

Presentación

1. Plan Implementación

Proyecto CREA

2. Análisis tributario de las alternativas propuestas para potenciar CSA

Plan de Implementación proyecto CREA para Coomeva Servicios Administrativos CSA

**Por
Eduardo Prada Silva**

Objetivo General

Objetivo:

Con base en el Estudio de Ernst & Young presentado en Septiembre de 2012, documento en el cual se entregó un diagnóstico general de Coomeva Servicios Administrativos (CSA) - y apoyándonos en experiencias previas en otros Centros de Servicios Compartidos – se presenta a continuación un Plan de Trabajo concreto y accionable, que hemos derivado de dicho diagnóstico.

Para tal propósito, se han identificados distintos frentes de trabajo, los cuales se organizan por CATEGORIAS – según mejores prácticas usadas mundialmente en Servicios Compartidos (*), y se ha establecido una secuencia para todas las iniciativas que de allí se derivan.

Hemos pretendido que los frentes de trabajo propuestos guarden total coherencia, no solo con el Mandato Organizacional que el Grupo Empresarial Coomeva ha dado a CSA, sino que respondan adecuadamente a las prioridades y precedencias identificadas.

Contexto y Observaciones Iniciales

➔ El desarrollo e implementación de las iniciativas del presente Plan de Trabajo, ayudan a que la Gerencia del Centro de Servicios Administrativos Coomeva pueda tomar decisiones concretas en varios temas que permitirán consolidar a CSA, y que responden interrogantes en temas relevantes, dentro de los cuales conviene destacar los siguientes:

- Cómo validar el Portafolio de Servicios en CSA?
- Cómo determinar y reducir sus brechas en el costo de sus Servicios?
- Cómo estructurar unas tarifas claras y coherentes con el Objetivo Organizacional de CSA...?
- Análisis del mercado, benchmarks y recomendación sobre tercerización de Servicios
- Cómo estructurar un Modelo de Cálculo de Ahorros para monitorear Agregación de valor de CSA?
- Garantizar la total alineación de las iniciativas de TI con las prioridades de CSA
- Cómo priorizar los Proyectos de Inversión que se deriven de este Plan?

➔ La forma como se vienen cobrando los Servicios prestados por CSA debe ajustarse y alinearse con “drivers” claros de costeo que permitan llegar a un verdadero esquema de “tarifación”, y permita establecer compromisos conjuntos tanto por parte de CSA como de cada una de las Empresas que sirve.

Contexto y Observaciones Iniciales

- ➔ Identificamos la posibilidad de eliminar un innecesario desgaste organizacional en la “negociación” de los servicios con cada cliente...Lo anterior se lograría mediante una Directriz Corporativa - como corresponde a un CSC de naturaleza “cautiva”- pero enmarcada – por supuesto - dentro de condiciones de competitividad, servicio y calidad que impone el mercado.
- ➔ Dicha Directriz Corporativa debe venir acompañada con un Plan concreto de Optimización de Procesos y de reducción de costos por parte de CSA. No obstante, el ajuste de los costos de servicios en cualquier Centro de Servicios Compartidos se obtiene GRADUALMENTE. Lo importante es concertar ese Plan de manera realista.
- ➔ Comentario similar aplica al no pago oportuno de los Servicios por parte de algunos Clientes. Este tipo de fenómenos – organizacionalmente inexplicables – obliga en algunos casos a CSA a recurrir a endeudamiento, lo que encarece innecesariamente su estructura de costos, y en última instancia, va en contravía de un servicio más competitivo para todo el Grupo Empresarial...!
- ➔ A pesar de la edad cronológica de CSA (7 años), solo desde el año anterior se cuenta con un adecuado soporte tecnológico, que junto a una revisión profunda de sus procesos, permitirá acelerar la optimización y disminución de costos. Esto es un PROCESO, y como tal los resultados no pueden darse de manera “inmediata”.

Recordando la Definición Básica de un Centro de Servicios Compartido...

