

**ANÁLISIS DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE FACTURACIÓN ELECTRONICA 'FACELDI'
DE JAIME TORRES C Y CÍA. S.A.
'ANALYSIS OF THE ELECTRONIC BILLING BUSINESS LINE 'FACELDI' OF JAIME
TORRES C Y CÍA. S.A.'**

Luna Cárdenas, Gina Sofía ¹

Resumen

A partir del decreto 2242/2015, de 24 de noviembre de 2015, del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la República de Colombia, 'en el cual se reglamentan las condiciones de expedición e interoperabilidad de la factura electrónica con fines de masificación y control fiscal,' Se creó la línea de negocio Faceldi dentro de la compañía Jaime Torres C & Cía. S.A. que se encarga de ofrecer servicios de procesamiento de facturación electrónica; además de ofrecer estos servicios, también está dedicada a la organización, administración, custodia y procesamiento de información cíclica y masiva en donde desarrolla e implementa sus procesos, programas, herramientas tecnológicas y operativas de acuerdo a cada una de las líneas de negocio basado en las necesidades y requerimientos de los clientes.

Este artículo se encargará de analizar el proceso de venta dentro de la línea de negocio Faceldi para proponer un plan de mejora que se enfoque en apalancar ésta, convirtiéndola en uno de los principales pilares de ingreso para la compañía.

La línea de negocio agrupa diferentes procesos para cumplir con los parámetros de calidad y eficiencia, sin embargo, su proceso comercial es incompleto y deficiente, por estas razones se encontró necesario realizar un análisis y hacer uso de diferentes herramientas.

Finalmente se evidenció que la línea de negocio efectivamente cuenta con desventajas internas y externas que fijan la necesidad de optimizar el proceso comercial y operativo de la misma.

¹ Estudiante de la facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, Tunja.

Palabras clave Información, procesos operativos, software, apalancamiento, servicios, facturación electrónica.

Abstract

From the decree 2242/2015, dated November 24, 2015, of the Ministry of Finance and Public Credit of the Republic of Colombia, 'in which the conditions of issuance and interoperability of electronic invoicing for purposes of massification and fiscal control are regulated,' The Faceldi business line was created within the company Jaime Torres C & Cía. S.A. which is in charge of offering electronic invoicing processing services; besides offering these services, it is also dedicated to the organization, administration, custody and processing of cyclic and massive information where it develops and implements its processes, programs, technological and operative tools according to each one of the business lines based on the needs and requirements of the clients.

This article will analyze the sales process within the Faceldi business line to propose an improvement plan that focuses on leveraging it, making it one of the main pillars of income for the company.

The business line groups different processes to comply with quality and efficiency parameters, however, its commercial process is incomplete and deficient, for these reasons it was found necessary to perform an analysis and make use of different tools.

Finally, it was evidenced that the business line has internal and external disadvantages that establish the need to optimize its commercial and operative process.

Keywords

Data, operating systems, software, services, business, e-billing.

Introducción

Es incierto cómo comenzó la facturación electrónica en el mundo, pero, el consenso general es que su llegada coincidió con el auge de la era tecnológica; realizando una transición de las facturas hechas a mano o impresas en un papel a ser generadas automáticamente por un software y enviadas al cliente o consumidor. Su rápida adopción a nivel mundial hizo que inevitablemente llegara a Latinoamérica, siendo Chile, en el año 2013, el primer país en comenzar a aplicarla, y países como: Brasil, Perú, Argentina siguieron el ejemplo hasta llegar a Colombia.

Según la definición otorgada por la DIAN la facturación electrónica ‘es la evolución de la factura tradicional, que para efectos legales tiene la misma validez que el papel, sin embargo, se genera, valida, expide, recibe, rechaza y conserva electrónicamente, lo que representa mayores ventajas. Tributariamente es un soporte de transacciones de venta de bienes y/o servicios.’ (DIAN, s.f).

Jaime Torres Cárdenas & Cía. S.A es una empresa con 40 años de experiencia, dedicada a prestar servicios de procesamiento de información cíclica y masiva. La empresa apoya sus servicios con el desarrollo de los sistemas de información y la creación de los procesos necesarios para garantizar alta calidad, seguridad y excelente servicio a sus usuarios. En el 2017 bajo la resolución N. ° 6289 obtuvieron la autorización para ser **PROVEEDOR TECNOLÓGICO DIAN** en el proceso de Facturación Electrónica además cuentan con la certificación ISO 27001; 2013 para todos los procesos de gestión y seguridad de la información de acuerdo con los lineamientos exigidos por la DIAN; de esta forma, Jaime Torres C & Cía. S.A., ofrece el servicio de facturación electrónica por medio de la plataforma tecnológica Faceldi, la cual permite el procesamiento de la factura desde la generación, entrega, aceptación, custodia y reporte con el fin de facilitar la interoperabilidad y comunicación del sistema entre los actores participantes de este y los entes del estado, basado en los lineamientos requeridos por la DIAN.

