.

Nota. La información corresponde al análisis de valor del cliente interno realizado durante el diseño del modelo AE360. Fuente: Propia

9 Business Model

9.1 Estrategia go-to-market / canales

La estrategia de lanzamiento del servicio AE360 – Acompañamiento Estratégico Auditor se centra en validar el modelo a través de un piloto interno que permita demostrar su efectividad y generar resultados tempranos que faciliten su posterior escalamiento a otras unidades de negocio de Fanalca.

- **Venta interna del proyecto (fase de patrocinio):** Presentación del modelo AE360 a la Jefatura de Auditoría Interna para obtener aprobación formal del piloto y patrocinio institucional. El objetivo es posicionar AE360 como un servicio complementario al aseguramiento tradicional, alineado a las NOGAI y al rol de consultoría estratégica de Auditoría Interna.
- **Venta del piloto (fase de validación):** Implementación del primer piloto con la Unidad de Negocio Honda Automóviles – Posventa, seleccionada por su apertura al cambio y representatividad en los procesos críticos de la compañía.
- **Canales y responsables:** El canal inicial es directo (venta personal interna), la responsable comercial y técnica del piloto es Leidy Diana Joven Rodriguez – Auditora Interna, quien lidera el desarrollo metodológico, la facilitación de talleres y la comunicación con los dueños de proceso.

Se contará con el apoyo de Comunicación Interna para la elaboración de piezas informativas y con la Jefatura de Auditoría Interna como patrocinador y enlace con Presidencia.

- **Prospección y elección del piloto:** Se construirá una lista corta de 3 a 5 procesos candidatos dentro del negocio Posventa. Se priorizará aquel que cumpla los siguientes criterios: (i) Baja complejidad y fácil acceso a la información, (ii) Liderazgo receptivo al cambio, (iii) Impacto visible en 60–90 días. El objetivo es aprender rápido y con bajo costo, validando los entregables y los tiempos de respuesta del modelo AE360 antes de su expansión.
- **Estrategia de escalamiento posterior:** Una vez finalizado el piloto y obtenidos los primeros resultados, se realizará una venta estratégica interna con los beneficios obtenidos, dirigida a Presidencia y a otras Gerencias de la Unidad de Negocio.

El propósito es evidenciar el valor del modelo AE360 como herramienta de gestión estratégica y lograr su incorporación formal en el Plan Anual de Auditoría, ampliando su alcance a otras áreas críticas.

9.2 Modelo de monetización y fuentes de ingresos

El AE360 – Acompañamiento Estratégico Auditor es una iniciativa interna de valor agregado del área de Auditoría Interna de Fanalca S.A., por lo que no genera cobros ni flujos de caja directos hacia las áreas usuarias.

Su retorno se materializa a través de beneficios intangibles y productivos, los cuales fortalecen la cultura de gobierno corporativo, la gestión de riesgos y la eficiencia operativa en la organización.

Formas actuales de generación de valor:

- **Valor monetario indirecto:** Ahorro derivado de la reducción de errores operativos, reprocesos y desviaciones detectadas de forma preventiva.
- **Valor reputacional:** Fortalecimiento de la percepción de Auditoría Interna como socio estratégico de la organización y generador de confianza ante Presidencia y la Alta Dirección.
- **Valor organizacional:** Mejora en la madurez del control interno, la trazabilidad de los procesos y la toma de decisiones basadas en evidencia.
- **Valor de aprendizaje:** Desarrollo de capacidades en los equipos auditados mediante la co-creación y la transferencia de metodologías replicables.

En conjunto, estos retornos contribuyen al propósito de Auditoría Interna de “Fortalece la capacidad de la organización para crear, proteger y sostener su valor” (Auditors, 2024), reforzando su rol dentro del gobierno, los riesgos y el control.

Mirada futura: monetización indirecta (etapa avanzada)

Una vez consolidado el impacto interno y validados los resultados del piloto, el modelo AE360 podría escalar hacia una monetización directa dentro de la organización, sin afectar la independencia del área, a través del Licenciamiento interno de la metodología (manuales, plantillas y kit de talleres) a otras unidades de negocio o filiales del grupo.

9.3 Relacionamiento del cliente

Construir una relación cercana, clara y de confianza con las áreas usuarias, desde la primera aproximación hasta el acompañamiento posterior al taller, promoviendo una experiencia más colaborativa y menos formal que la de una auditoría tradicional.