Los Centros de Servicio Compartido son una consolidación de funciones de soporte para servir a una Corporación y a sus Unidades de Negocio o filiales. Operan como un negocio dentro de un negocio, con independencia, y utilizan una estructura humana y tecnológica bien definida para entregar un excelente servicio, con valor agregado, apoyando así la competitividad y el crecimiento de la Organización.

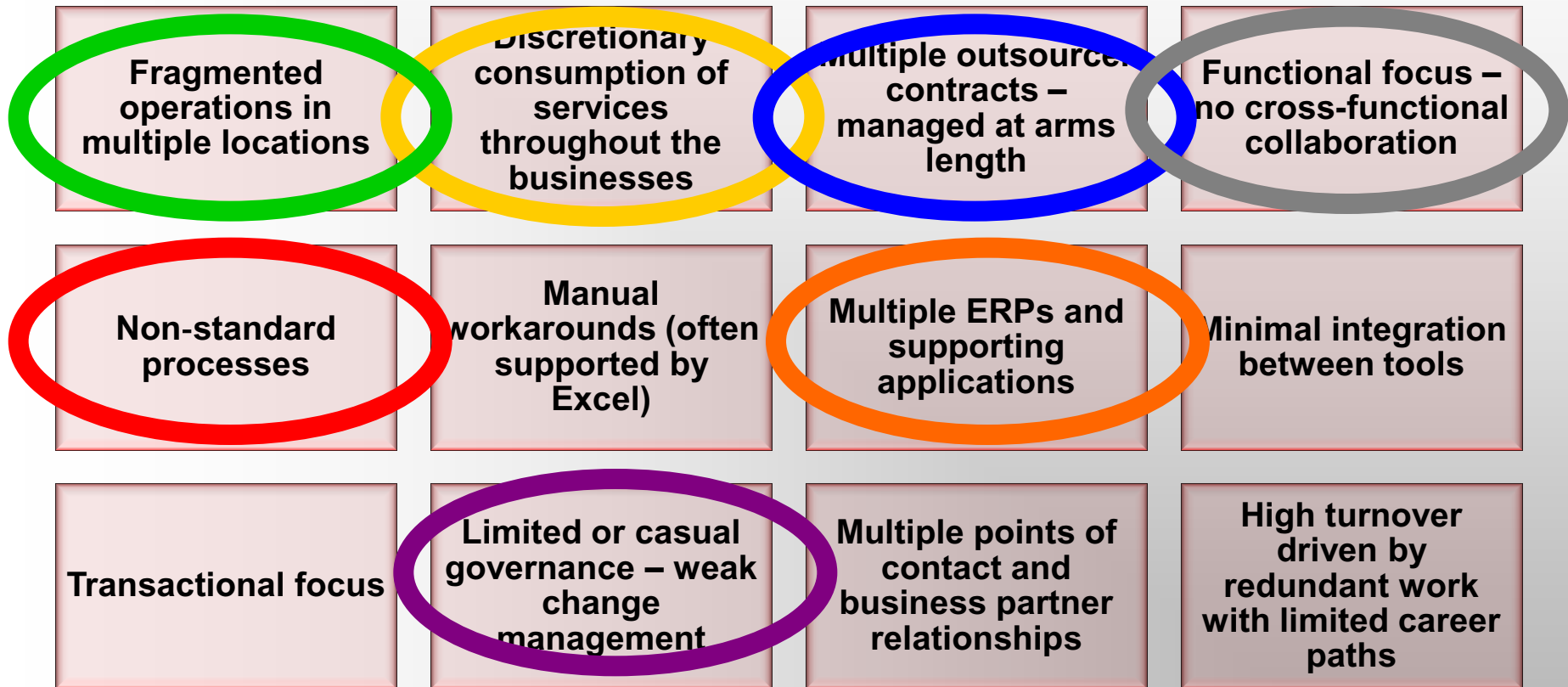
El “efecto péndulo” en las Organizaciones ... El balance que viene logrando Coomeva Servicios Administrativos (CSA)