Durante la práctica se observó que la línea de negocio cuenta con un potencial significativo para entrar al mercado de manera competitiva, pero, al mismo tiempo cuenta con una notable desorganización en el proceso comercial que ocasiona una desventaja comparativa frente a la competencia directa, entonces, con la información anteriormente dada, en el desarrollo del artículo se empleará una metodología de análisis estratégico haciendo uso de herramientas tales como el benchmarking de análisis a la competencia que servirá para realizar una evaluación comparativa al observar a otras empresas que han logrado resultados en su sector. También, se realizará el modelo de análisis CANVAS que servirá como un marco para visualizar el modelo de negocio adecuado y así comprender los elementos necesarios, sus relaciones y el panorama general del mismo. Como última herramienta estratégica se crearán las matrices EFI y EFE en donde se realizará la calificación y ponderación de los factores internos y externos que se evidenciaron en la línea de negocio.

Con la información que estas herramientas otorgarán, van a permitir responder a la pregunta ¿Cuáles son los factores de mejora en el proceso comercial dentro de la línea de negocio Faceldi de la compañía Jaime Torres C & Cía. S.A.?

‘Faceldi’ línea de negocio en la Compañía Jaime Torres C & Cía. S.A.

El mercado de software provee soluciones informáticas y móviles que permiten optimizar procesos relacionados con la gestión y transacciones financieras o comerciales, soluciones para pymes, aplicaciones para la banca, entre otros rubros; dicho sector presenta un gran potencial en nuestro país (Huertas & Figueroa, 2017).

En los últimos años, las grandes empresas han automatizado sus sistemas contables para aprovechar el ahorro y la eficacia que ofrece la facturación electrónica, sin embargo, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas siguen elaborando sus facturas en papel. Todo este proceso puede ser totalmente automatizado sin intervención manual: Los datos de la factura pueden ser creados automáticamente por

el software del proveedor y enviados al cliente. Este reduce significativamente el tiempo y el coste de crear, enviar, recibir, verificar, aprobar y pagar una factura.

Una ventaja importante de la facturación electrónica para las PYME, además de una mayor eficiencia y de reducción costes, es la capacidad (o ventaja competitiva) de acceder a un mercado más amplio de potenciales clientes y proveedores, especialmente las grandes empresas que prefieren trabajar con socios comerciales. Cualquier oportunidad de mejorar y ampliar las oportunidades de negocio en la actual coyuntura económica es muy valiosa y merece la pena. La facturación electrónica se está convirtiendo cada vez más en el medio preferido para el intercambio de datos de las facturas que hace necesario que las pequeñas y medianas empresas deban adaptarse a esta evolución natural del mercado.

En un proyecto de facturación electrónica puede participar personal de diferentes departamentos (por ejemplo, finanzas, administración, compras, impuestos, jurídico, informática, ventas, entre otros) y ofrece una excelente oportunidad replantear los procesos internos a partir de las aportaciones de las distintas funciones. Esto puede llevar a ideas innovadoras y nuevos conocimientos para mejorar, optimizar y racionalizar los procesos.

En función de diversos factores (complejidad administrativa, número de operaciones, tipo y número de contrapartes y grado de integración ya alcanzado), el impacto en los procesos puede resumirse así:

- Reducción y optimización de los costes gracias a la disminución de la introducción manual de datos y, por tanto, de los márgenes de error, la reducción del espacio necesario para el archivo y la eliminación de los gastos de materia prima.
- Mejora la eficiencia aprovechando los datos estructurados para la integración de los sistemas internos y la conciliación automatizada de los datos empresariales, aumenta la precisión de los datos y la velocidad de procesamiento, facilita la resolución de conflictos y resuelve las discrepancias.

- Reducción del riesgo operativo gracias a los procedimientos automatizados de conciliación y aprobación, que incluyen la revisión de los datos de las facturas, la comprobación de los datos de las facturas con las órdenes de compra de la empresa y/o los comprobantes de entrada de mercancías, y la verificación de que los bienes/servicios facturados han sido pedidos y entregados. La conciliación automática reduce considerablemente el riesgo de facturas fraudulentas y pagos duplicados.

Dependiendo de las necesidades de la empresa, cada modelo de facturación electrónica ofrece ventajas significativas sobre el intercambio de facturas en papel, las razones empresariales para adoptar la facturación electrónica pueden ser impulsadas por fuerzas externas del mercado (un cliente/proveedor importante exige la adopción o una iniciativa gubernamental la hace obligatoria) o internamente para hacer crecer el negocio utilizando un modelo de bajo coste. En cualquier caso, el resultado final es una recepción más rápida de los pagos y una mejor relación con los clientes.

Según la DIAN² y, tomado de su página web, las principales ventajas de la facturación electrónica son:

- ‘Según estudio realizado por el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, es más económico facturar electrónicamente que por las modalidades tradicionales de facturación. El Ahorro puede representar hasta un 80% de los gastos frente a la gestión de facturas en papel.
- La automatización en la recepción de las facturas a través de procesos electrónicos y digitales, genera ahorro en tiempos de procesamiento, registro contable, tesorería y consulta de información.

² Véase en: <https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/factura-electronica/Paginas/beneficios.aspx> Beneficios.