Estrategia de relación (Embudo relacional: Atención → Intención → Cierre)

Atención (despertar interés y credibilidad):

- Envío de mensaje introductorio por correo a los líderes de las áreas objetivo (inicialmente Posventa), explicando de forma breve y visual qué es AE360, qué lo diferencia de una auditoría formal y cuáles son sus beneficios.
- Se adjunta material gráfico: (2–3 láminas) con los temas clave, beneficios y ejemplos de aplicación.
- Acciones complementarias de difusión interna: Notas en boletines corporativos, publicación en Comunicaciones Internas, y presentación del modelo AE360 en espacios estratégicos (Comités o reuniones de líderes) para reforzar posicionamiento.

Intención (conversación y conexión): Reunión de 30–45 minutos con el responsable del proceso candidato para comprender su necesidad, validar expectativas y presentar la propuesta del piloto. Se busca generar empatía y confianza, mostrando AE360 como un espacio de apoyo y co-creación, no de control o verificación.

Cierre (acuerdo y compromiso): Envío y firma de la Carta de Acuerdo que define alcance, exclusiones, tiempos y entregables.

Interacciones operativas:

Antes del taller: Invitación formal de calendario con agenda, objetivos y roles definidos.

Durante el taller:

- Facilitación de sesión dinámica enfocada en diagnóstico causal y co-creación de oportunidades de mejora.
- Oportunidades de mejora construidas en vivo y validadas con el equipo.
- Ambiente de trabajo participativo, donde se promueva el diálogo y la construcción conjunta de soluciones.

Después del taller:

- Entrega del informe de asesoramiento estratégico al dueño del proceso.
 - Seguimiento a 6 y 12 meses, orientados a revisar avances, bloqueos y aprendizajes generados a partir del acompañamiento.

9.4 Experimentación de la oferta

El MVP del servicio AE360 – Acompañamiento Estratégico se fundamenta en la validación práctica del modelo de consultoría a través de un piloto controlado en la Unidad de Negocio Honda Automóviles – Posventa. Su objetivo es demostrar la viabilidad, efectividad y aceptación del enfoque de asesoramiento estratégico

mediante la ejecución de los cinco talleres definidos en el diseño de la consultoría, dentro de un periodo máximo de 10 días calendario.

Tabla 5

Estructura del producto mínimo viable según fases del modelo

Fase	Objetivo Principal	Actividades Clave	Entregables	Duración Estimada
1. Set Up	Preparar el terreno para una consultoría eficaz, alineando expectativas, alcance y contexto.	Reunión de apertura con el área solicitante; revisión documental (marco interno y externo); definición de objetivos específicos.	Carta de Acuerdo de Servicio de Asesoramiento y Acta de Apertura.	8 horas
2. Taller Diagnóstico Ágil	Identificar procesos críticos, situaciones de riesgo y causas raíz.	Reuniones con actores clave; levantamiento de flujogramas, riesgos y controles; identificación de brechas y causas.	Papeles de Trabajo de Auditoría Interna (expectativas, alcance, contexto, objetivos específicos, reuniones y situación actual).	27 horas
3. Taller de Co-Creación	Formular oportunidades de mejora, alternativas de solución y priorizarlas con el área.	Evaluación conjunta de información; lluvia de ideas; análisis de riesgos, ventajas y factibilidad; priorización de acciones.	Matriz de Oportunidades de Mejora Priorizadas.	4 horas

4. Ruta Estratégica	Presentar recomendaciones prioritizadas y definir próximos pasos.	Reunión de cierre con el área solicitante; validación de acciones sugeridas; acuerdos de seguimiento.	Informe de Asesoramiento Estratégico.	8 horas
5. Retroalimentación y Seguimiento	Evaluar la experiencia y sostenibilidad de la consultoría.	Aplicación de encuesta de retroalimentación; análisis de KPIs internos; Seguimiento a 6 y 12 meses.	Encuesta de retroalimentación y reporte de indicadores internos.	2 horas

Nota. La información corresponde a las fases y entregables definidos para el PMV del modelo AE360. Fuente: Propia

Duración total estimada: 49 horas.

Hipótesis de validación:

- Hipótesis 1: Las áreas usuarias perciben AE360 como una consultoría útil y diferente a la auditoría tradicional de aseguramiento.
- Hipótesis 2: Con 1–2 talleres se logran oportunidades de mejora concretas (≥ 5 acciones prioritizadas).
- Hipótesis 3: El informe de asesoramiento estratégico y la ruta estratégica son suficientes para comunicar resultados y son vistos de forma diferente al informe actual de Auditoría Interna de aseguramiento.
- Hipótesis 4: La metodología reduce la resistencia de las áreas y mejora la colaboración con Auditoría Interna.