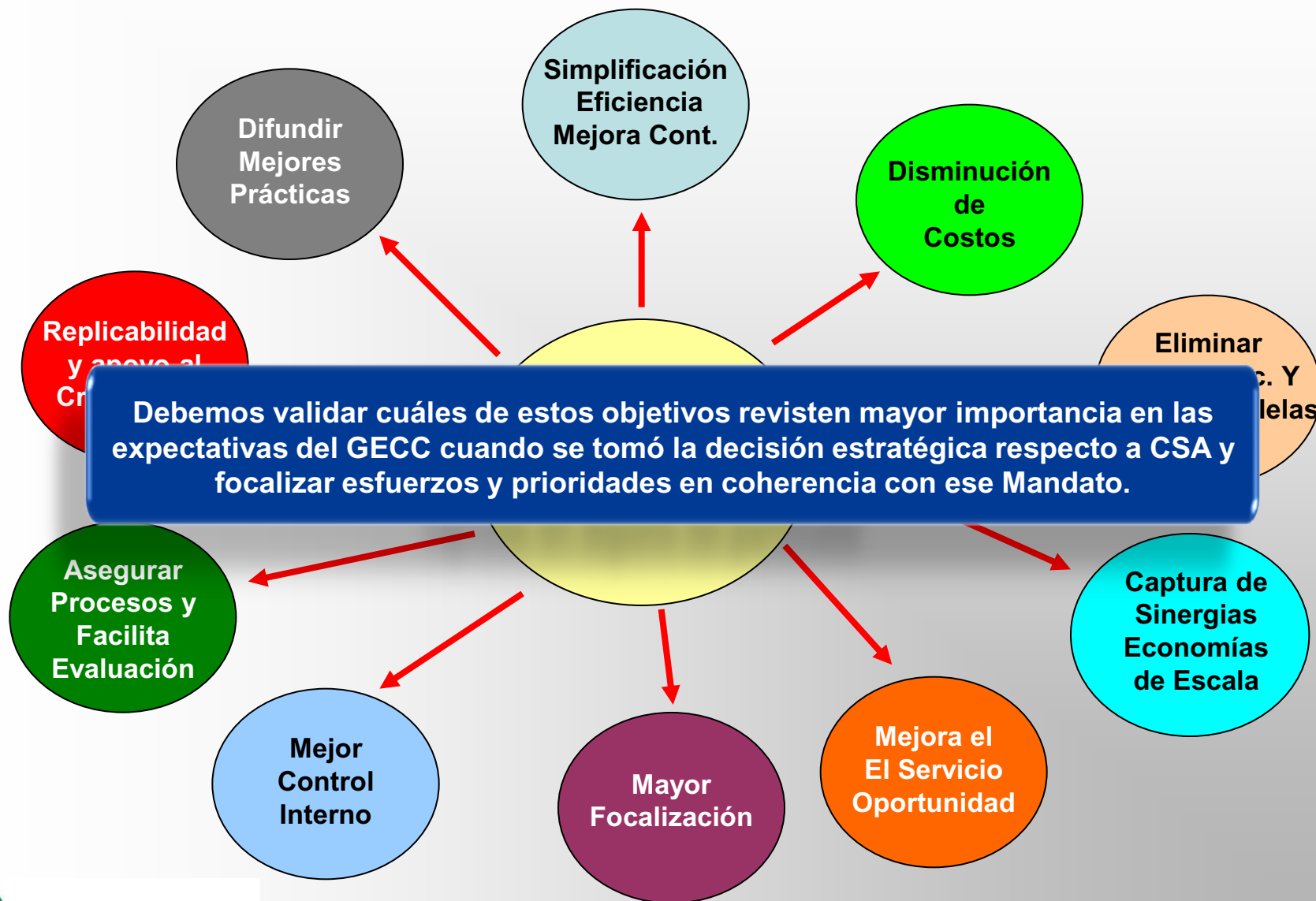
Los CSC combinan y balancean lo mejor de los dos mundos