- Favorece las relaciones comerciales al reducir costos de envío y recepción de facturas, así como facilita el seguimiento del estado de las facturas electrónicas como: recepción, rechazo o aceptación; brinda la posibilidad de obtener reportes y alertas permanentes en tiempo real.
- Simplifica los trámites internos en las empresas, principalmente generación, recepción, contabilidad, gestión documental, comercial y compras; de manera amable permite la recuperación de información al estar siempre disponible en línea, en formato electrónico, validada previamente por la DIAN y como soporte adecuado.
- La Factura Electrónica previamente a su entrega es validada por la DIAN en tiempo real, lo que garantiza que la factura cumple con los requisitos necesarios para tener efectos fiscales, tanto para el facturador como para sus clientes.
- Es un documento que puede ser objeto de factoring³, para financiar al empresario a bajos costos.
- Facilita que la DIAN implemente mejores servicios para los contribuyentes como devoluciones automáticas de impuestos.
- Es amigable con el medio ambiente, al disminuir el uso del papel.
- Mejora el comercio exterior del país con los países que ya dieron el salto a la factura electrónica.

Jaime Torres C Y Cía. S.A., ofrece el servicio de facturación electrónica por medio de la plataforma tecnológica Faceldi, la cual permite el procesamiento de la factura desde la generación, entrega, aceptación, custodia y reporte con el fin de facilitar la interoperabilidad y comunicación del sistema entre los actores participantes de éste y los entes del estado, basado en los lineamientos requeridos por la DIAN mediante la resolución 042 de 2020: ‘Por la cual se desarrollan los sistemas de facturación, los

³ Factoring: Cuando una empresa compra una deuda o factura a otra empresa.

proveedores tecnológicos, el registro de la factura electrónica de venta como título valor, se expide el anexo técnico de factura electrónica de venta y se dictan otras disposiciones en materia de sistemas de facturación.’ (Portal DIAN, 2015).

Para dar transparencia en su servicio y cumpliendo con los requisitos de la DIAN el formato de la factura es realizado en XML, luego de esto se genera el CUFE⁴, cuando este se genera, en seguida se crea la firma digital y el código QR como lo exige el ente de control. Los adquirientes de los bienes y servicios recibirán un e-mail en formato XML, firmado digitalmente y con una representación gráfica en PDF como lo requiere la DIAN. El emisor recibirá el acuse de recibo y la información pertinente de aceptación o rechazo de la misma.

Figura 1

Proceso de facturación



Fuente: ¿Qué es la factura electrónica? (Portal DIAN, 2015).

La plataforma web service Faceldi permite los siguientes procesos, cumpliendo con el decreto 2242 del 24 de noviembre de 2015: ‘por el cual se reglamentan las condiciones de expedición interoperabilidad de la factura electrónica con fines de masificación y control fiscal’.

- Generación o Emisión de Documentos

⁴ CUFE: Código Único de Facturación Electrónica.

- Servicio de Firma electrónica certificada en XML para las facturas expedidas.
- Entrega a la DIAN
- Diseño de Facturas en PDF con su Imagen Corporativa
- Acuse de Aceptación / Rechazo
- Entrega al Adquiriente
- Recepción de Facturas Electrónicas
- Consulta y Visualización de Documentos
- Conservación (Custodia de los documentos hasta por 5 años)
- Informes de Facturación Electrónica
- Capacitación en el uso de la solución
- Usuarios con roles definidos con el cliente

Se definen los costos de implementación y recursos técnicos requeridos para la puesta en marcha de la plataforma de factura electrónica Faceldi, según el modelo requerido por el cliente.

Los desarrollos de software personalizado o servicios adicionales de integración entre la plataforma Faceldi – ERP⁵ – SISTEMA CONTABLE, requieren de visita técnica o teleconferencia entre las partes, esto con el objetivo de determinar por parte del área de tecnología el alcance del proyecto a la medida que el cliente requiera.

Los costos definitivos de la integración personalizada se estimarán una vez definido el alcance total del proyecto. En este caso el valor de la integración personalizada con su ERP, reemplazará el valor inicial de la implementación estándar (interfaz Faceldi) que se encuentra dentro de los planes diseñados para cubrir las necesidades de los clientes, los planes son:

⁵ERP: Sistema de planificación de recursos empresariales.

Tabla 1

Planes o paquetes que se ofrecen en la línea de negocio Faceldi.

PLAN	VALOR	DESCRIPCIÓN
PLAN S	29.000 + IVA	Cantidad de documentos: 1 a 100. - Hasta 2 usuarios - Firma digital incluida sin costo - Mesa de ayuda disponible (5x8) - Plantilla estándar para representación gráfica incluida - Mantenimiento anual sin costo el primer año. Pago anticipado anual de \$300.000 a partir del segundo año
PLAN M	69.900 + IVA	Cantidad de documentos: 101 a 500. - Hasta 5 usuarios - Firma digital incluida sin costo - Mesa de ayuda disponible (5x8) - Plantilla estándar para representación gráfica incluida Mantenimiento anual sin costo el primer año. Pago anticipado anual de \$300.000 a partir del segundo año
PLAN L	99.900 + IVA	Cantidad de documentos: 501 – 1000. - Hasta 8 usuarios - Firma digital incluida sin costo - Mesa de ayuda disponible (5x8) - Plantilla estándar para representación gráfica incluida Mantenimiento anual sin costo el primer año. Pago anticipado anual de \$300.000 a partir del segundo año
El precio de implementación aplica para todos los planes y tiene un costo de 700.000 por interfaz web o de 1'200.000 a través de SFTP.		

Fuente: Portal Jaime Torres C & Cía. S.A.

Benchmarking de análisis a la competencia

Según la definición ‘el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.’ (M. J. Spendolini, 1992).