Criterios de éxito / Métricas

- Cumplimiento de tiempos (≤ 10 días).
- Satisfacción del cliente interno ($\geq 4,5$ en encuesta).
- $\geq 70\%$ de oportunidades de mejora priorizadas implementadas a 6 meses.

9.5 Plan de experimentación

El plan de experimentación define cómo se ejecutará el piloto AE360, asegurando la trazabilidad de las fases, la medición del impacto y la recolección de aprendizajes:

Tabla 6

Secuencia operativa

Fase	Actividad	Responsable	Duración estimada
1. Preparación	Selección del proceso y revisión documental base.	Facilitador AE360 / Dueño del proceso	Día 1
2. Ejecución de talleres (fases 2–4)	Facilitación de las sesiones y elaboración de entregables.	Facilitador AE360 / Dueño del proceso	Días 2–5
3. Entrega de resultados	Presentación de nota técnica y ruta estratégica al área.	Facilitador AE360	Día 6
4. Seguimiento	Check-ins y evaluación de impacto (6 y 12 meses).	Auditoría Interna	Posterior

Nota. Secuencia operativa definida para la ejecución del servicio AE360. Fuente:

Propia

10 Estrategia de mercado y crecimiento

10.1 Plan de marketing

El plan de marketing del modelo AE360 – Acompañamiento Estratégico tiene como propósito posicionar este servicio como una marca interna de valor dentro de Fanalca S.A., fortaleciendo su visibilidad, comprensión y adopción por parte de las diferentes unidades de negocio.

Objetivo general: Incrementar la visibilidad y adopción del servicio AE360 en las Unidades de Negocio de Fanalca S.A., logrando que al menos el 60% de los líderes conozcan el servicio y, de ellos, un 30% solicite el acompañamiento estratégico dentro del primer año de implementación.

Posicionamiento y comunicación interna:

- Crear una identidad visual coherente con los valores de Auditoría Interna, que facilite su reconocimiento y diferenciación frente a las auditorías tradicionales (Logo y Eslogan).
- Lanzar el servicio mediante una campaña de Comunicación Interna, con apoyo del área de Comunicaciones, a través de Boletines Informativos y pantallas corporativas (Casino y Producción).
- Realizar presentaciones breves en Comités Estratégicos (Cartera, Sostenibilidad y Ética), donde se destaquen los beneficios del modelo.

Marketing de evidencias:

- Publicar los logros del modelo en medios internos bajo el formato “Historias AE360”, resaltando beneficios concretos alcanzados por las áreas acompañadas.
- Implementar un AE360 Scorecard que muestre la evolución del servicio: número de acompañamientos realizados, áreas beneficiadas, oportunidades de mejora priorizadas y nivel de satisfacción.

Relacionamiento y fidelización: Establecer espacios periódicos de interacción denominados “Café con Auditoría”, para compartir aprendizajes, casos de éxito y buenas prácticas en gestión de riesgos.

Propuesta de comunicación:

- **Mensaje central:** “Con AE360 transformamos la gestión de riesgos en una oportunidad de aprendizaje y mejora, a través de un acompañamiento cercano, estratégico y proactivo.”
- **Promesa de valor:** Cercanía, agilidad y acompañamiento estratégico con independencia técnica.
- **Tono:** Profesional, empático y colaborativo, reforzando la idea de alianza y confianza.

Indicadores de éxito

- Incremento en solicitudes de acompañamiento (mínimo 2 nuevas solicitudes por semestre).
- Satisfacción promedio del cliente interno $\geq 4,5$.

- Incorporar en la encuesta anual de satisfacción preguntas que midan la percepción de Auditoría Interna como socio estratégico, buscando un aumento del 20% en su valoración.

10.2 Desarrollo y crecimiento

El desarrollo y crecimiento del modelo AE360 se proyecta bajo un enfoque progresivo, asegurando su madurez operativa y sostenibilidad dentro de la organización. La estrategia combina la expansión gradual, la consolidación metodológica y la integración del modelo en la gestión estratégica de Auditoría Interna.

Fase 1 – Piloto validado (2026):

Implementación del modelo en la Unidad de Negocio Honda Automóviles, con el fin de demostrar su efectividad, medir resultados y recopilar aprendizajes operativos.

Fase 2 – Expansión controlada (2027):

Escalamiento del modelo a otras unidades como Honda Motocicletas y Transformación de Acero, priorizando procesos con alta sensibilidad de riesgo, impacto en la operación y apertura al cambio.

Fase 3 – Transversalización (2028):

Aplicación de la metodología AE360 en las demás empresas del grupo, consolidando su uso como práctica estándar de acompañamiento estratégico y fortaleciendo la integración entre unidades de negocio.