Los síntomas que hacen necesario o conveniente considerar un esquema de CSC...*

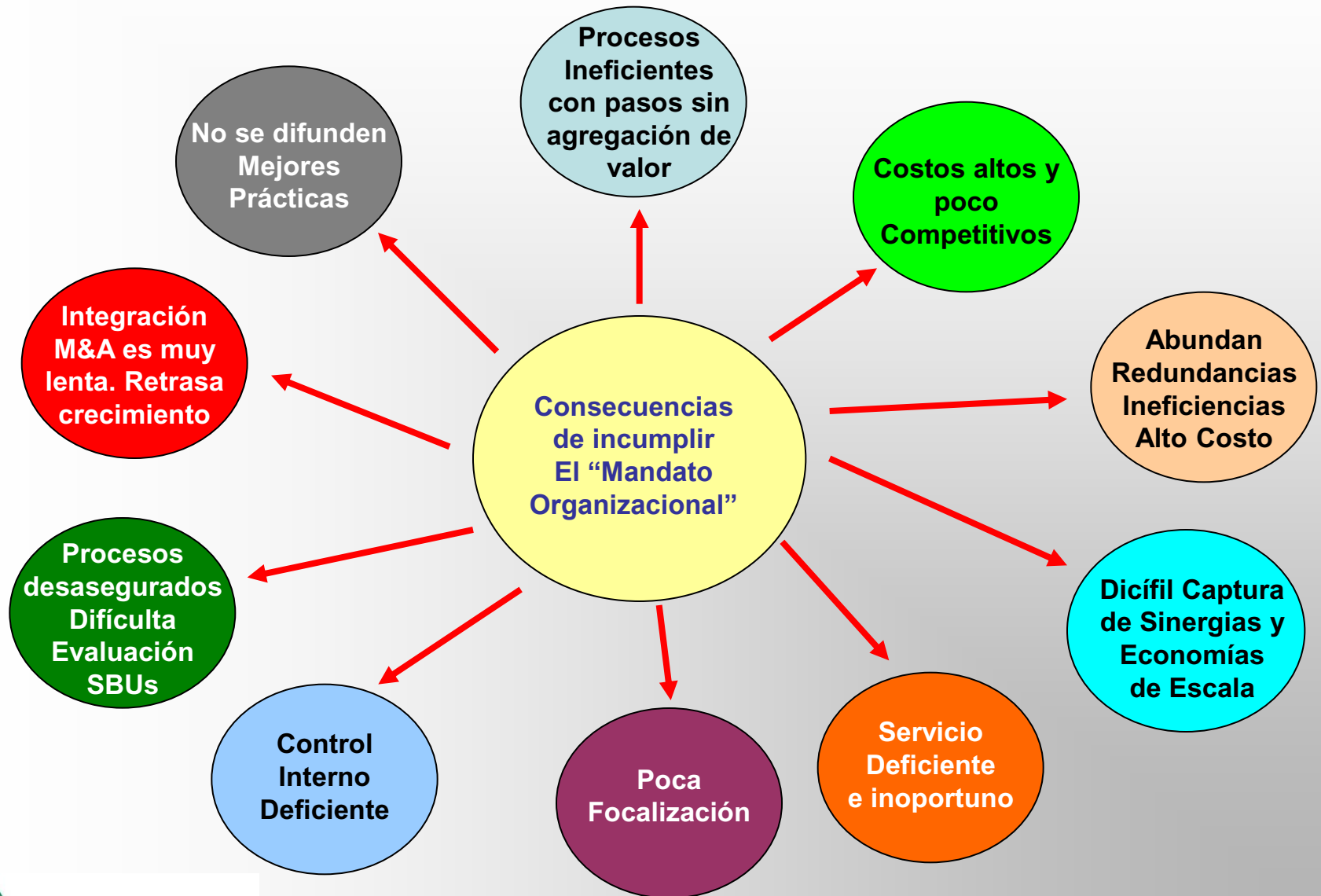
...Estos son los Principales Síntomas...



Elementos del Mandato Organizacional que ha recibido CSA...



...Y si estos elementos del Mandato Organizacional no se cumplen..?



...Los objetivos de CSA estan 100% alineados con las expectativas en el mundo alrededor de los CSC...