Se realizó un benchmarking de análisis a la principal competencia para identificar debilidades o fortalezas dentro de la línea de negocio en comparación con otras empresas que ofrecen el mismo servicio, dentro de este análisis se tomaron en cuenta 6 empresas que ofrecen los mismos servicios y paquetes similares a los que ofrece la línea de negocio Faceldi, estas empresas son: Siigo, Helisa, World Office, Bythewave, Alegra, Faktoria.

Se observó que las empresas objeto de análisis como: Siigo, Helisa, World Office y Alegra a la hora de ofrecer los paquetes de facturación electrónica, no cuentan con integración de software contable, al contrario, ofrecen el paquete completo, lo que quiere decir que un cliente o empresa pequeña que no cuente con un software contable se verá beneficiado por esta opción que ofrecen las empresas anteriormente mencionadas, sin embargo, aquellos clientes que ya cuenten con integración de software contable, si bien pueden dejar el que tienen y escoger el paquete completo que ofrecen estas empresas o sumarle a sus costos el pago del software de sistema contable con el ya cuentan y el paquete completo de facturación electrónica, porque se les exige adquirir el sistema contable, para estos clientes no sería una buena opción, pero es una buena oportunidad para estas empresas, ya que logran fidelizar el cliente completamente; por otro lado, nos encontramos con que las empresas Faceldi, Bythewave y Faktoria si cuentan con la integración del sistema contable, es decir, sin importar si el cliente ya cuenta con sistema contable se puede integrar con el software de facturación electrónica que estas empresas les

ofrecen y no se les exige comprar el sistema contable, lo cual lo convierte en una ventaja competitiva para ellos. En cuanto el manejo de datos por medio de IP fija o por medio de la nube se observó que las empresas Helisa y World Office únicamente manejan IP fija, lo que las vuelve un poco más seguras con el tiempo, pero, al mismo tiempo, limitan el movimiento de los clientes ya que sólo se puede manejar una IP por red. Las empresas Faceldi, Bythewave, Alegra y Faktoria manejan una IP dinámica o más conocida como nube, esto se traduce a que el usuario podrá manejar la información desde cualquier red y/o equipo, que lo convierte en algo más flexible y por esto se puede considerar de igual manera una ventaja frente a las demás, luego nos encontramos con que la empresa Siigo ofrece las dos opciones, nos muestra que el cliente podrá escoger cualquiera de las dos posibilidades que se acomode a sus necesidades. En cuanto el periodo de tiempo que estas empresas permiten mantener la información almacenada en sus IP depende mucho en cada una. Siigo, Elisa, Bythewave y Alegra sólo permite mantener la información almacenada durante el tiempo en que el contrato se encuentre vigente, a diferencia de Faceldi, Word Office y Faktoria, pues cada una de ellas permite una prórroga de tiempo después de haber terminado el contrato.

Analizando otro factor importante, como el costo de implementación del software, Faceldi maneja el menor costo de implementación con \$ 700.000 como único pago anual en comparación con las demás empresas, ya que Siigo cobra \$ 1'560.000, Helisa \$ 2'000.000, World Office \$ 1'000.000, Bythewave \$ 2'500.000, Alegra \$ 900.000 y Faktoria \$ 1'500.000. Entonces, observamos que Faceldi se posiciona como la línea de negocio más competitiva dentro de las empresas analizadas. También se quiso analizar el factor de costo por renovación de licencia, en donde se encontró que las únicas empresas que cobran el costo por renovación de licencia son: Siigo, Helisa y World Office.

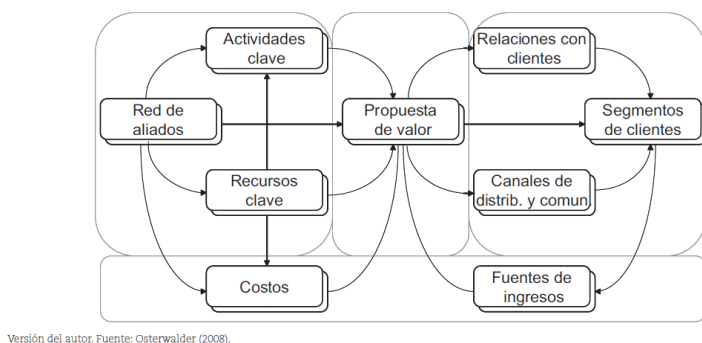
Modelo CANVAS

Del análisis de los enfoques del desarrollo de modelos de negocio se puede afirmar que existen diferentes conceptos de modelización empresarial y sus componentes. Especialmente en el contexto de las empresas, son ventajosos los enfoques con una estructura clara, poca complejidad y con "espacio para la experimentación". Para garantizar una amplia perspectiva, se da prioridad al modelo de negocio CANVAS como modelo básico para otros enfoques.

Figura 2

Ontología de modelos de negocio.

Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder



Fuente: (Márquez García, 2010, pág. 31)

El modelo de negocio no debe entenderse como un producto final, sino como una versión que debe optimizarse en varias iteraciones. En primer lugar, deben identificarse las cuestiones abiertas y los posibles puntos débiles del modelo de negocio y trabajar en ellos en bucles de iteración adecuados con base en esto realicé el modelo de negocio CANVAS para la línea de negocio de facturación electrónica 'Faceldi':

Tabla 2: Modelo CANVAS

(8) Asociaciones Claves	(7) Actividades Clave	(2) Propuesta de Valor	(4) Relaciones con Clientes	(1) Segmentos de Mercado
- Comercio al por mayor Comercio Minorista y mayorista. - Facturación POS - Empresas que realicen el proceso de facturación manual y facturas por computador.	- Solución de problema - Experiencia - Calidad, soporte y mantenimiento	*Ser un aliado estratégico para el proceso de facturación electrónica para las BASES SEGÚN CÓDIGO CIU – Obligados a en Comercio Minorista y mayorista apalancando la fuerza comercial en las empresas masivas.	- Servicio Automatizado - Soporte técnico. - Servicio personalizado. - Capacitación personalizada - Relación directa a través de visitas	- Comercio Minorista y mayorista de acuerdo a la obligatoriedad según calendario DIAN código CIU (01 de julio del 2019). - Alianzas presentes en la compañía con cajas de compensación.
	(6) Recursos Claves	* Con facturación electrónica ayudamos a que nuestros empresarios mejoren sus tiempos de respuesta y agilidad con los clientes en cuanto al sistema contable, haciéndolo fácil y cómodo para los procesos internos.	(3) Canales	
	- Almacenamiento en la nube - Plataforma online - Planta de ingenieros desarrolladores de software - Infraestructura - Recurso humano - Pre y pos-venta		- Página Web - Correo electrónico - Contact Center - Youtube - Twitter - Brochure - Asesor comercial - Teléfono	
(9) Estructura de Costos			(5) Fuentes de Ingreso	
- Costo programador web - Costos administrativos - Costos operativos - Costo de impuestos - Costos de atención al cliente - Infraestructura - Costos de Gestión Comercial			- Valor de implementación con nuestro software Faceldi - Cobro por integración con cualquier ERP o Sistema contable con nuestra plataforma FACELDI - Cobro por rango de documentos - Cobro por desarrollo adicionales que no estén dentro del contrato. - Cobro de mejoras que se realicen sobre el software según las necesidades del cliente.	

Con base al anterior modelo de análisis CANVAS se evidenció que, en:

- **El segmento de mercado:** Se evidenció que tiene principalmente dos: El comercio minorista y mayorista qué, con base al decreto 2242/2015, de 24 de noviembre de 2015 emitido por la DIAN en donde se reglamenta la expedición de la factura electrónica en Colombia las micro y medianas empresas se ven en la obligatoriedad de expedir factura electrónica.
- **Las alianzas:** Las alianzas presentes con las que la compañía como Asopagos, ya que estas pueden ayudar a proveer clientes potenciales que estén obligados a facturar.
- **La propuesta de valor:** Básicamente se enfoca en que la compañía actualmente está avalada y certificada por la DIAN como proveedor de facturación electrónica y que, por medio de su software facilita los procesos para sus clientes.
- **Canales:** Para promover y vender el servicio principalmente se usan los canales de redes sociales, el sitio web, asesores comerciales y contact center, que contribuyen a que este se divulgue y llegue a los oídos de más personas.
- **La relación con el cliente:** Esto para la compañía es un factor muy importante y esta se maneja mediante el acompañamiento permanente durante todo el proceso además brindan un servicio personalizado con soporte técnico con operadores capacitados para solucionar los inconvenientes que se presenten.
- **La fuente de ingresos:** La venta del servicio se da por medio del valor de la implementación del software, por el cobro de la integración del sistema contable si este es necesario, el cobro por la cantidad de documentos o facturas que el cliente expida, el cobro de adicionales que no estén adscritos en el contrato y el cobro por mejoras si estas son necesarias.
- **Los recursos clave:** Permite el almacenamiento de toda la información en una nube, cuenta con la plataforma online que le permite al cliente acceder en cualquier lugar en el que se encuentre, cuenta con un equipo de ingenieros y operadores capacitados para el desarrollo del software y el

apoyo de todo el proceso, el servicio post venta por parte de los asesores que brinda un acompañamiento constante al cliente en caso dado que este requiera ayuda y también cuenta con toda la infraestructura que otorga estabilidad plataforma.

- **Las actividades clave:** Se enfocan en la solución de problemas que se puedan presentar durante el desarrollo del software junto con la calidad, el soporte y el mantenimiento del mismo para que trabaje en condiciones óptimas siempre que el cliente acceda a él.
- **Las asociaciones clave:** Se enfocan en el comercio minorista y mayorista, los sistemas de facturación POS que son aquellos que cuentan con dos puntos o más de venta y que están entrelazados por un mismo software y todas las empresas que realizan el proceso de facturación manual o por computador, todos los clientes potenciales que tengan estas características serán importante para que la línea de negocio crezca.
- **La estructura de los costos:** La estructura de costos que la compañía asume para que la línea de negocio funcione correctamente se enfocan en el pago de los operadores, los ingenieros, los administrativos que se encargan en desarrollar el software y en que este funcione, el pago de los impuestos, el pago de la infraestructura y su mantenimiento, esta infraestructura comprende los computadores, las instalaciones en donde el personal ejerce su labor, los servicios, y demás factores que son influyentes dentro del proceso.

Matriz EFI y EFE

Las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y factores externos (EFE) son una herramienta de estrategia utilizada para evaluar el entorno interno y externo de la empresa y revelar sus puntos fuertes y débiles. Las matrices de evaluación de factores internos y externos fueron introducidas por Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica. Según el autor, ambas herramientas se utilizan para resumir la información obtenida de los análisis del entorno externo e interno de la empresa.