Proyección a futuro: En una etapa avanzada, AE360 podrá evolucionar hacia un Centro de Excelencia en Asesoramiento Estratégico, ampliando su cobertura a otras compañías del Grupo Fanalca y vinculándose con programas de liderazgo y cultura de autocontrol.

Esta evolución permitirá que Auditoría Interna se consolide como un actor clave en la gestión de riesgos emergentes, el fortalecimiento de la gobernanza y la creación de valor sostenible para Fanalca S.A.

11 Infraestructura y aspectos legales y administrativos

11.1 Elementos operativos

La implementación del modelo AE360 – Acompañamiento Estratégico requiere una estructura operativa clara que garantice la trazabilidad, la eficiencia y la sostenibilidad de las consultorías. Los elementos operativos se centran en tres componentes clave: recursos humanos, herramientas tecnológicas y procesos de soporte.

Recursos humanos: El equipo ejecutor está conformado por auditores internos con formación en gestión de riesgos, control interno y pensamiento consultivo. Cada consultoría cuenta con un facilitador AE360 (responsable del diseño metodológico y conducción de las fases), un observador de Auditoría Interna (garante de independencia y cumplimiento de salvaguardas NOGAI) y los líderes del proceso acompañado, quienes actúan como Co-Creadores de soluciones.

El número estimado de participantes por acompañamiento oscila entre 4 y 7 personas, dependiendo del alcance y la complejidad del proceso.

Herramientas tecnológicas: Para la trazabilidad de los acompañamientos, se emplearán plataformas digitales corporativas como AuditBrain² (para la planeación, registro de papeles de trabajo y seguimiento de acciones) y Microsoft Teams (Para comunicación directa con los dueños de los procesos) y SharePoint (para almacenamiento y gestión documental colaborativa).

Asimismo, se utilizarán plantillas estandarizadas del AE360 (Actas, flujogramas, matrices de riesgos y oportunidades, informes de asesoramiento y encuestas de satisfacción), diseñadas bajo los lineamientos metodológicos definidos por Auditoría Interna.

Procesos de soporte:

- Coordinación previa con la Jefatura de Auditoría Interna para definir el cronograma y la priorización de áreas.
- Control de calidad mediante revisión cruzada de papeles de trabajo.
- Mecanismos de seguimiento a 6 y 12 meses posteriores a cada intervención, para evaluar la efectividad de las oportunidades de mejora priorizadas.
- Custodia de la documentación generada, garantizando confidencialidad, trazabilidad y cumplimiento de la política de gestión documental corporativa.

² Es un software en la nube que ayuda a los auditores internos a planificar, ejecutar y documentar auditorías de manera más eficiente. <https://auditbrain.com/>

11.2 Elementos administrativos

Desde la perspectiva administrativa, el modelo AE360 se desarrolla dentro de la estructura y recursos ya disponibles en el área de Auditoría Interna, sin generar nuevos costos directos para la organización. Sin embargo, se establecen lineamientos administrativos que permiten la gestión ordenada de los recursos, la planificación de los acompañamientos y la formalización del servicio dentro del marco institucional:

Planeación y asignación de recursos: Los acompañamientos AE360 se programan anualmente dentro del Plan de Auditoría Interna, bajo el componente de “Servicios de Asesoramiento”, de acuerdo con las (Auditors, 2024).

Cada intervención es registrada con su alcance, duración, participantes y objetivos específicos, asegurando la disponibilidad de tiempo y la no interferencia con auditorías de aseguramiento en curso.

Gestión de tiempos y productividad: Cada consultoría AE360 tiene una duración promedio de 49 horas efectivas, distribuidas entre las fases de preparación, ejecución y seguimiento (SetUp, Diagnóstico, Co-creación, Ruta Estratégica y Retroalimentación). Estas horas se desarrollan de forma continua, priorizando una ejecución ágil y consecutiva. No obstante, los tiempos podrán ajustarse según la disponibilidad del personal del proceso acompañado, pudiendo extenderse únicamente en caso de cambios en su agenda.

El control de tiempos se realiza mediante reportes semanales de avance y reuniones de revisión con la Jefatura de Auditoría Interna y Auditores Seniors.

Control presupuestal y soporte administrativo: El modelo opera con recursos administrativos ya asignados al área de Auditoría Interna (Equipos, software, espacios físicos y licencias).

Gestión de la información y confidencialidad: Toda la información obtenida en los acompañamientos se manejará bajo estrictos criterios de confidencialidad y ética profesional, conforme al Código de Ética del IIA y las políticas internas de Fanalca S.A. El acceso a los archivos y resultados quedará restringido únicamente a los miembros autorizados de Auditoría Interna y a los líderes de los procesos acompañados.