Dentro de las variables que se tienen en cuenta de la línea de negocio Faceldi y calificarán de la siguiente manera: A cada factor clave se le debe asignar una ponderación que va de 0,0 (poca importancia) a 1,0 (mucho importancia). El número indica la importancia del factor si una empresa quiere tener éxito en un sector. La puntuación es el resultado del peso multiplicado por la calificación. Cada factor clave debe recibir una puntuación. La puntuación total ponderada es simplemente la suma de todas las puntuaciones individuales ponderadas. La empresa puede recibir la misma puntuación total de 1 a 4 en ambas matrices. La puntuación total de 2,5 es una puntuación media. En la evaluación interna, una puntuación baja indica que la empresa es débil frente a sus competidores.

Matriz EFI

Según el autor del libro ‘Conceptos de administración Estratégica’ Fred. R. David, la matriz EFI es:

‘Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas’. (David, F. 1986.)

Tabla 3: Matriz MEFI

Factor interno clave		Variables	Peso	Calificación	Ponderación
Debilidad					
D1	Manejo de clientes a un nivel operativo.	N/A	15%	1	0.1,5
D2	Branding organizacional, como único factor diferenciador.	N/A	30%	1	0.3
D3	Recursos limitados.	N/A	20%	1	0.2
D4	Poco conocimiento del mercado y las posibilidades que este ofrece.	N/A	30%	2	0.3
D5	Cronograma de mejoras o requerimientos, es dependiente de procesos de apoyo jurídicos y financieros.	N/A	5%	2	0.05
Fortaleza					
F1	Infraestructura existente con fuertes recursos y experiencia en desarrollo.	N/A	15%	4	0.1,5
F2	Jaime Torres cuenta con el valor agregado de conocimiento y experiencia como proveedores de planilla integrada de liquidación de aportes.	N/A	20%	4	0.2
F3	Desarrollo de propios adaptables a las necesidades características de los clientes y servicio ofertado	N/A	30%	4	0.3
F4	Habilidad de mantener operación online.	N/A	5%	3	0.05
F5	Certificación de calidad y seguridad de la información.	N/A	30%	3	0.3
Total					2,33
Instructivo de uso:		Conclusión: El resultado es de 2,33 indica que la línea de FACELDI es débil frente a sus competidores.			
1. Definir la Debilidad o Fortaleza					
2. Definir las variables que influyen en la Debilidad o Fortaleza					
3. Asignar un peso que vaya desde 0.0 (sin importancia) (0%) hasta 1.0 (100%)		Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor	
4. Asignar una calificación dependiendo si es Mayor o Menor la Debilidad o la Fortaleza			3	Fortaleza Menor	
5. Traer el valor de Peso a número que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (Importante)			2	Debilidad Menor	
6. Anexar observaciones si se requiere			1	Debilidad Mayor	

Fuente: Creación propia.

Dentro de la matriz EFI de la línea de negocio de la compañía se determinaron 5 debilidades y 5 fortalezas en las que se destacan:

- **El manejo de clientes a un nivel operativo:** Los clientes son contactados y gestionados a un nivel operativo, es decir, los ejecutivos comerciales son los responsables de mantener la relación con ellos; se ve como una debilidad debido a que los ejecutivos comerciales de la compañía no están capacitados para que el servicio al cliente sea de calidad y de igual manera vuelve lento el proceso de contactabilidad.
- **Poco conocimiento del mercado y las posibilidades que este ofrece:** Se evidenció el poco conocimiento del mercado de la facturación electrónica a falta de un analista o persona capacitada que se dedique a estudiar el mismo.

Las fortalezas de la línea de negocio se resaltan más que todo por:

- **La experiencia y conocimiento en creación de diferentes softwares:** Esto debido a que la compañía cuenta con una experiencia de 40 años en la creación de software que ayudan a procesar información, brindando un 'know how' frente a la percepción del público objetivo.
- **Certificación de calidad y seguridad de la información:** Estas certificaciones otorgadas por INCONTEC brindan un 'good will' a la compañía debido a que su fuerte siempre ha sido el respaldo y seguridad de toda la información que esta procesa por medio de sus softwares.
- **Infraestructura existente con fuertes recursos:** Se considera una fortaleza debido a que el trabajar con PILA le da un brazo financiero fuerte que le permite invertir en mejoras dentro de la línea de negocio Faceldi.

Matriz EFE

En esta ocasión cito nuevamente al autor Fred. R. David con su libro ‘Conceptos de Administración Estratégica, en donde decía que:

‘Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (...) La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben complementarse con un buen juicio intuitivo. En especial, las empresas multinacionales requieren un sistema eficaz de auditoría externa, porque las fuerzas externas entre países extranjeros varían en forma importante’. (David, F. 1986.)

Como se puede observar, la matriz EFE ofrece una panorámica de la línea de negocio en el entorno externo, la calificación general que arrojó la evaluación de cada uno de los aspectos que se tuvieron en cuenta revela que dentro de la línea de negocio no existen o no se aplican las estrategias correctas para aprovechar las oportunidades y, muy importante, evitar las amenazas.

Tabla 4: Matriz MEFE

Factor externo clave		Variables	Peso	Calificación	Ponderación
Amenaza					
A1	Necesidad de inversión respecto a mercadeo	N/A	30%	1	0.3
A2	Servicio gratuito por parte de la DIAN	N/A	15%	1	0.1,5
A3	Cambio continuo de las regulaciones gubernamentales	N/A	15%	2	0.1,5
A4	Crecimiento constante competencia.	N/A	10%	2	0.1
A5	Nivel muy bajo de reconocimiento de marca en este nicho de mercado.	N/A	30%	1	0.3
Oportunidad					
O1	Capacidad de adaptación rápida a futuras necesidades	N/A	15%	3	0.1,5
O2	Proceso estandarizado con base a regulaciones vigentes	N/A	15%	3	0.1,5
O3	Obligatoriedad y popularización referente a facturación y nómina electrónica	N/A	30%	4	0.3
O4	Nuevo mercado con Nómina Electrónica y documentos equivalentes	N/A	20%	4	0.2
O5	Alianzas con sistemas contables para minimizar pérdida de clientes prospecto por falta de ERP	N/A	20%	3	0.2
Total					2,33
Instructivo de uso:		Conclusión: El resultado es de 2,33 indica que la línea de FACELDI está por debajo de media de calificación.			
1. Definir la Amenaza o la Oportunidad					
2. Definir las variables que influyen en la Amenaza o la Oportunidad					
3. Asignar un peso que vaya desde 0.0 (sin importancia) (0%) hasta 1.0 (100%)		Calificar entre 1 y 4	4	Oportunidad Mayor	
4. Asignar una calificación dependiendo si es Mayor o Menor la Amenaza o la Oportunidad			3	Oportunidad Menor	
5. Traer el valor de Peso a número que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (Importante)			2	Amenaza Menor	
6. Anexar observaciones si se requiere			1	Amenaza Mayor	

Fuente: Creación propia.

Las amenazas más significativas que se observaron son:

- **La necesidad de inversión respecto a mercadeo:** Esta amenaza se evidenció debido a que la compañía ha venido descartando la importancia del área comercial o de mercadeo dejando pocos recursos para esta.
- **El nivel muy bajo de reconocimiento de marca en este nicho de mercado:** El reconocimiento bajo de la línea de negocio a nivel nacional es una amenaza debido a que a largo plazo esto puede ocasionar que la misma desaparezca.

Las oportunidades de la línea de negocio que se resaltan son:

- **Nuevo mercado con nomina electrónica y documentos equivalentes:** A partir del decreto 358/2020, del 5 de marzo de 2020, del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la República de Colombia los contribuyentes deben implementar el pago de nómina electrónica; con la llegada de esta se abre una nueva oportunidad de mercado para la línea de negocio, ampliando así el margen de ganancia dentro de la compañía.
- **Obligatoriedad y popularización referente a facturación y nómina electrónica:** Esta obligatoriedad se observa como una oportunidad debido a que los contribuyentes o personas obligadas a expedir facturación electrónica y pagar nomina electrónica se rigen bajo el deber de la norma que el gobierno expidió dándole a la compañía la oportunidad de acaparar el mercado.

Entonces, los resultados obtenidos a partir de la matriz EFI evidencian la urgencia de la implementación de un plan que le permita a la línea de negocio ser conocida masivamente a nivel nacional, se recomienda de igual forma, realizar capacitaciones al equipo de ejecutivos comerciales que brinde la preparación adecuada y especializada para realizar sus funciones, así mismo. Los resultados obtenidos a partir de la matriz EFE evidencian que la línea de negocio puede invertir en aspectos como: Nomina electrónica, que amplían el rango de beneficio y de competitividad frente a otros proveedores tecnológicos que junto con la facturación electrónica ofrecen el servicio de nómina electrónica, se

recomienda la inversión en fichas importantes dentro el proceso comercial como lo es un analista comercial, quien se encargará en realizar de manera periódica todos los estudios pertinentes que guíen a la línea de negocio a estar siempre a la vanguardia y tener planes de contingencia frente a diferentes casos comerciales.

Conclusiones

Llevar a cabo con éxito esta transición del mundo "todo papel" al mundo "todo digital" es esencial, tanto desde el punto de vista económico como ecológico, pero también en términos de eficiencia y racionalización de los procesos de gestión. Colombia está muy atrasada en este ámbito, en comparación con su vecino Chile, donde el 88% de las facturas ya están en formato electrónico.

Con el desarrollo del artículo se implementó el benchmarking del análisis a la competencia, la implementación de este en una temporalidad semestral es una herramienta fundamental para mejorar la toma de decisiones dentro de la línea de negocio Faceldi. Este enfoque metodológico le permitirá mejorar sus estrategias y técnicas para alcanzar mejor sus objetivos. De igual manera se desarrolló el modelo de análisis CANVAS que permitió observar la propuesta de valor de la línea de negocio junto con cada factor determinante en esta, lo más importante que se observó fue que la línea de negocio es potencialmente competitiva, sin embargo, juntando esta información con la del benchmarking de análisis a la competencia se evidencia que su principal debilidad es la oferta de precios que esta ofrece y que, cuando se va a hacer la gestión comercial, este factor dificulta la afiliación de clientes. La matriz EFI y EFE confirman lo anterior mencionado y también evidencian que, aunque el modelo de negocio es potencialmente bueno está por debajo de la media de calificación y es débil frente a la competencia. El desarrollo de la práctica empresarial permitió estudiar a cabalidad todos los sectores dentro la compañía, así como observar y detallar los factores que son objeto de mejora en el área comercial, se recomienda tener un plan de acción con respecto a la competencia; es importante tener conocimiento de los movimientos de la competencia directa, no para copiar sino para innovar y de igual manera hacer