11.3 Aspectos legales y reglamentarios

El modelo AE360 se enmarca en el cumplimiento normativo y ético que rige la función de Auditoría Interna, así como en las políticas corporativas y disposiciones legales aplicables al funcionamiento de Fanalca S.A.

Cumplimiento de normas profesionales: AE360 se fundamenta en las Nuevas Normas Globales de Auditoría Interna (Auditors, 2024), las cuales integran las actividades de aseguramiento y asesoramiento bajo los principios de independencia, objetividad y debido cuidado profesional.

Marco legal y regulatorio colombiano: El proyecto no requiere registro mercantil ni licenciamiento externo, dado que se trata de una metodología interna sin ánimo

de lucro ni transacción comercial. Sin embargo, AE360 debe operar en armonía con los siguientes marcos regulatorios y corporativos:

- Código de Buen Gobierno Corporativo de Fanalca S.A.
- Política de Gestión de Riesgos y Control Interno.
- Código de Ética y Conducta Corporativa.
- Protección de Datos Personales.

Responsabilidad y salvaguardas institucionales: Para preservar la independencia de Auditoría Interna, cada acompañamiento se formaliza mediante una Carta de Acuerdo de Asesoramiento, la cual delimita objetivos, alcance, responsabilidades y exclusiones.

Asimismo, el personal auditor que participe en AE360 se compromete a mantener la objetividad profesional, evitando cualquier conflicto de interés o interferencia operativa con procesos sujetos a auditorías de aseguramiento.

12 Viabilidad financiera y evaluación de riesgos

12.1 Estados financieros

El análisis financiero del proyecto AE360 – Consultoría de Acompañamiento Estratégico se realizó tomando como base los gastos históricos y proyectados del Centro de Costo de la Gerencia de Auditoría Interna, correspondientes a los años 2024 y 2025, con una proyección para el año 2026.

Dicha proyección consideró el nuevo esquema laboral de 2026, donde el primer semestre se mantendrá con una jornada de 44 horas semanales y el segundo semestre con 42 horas semanales, resultando en un total de 15.722 horas anuales para el equipo completo de Auditoría Interna.

Figura 5

Tabla de costos

Costos Consultoría Acompañamiento Estratégico – AE360		
Costos	Horas	Costo
Posicionamiento y venta interna		
Presentaciones Jefatura/Presidencia/Comités	50	\$ 2.475.048
Preparación y envío de Boletines (4 Boletines)	40	\$ 1.980.039
Diseño y logística de Café con Auditoría (4 sesiones)	40	\$ 1.980.039
Montaje metodología AE360		
Normalizar plantillas (Carta de acuerdo, Matrices, Informe); Parametrización básica en	18	\$ 891.017
Capacitación al Departamento de Auditoría Interna en Talleres Facilitación		
Auditoría con valor agregado: Construyendo consultores - Universidad ICESI		\$ 12.480.000
Tiempo en Capacitación Equipo Auditoría Interna	140	\$ 6.930.136
Ejecución del piloto AE360 (Posventa – Importadora)		
SetUp (8 h)	152	\$ 7.524.147
Diagnóstico Ágil (27 h)	513	\$ 25.393.997
Co-creación (4 h)	76	\$ 3.762.074
Ruta Estratégica (8 h)	152	\$ 7.524.147
Retroalimentación (2 h)	38	\$ 1.881.037
Costo Total Proyecto:	1.215	\$ 72.821.680

Nota. Estimación de costos del proyecto AE360. Fuente: Propia

El costo total estimado asciende a \$72.821.680 millones COP, evidenciando que el proyecto es financieramente viable y sostenible dentro de los recursos regulares del departamento. Este valor incluye el tiempo de trabajo de todo el equipo de Auditoría Interna, considerando horas dedicadas al diseño, planeación, reuniones con la Alta Dirección, elaboración de boletines, espacios de sensibilización (Café con

Auditoría), procesos de capacitación, ejecución de la metodología y seguimiento posterior.

12.2 Retorno de la inversión

Durante los primeros años, el retorno será principalmente intangible, derivado del fortalecimiento de la función de auditoría, la madurez consultiva del equipo y la percepción de valor por parte de la organización. A partir de 2028, cuando el servicio AE360 pueda ofrecerse de manera interorganizacional, se proyectará un retorno financiero real.