énfasis en la mejora de oferta de precios para que estos sean más competitivos junto con la mejora en todo el equipo comercial que comprende desde el ejecutivo comercial hasta el director comercial, ya que el área es una ficha importante a la hora de hacer efectivas las ventas del servicio. Se sugiere la inversión en factores específicos como estudios de mercado, esto es esencial para comprender las necesidades de los clientes, las evaluaciones de los productos, las tendencias del mercado y predecir las ventas del servicio, lo que puede conducir a un mejor desarrollo del mismo. También, se sugiere la aplicación de un CRM (Customer Relationship Manager) que se traduce básicamente como gestor de clientes, esto con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente, su fidelidad y sus ingresos mediante la gestión de todos los puntos de contacto y el historial de contactos entre el cliente y la empresa, para luego profundizar y mantener la relación con el cliente.

Y, para finalizar, se recomienda la inversión en marketing de publicidad por medio de los diferentes canales masivos de promoción que le permitan a la empresa ser conocida y vender su servicio 'Faceldi' a una gama más amplia de clientes y obtener un beneficio sostenido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aladi. (2017, noviembre). *Mercados con mayor potencial para la exportación de software*. ALADI.

<https://www.imaginar.org>

Aguilera Riaño, G. (2017). *Beneficios tributarios en Colombia por la exportación de servicios de software*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/1509>

Alvarado, I. A. C. (s. f.). *EL ARTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Papiro.

Abbade, E. B. (2021). *MARKETING ANALÍTICO: explorando herramientas de diagnóstico empresarial y análisis de mercado*. EDITORA CRV.

Álvarez Peralta, D., & Viltard, L. (2016). *Herramientas de análisis estratégico*. Universidad de Palermo. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_04.pdf

Barrionuevo, A. (2002, septiembre). *EXPORTACIÓN DE SOFTWARE*. Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos. Obtenido de: <https://www.bvya-comex.com.ar>

Bogotá emprende. (2016, diciembre). www.bogotaemprende.com.

Obtenido de: <http://www.ticamericas.net/Download/bootcamp/FeriasInt.pdf>

Barraza, F. (s. f.). *Modelo de la facturación electrónica*. Servicios de impuestos internos.

https://www.ciat.org/Biblioteca/Estudios/2018_FE/cap1-4_Chile.pdf

Bermúdez, L. C. (2018, 17 agosto). *Facturación electrónica: Una alternativa para el aumento del recaudo tributario*. Universidad del Rosario.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/18691/BermudezHumanez-LuisCarlos-2018.pdf?sequence=3>

CEPAL. (2009). *Desafíos y oportunidades de la industria del software en América Latina*. Bogotá: Mayol Ediciones.

David, F. (1986). *Conceptos de administración estratégica*. Universidad Francis Marion.
<https://books.google.com.co/books?id=kpjH4TukDQC&lpg=PP1&hl=es&pg=PA51#v=onepage&q&f=false>

Huertas Pérez, J. L., & Pizarro Ricaldi, M. A. (2017, octubre). *Factores críticos de éxito para la exportación de servicios de software en el Marco de la Alianza del Pacífico*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/623456>

K. Philip (2016). *Fundamentos De Marketing 13E* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Llopis Sancho, E. (2019, julio). *Herramientas del marketing estratégico*. Harvard Deusto.
<https://www.harvard-deusto.com/herramientas-del-marketing-estrategico>

Las ventajas de la factura electrónica: permite ahorrar costes y tiempo. (2020). El Economista.
<https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10433755/03/20/Costes-y-tiempo-las-ventajas-de-la-factura-electronica.html>

Maguiña. Y Ugarriza. (2016) *Análisis Foda: Un Enfoque Pragmático*. Perú.

Márquez García, J. (2010). *Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica*. Universidad EAFIT.
<https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Morantes Manzano, S., & Carvajal Estupiñan, M. V. (2018, septiembre). *Implementación de la factura electrónica en Colombia a partir del decreto 2242 de 2015, en las mipymes del barrio la merced de la ciudad de cúcuta*. Universidad Libre de Colombia. <https://repository.unilibre.edu.co>

- Marquez Polania, M. (2021). *Análisis de la factura electrónica como medio eficiente en el proceso de facturación para empresas de servicios temporales est.* Universidad Santo Tomás.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/32335/2021marylenimarquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio.* España.
- ¿Por qué la factura electrónica debe ir con firma digital? (2021, 11 febrero). Portafolio.
<https://www.portafolio.co/economia/por-que-la-factura-electronica-debe-ir-con-firma-digital>
- Que es la facturación electrónica. (s. f.). DIAN. Recuperado 6 de enero de 2021, de
<https://www.dian.gov.co>
- Ramírez, F. E., & Ballesteros Bermúdez, M. (2012, marzo). *Ventajas de la implementación de la facturación electrónica en Colombia.* Universidad Piloto de Colombia.
<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00000360.pdf>
- Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book* (1st US-1st Printing ed.). Amacom Books.
- 50Minutos. (2017). *El modelo canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz (spanish edition).*
- Tomado de: <https://www.50minutos.es>