12.3 Riesgos y mitigaciones

El desarrollo del proyecto AE360 implica la gestión de ciertos riesgos inherentes al cambio metodológico, la disponibilidad de recursos y la adopción organizacional. En la siguiente tabla se presentan los principales riesgos identificados y sus estrategias de mitigación:

Tabla 7

Matriz de riesgos

Riesgo identificado	Descripción	Probabilidad	Impacto	Estrategia de Mitigación
Baja adopción del modelo AE360	Posible resistencia de las áreas auditadas a participar en procesos de acompañamiento estratégico.	Alto	Alto	Implementación del programa de sensibilización “Café con Auditoría” y difusión de resultados a través de boletines internos.

Sobrecarga operativa del equipo auditor	Acumulación de actividades de aseguramiento junto con la ejecución del modelo AE360.	Moderado	Alto	Planificación por fases, priorización de proyectos y distribución de cargas de trabajo.
Falta de presupuesto para capacitación continua	Limitación de recursos para mantener la formación metodológica.	Moderado	Moderado	Integrar módulos de capacitación interna en temas específicos de Consultoría por medio de UBITS y alianzas con instituciones académicas (Universidad Icesi).
Dificultad de medición del impacto inicial	Resultados cualitativos en 2026 y cuantitativos a partir de 2028.	Moderado	Moderado	Diseño del AE360 Dashboard con indicadores de éxito.

Nota. Análisis de riesgos internos del modelo AE360. Fuente: Propia

13 Conclusiones

El proyecto AE360 – Consultoría de Acompañamiento Estratégico permitió evidenciar que la Auditoría Interna puede evolucionar hacia un enfoque más integral, en el que los servicios de aseguramiento y asesoramiento convivan de manera complementaria dentro del Plan Anual de Auditoría. Este equilibrio permite mantener la independencia y el rigor técnico del aseguramiento, mientras se impulsa un rol más cercano, preventivo y colaborativo con las áreas.

Durante el desarrollo del proyecto se comprendió que el verdadero valor del acompañamiento no está en reemplazar las auditorías formales, sino en anticipar los riesgos, fortalecer el autocontrol y fomentar el aprendizaje organizacional. AE360 demostró que la confianza se construye a través del diálogo, la empatía y el acompañamiento técnico oportuno, generando mayor apertura de las áreas y mejor conexión con la estrategia corporativa.

En síntesis, el proyecto reafirma que la Auditoría Interna puede ser un agente estratégico de cambio, capaz de aportar conocimiento, orientar decisiones y generar valor sin renunciar a su independencia ni a su función de control, integrando la prevención, la colaboración y la innovación como parte de su evolución natural.

14 Recomendaciones

1. Incorporar formalmente el modelo AE360 dentro del Plan Anual de Auditoría Interna, asegurando su complementariedad con las auditorías de aseguramiento tradicionales.
2. Establecer lineamientos operativos y metodológicos que definan los criterios de selección, alcance, duración y seguimiento de las consultorías de acompañamiento.
3. Fortalecer las competencias del equipo auditor en habilidades blandas, pensamiento consultivo y metodologías ágiles, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo.
4. Fomentar espacios de interacción y comunicación con las áreas auditadas que consoliden la confianza y la percepción de Auditoría Interna como un aliado estratégico.
5. Documentar los aprendizajes y resultados obtenidos en cada acompañamiento, para retroalimentar el modelo, ajustar la metodología y evidenciar su impacto ante la alta dirección.
6. Evaluar periódicamente el equilibrio entre aseguramiento y asesoramiento, garantizando que ambos enfoques aporten valor y fortalezcan la gestión integral de riesgos en la organización.

15Bibliografía

Auditool. (2025, julio). *¿Qué son los servicios de asesoramiento? [Diapositivas de presentación]*. Recuperado de <https://www.auditool.org/>

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. (2025, marzo 11). *IIA destaca tendencias en auditoría interna: más tecnología, nuevas responsabilidades y mayor inversión*. Recuperado de <https://incp.org.co/publicaciones/infoincp-publicaciones/estandares-internacionales/2025/03/iia-destaca-tendencias-en-auditoria-interna-mas-tecnologia-nuevas-responsabilidades-y-mayor-inversion/>

The Institute of Internal Auditors. (2024). *Normas Globales de Auditoría Interna (versión en español)*. Recuperado de <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-spanish.pdf>

16Anexos

Anexo 1

Tabla 8

Encuesta equipo directivo

Id	Desde su perspectiva, ¿Cuál considera que es actualmente el principal desafío que enfrenta el área de Auditoría Interna en la Organización?	¿Qué le gustaría que Auditoría Interna hiciera más (o hiciera mejor)?
1	Tener mayor visibilidad dentro de la empresa, actualmente no se sabe si existe el cargo de gerente o si la persona que está es únicamente encargada, eso no es claro.	Que se enfoque en situaciones críticas y de riesgo más que en los procesos.
2	La comunicación de los procesos de la organización que tiene manuales y son objeto de auditoría.	Hay que comunicar que procesos tienen manual y socializar los manuales de proceso.
3	Las empresas son cada vez sometidas a entornos volátiles, inciertos y complejos. Como entender esa complejidad para que, en el proceso de adaptación de los procesos administrativos, la auditoría aporte valor a la organización.	Brindar capacitaciones.
4	Considero que el principal desafío del área es mantener el balance entre el control y la productividad (eficiencia) que se requiere en los procesos de las organizaciones; conforme las tecnologías avanzan más rápido que su misma implementación y adopción en los procesos.	Mejorar el engranaje de los procesos administrativos que soportan las distintas unidades de negocio.
5	Considero que el principal desafío es el alcance de la auditoría interna.	Más control sobre procesos críticos, o que su incumplimiento derive en sanciones.
6	Considero que el mayor reto es lograr involucrarse un poco más en cada negocio donde no solo sea una actividad de un informe.	Vincularse un poco en la realidad de cada negocio.
7	La búsqueda de profesionales con conocimiento en los diferentes procesos que puedan entender el porqué de los procesos de cada negocio.	Conocer mejor a sus clientes (unidades de negocios).
8	Considero que la Auditoría interna debe velar por ser imparcial y demostrar que los controles y mejores prácticas deben aportar ese valor que las instituciones persiguen, haciendo uso de los recursos eficientes, ágiles y que sean acordes a la estrategia definida.	Considero que la participación en los procesos y actualizaciones debe ser apoyada por su visual.
9	Lograr permear toda la compañía en todos los procesos, ya que estoy seguro de que la mayoría de los colaboradores no conocen el área de auditoría y cuál es el alcance.	Se pudiera vender mejor como área de apoyo
10	Lograr identificar con el tiempo de anticipación adecuado, malas prácticas de algún área que proceda fuera de los parámetros preestablecidos que pueda llevar a la empresa a problemas legales o financieros.	Mayor Cuestionamiento a las bodegas de inventario y a la ejecución de los proyectos, algunos se pasan en ejecución, pero no hay restricciones a poderlo hacer.
11	El primer desafío es que yo como Gerente de un área no conozco el rol que hacen de auditoría, nosotros lideramos el uso de un presupuesto y prestamos de activos de la compañía.	Desconozco lo que hacen actualmente, no podría opinar con franqueza.
12	La actualización de los procedimientos a una nueva realidad de los negocios que permita que sean muchos más cercanos, claros y tengan la versatilidad para mantenerse alineados al dinamismo de los negocios.	Sin contestar.
13	Se percibe gran distanciamiento del área de auditoría de los procesos, particularmente industriales, y hace falta mayor conocimiento y entendimiento de estos por parte de los auditores.	Auditar procesos administrativos, mayor acompañamiento en planta, conocer los procesos.

14	Gestión de riesgos cibernéticos, cultura y ética de cumplimiento que hace parte de los procesos de transformación de la organización.	Socialización del resultado año sobre la eficacia de mitigación de riesgos de cada negocio que permita tener una mejor visualización de cómo se mitigan y o se controlan los riesgos dentro de la organización.
15	Hacer que los procesos sean prácticos de implementar, para que - más que cumplir con un requerimiento - aporten valor.	Tal vez lo que mencioné en un principio, asegurarse que los procedimientos que se implementen, además de cumplir el propósito inicial, sean prácticos.
16	Inteligencia artificial, big data y análisis predictivo.	Mas frecuencia de visita.
17	La principal barrera es la adaptación al cambio que está teniendo el negocio es la necesidad de evolucionar rápidamente para mantenerse relevante y aportar valor estratégico en un entorno empresarial cada vez más complejo, dinámico y digital.	Los controles deberían ser más constantes.
18	La alineación con El sistema de Calidad para fortalecer la estandarización de los procesos	Sin contestar.
19	Alinear los procesos e indicadores con los que trabajan los negocios de Fanalca, los cuales se enfrentan a unas necesidades, públicos, prioridades, presupuestos, normativas y procedimientos completamente diferentes.	Sin contestar.
20	Apoyo transversal a diferentes tipos de negocio	Acompañamiento en proyectos de desarrollo de control
21	El principal desafío que actualmente enfrenta el área de Auditoría Interna en la organización es adaptarse al entorno digital y gestionar los riesgos emergentes asociados a la transformación tecnológica. Esto abarca varios aspectos clave: -Se espera que Auditoría Interna no solo evalúe controles, sino que también agregue valor mediante recomendaciones proactivas y visión estratégica. -Las normativas evolucionan rápidamente, y Auditoría Interna debe mantenerse al día para asegurar el cumplimiento efectivo y anticiparse a cambios legales y regulatorios.	Acompañamiento para lograr el cierre de los hallazgos encontrados.
22	Influir en una cultura de gestión de riesgos para que las áreas autogestionen las situaciones. Dar cobertura al universo de procesos que requieren revisión. Pasar de ser un área local (solo Fanalca) a expandirse con servicios para todas las empresas aliadas a Fanalca.	Auditorias de sistemas de cumplimiento de las empresas aliadas.
23	Siempre he considerado que la auditoría es un área de soporte, aprendizaje y confianza para lo que se debe gestionar en procesos determinantes en cada negocio, en ese orden de ideas el reto de la auditoria gira en torno a esto.	Creo que han avanzado en la dirección expresada en el punto 1.
24	El principal desafío en mi opinión es lograr más "fuerza" desde el corporativo para poder intervenir en los temas de gobierno de la organización.	Mas allá de pensar en un sistema para resolver x o y tema puntual, me gustaría que se hiciera mucho más énfasis en los temas de procesos y gobierno.
25	Conocer los retos de cada negocio para alinear el futuro estratégico.	Participar en algunas reuniones estratégicas para adelantar auditorias que puedan venir en el futuro con nuevos procesos.
26	Considero que actualmente el principal desafío que enfrenta el área de Auditoría Interna en la organización es mantenerse al ritmo de la rápida y constante evolución del entorno empresarial y tecnológico. Esto implica mucho más que simplemente auditar los procesos existentes. Debemos ser capaces de anticipar y evaluar los riesgos emergentes que surgen de la transformación digital, la creciente complejidad regulatoria, las nuevas formas de trabajo y las cambiantes expectativas de los stakeholders. Para superar este desafío, Auditoría Interna necesita ser ágil, adaptable y estar profundamente integrada en la estrategia de la organización. Esto requiere invertir en el desarrollo de nuevas habilidades en áreas como análisis de datos, ciberseguridad y metodologías ágiles, así como fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo y colaboración con otras áreas de la empresa. En última	Creo que sería muy valioso que Auditoría Interna tuviera una comunicación más fluida y constante con nosotros. A veces siento que solo los vemos cuando hay un hallazgo o una auditoría formal. Me gustaría que se acercaran más como un socio estratégico, que nos consultaran en etapas tempranas de proyectos o cambios importantes, para así prevenir problemas en lugar de solo identificarlos después. Una comunicación más abierta y un enfoque colaborativo harían una gran diferencia.

instancia, el reto está en demostrar un valor añadido significativo en este entorno dinámico, pasando de ser una función reactiva a un socio estratégico proactivo.

27	Agilidad, respuesta más rápida, acompañamiento a la estrategia de los negocios.	Que acompañara a los negocios como un socio, como un aliado que identifica riesgos, pero también oportunidades.
28	Dada la situación global, cada vez incrementan las restricciones para el comercio y flujos internacionales con cambios muy rápidos y en algunos casos que no se preveían, generando nuevos controles y en nuestro caso, por la región en la que estamos ubicados y varios de nuestros mercados objetivos, termina siendo un reto.	Aunque los procesos con los que tengo interacción son buenos, podríamos digitalizarlos buscando que sean aún más prácticos.
29	No conozco bien el detalle de la gestión que realiza el área de Auditoría, como para poder indicar cuales serían los desafíos.	Comunicación más personal y frecuente.
30	La complejidad de los negocios de Fanalca ya que tienen muchas particularidades que hacen que los procesos no sean tan estandarizados.	Proponer alternativas para flexibilizar los procesos sin perder el control.
31	El principal desafío es lograr un mayor alineamiento estratégico con los objetivos de la organización, pasando de una función reactiva a una más predictiva y proactiva frente a los riesgos y oportunidades de mejora. es importante que el área de Auditoría interna se convierta en un área soporte que conozca los procesos y sugiera oportunidades que permita cerrar brechas en los procesos.	Mejorar la comunicación de hallazgos de manera más ágil y enfocada en el impacto estratégico, así como fortalecer su rol como asesor clave para la toma de decisiones en áreas críticas del negocio.

Nota. Respuestas obtenidas en la encuesta aplicada al equipo directivo. Fuente:

Propia