Los aspectos que más aparecen en el “Business Case” de los CSC...*

- Eliminar Redundancias - Lograr eficiencias y reducir costos. Entre el 20% - 50% ↓
- Ganar foco tanto en las SBU como en los CSC para mejorar gestión
- ... Es útil recordar que “mejor práctica” es todo lo que nos ayuda a trabajar mejor y a ser más eficientes....no existe la formula “perfecta”...Esto debe entenderse como un proceso GRADUAL Y PERMANENTE de MEJORA...
- CSA alcanzará la madurez no cuando tenga “las mejores prácticas” sino cuando haya desarrollado la capacidad de adaptarse al Cambio rápidamente.
- Simplificar y unificar soporte de IT
- Optimizar capital de Trabajo – Difundir Mejores Prácticas

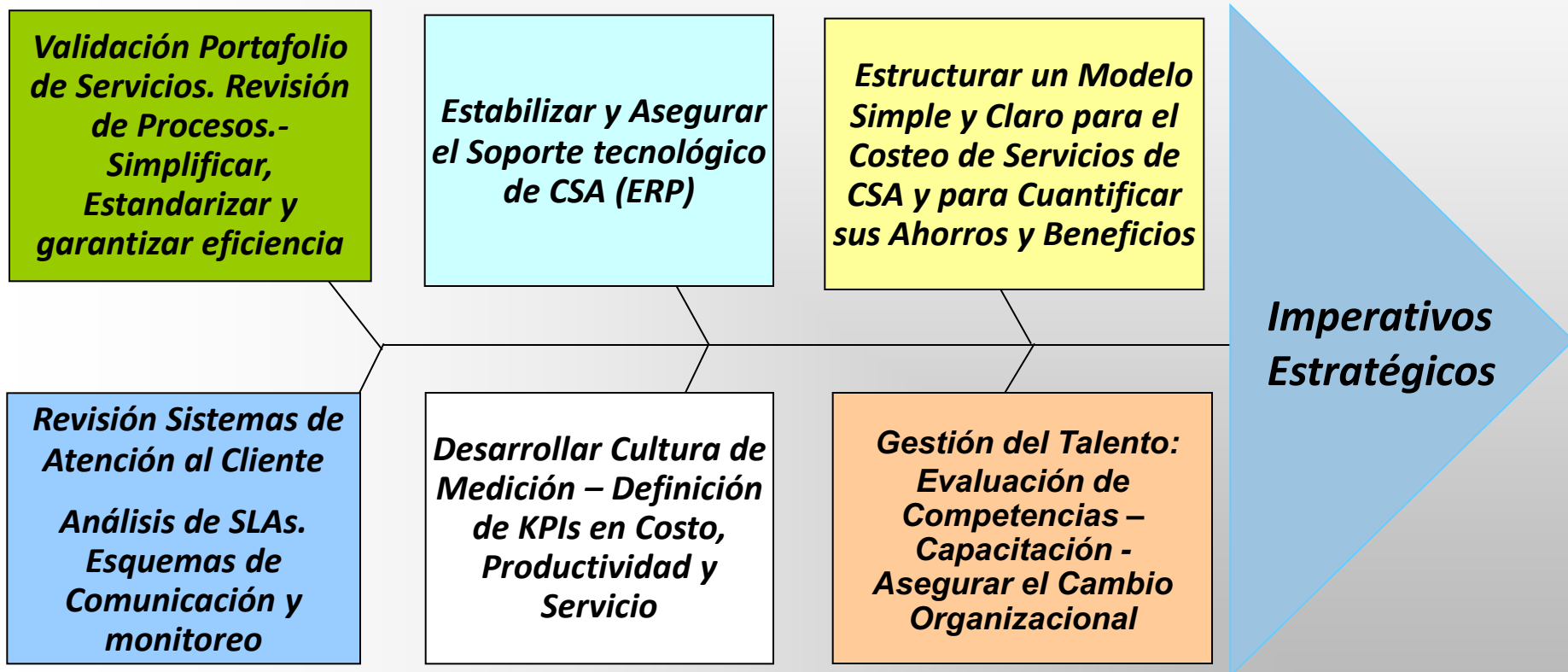
Estos son los “Mandatos Organizacionales”

El Proceso Propuesto



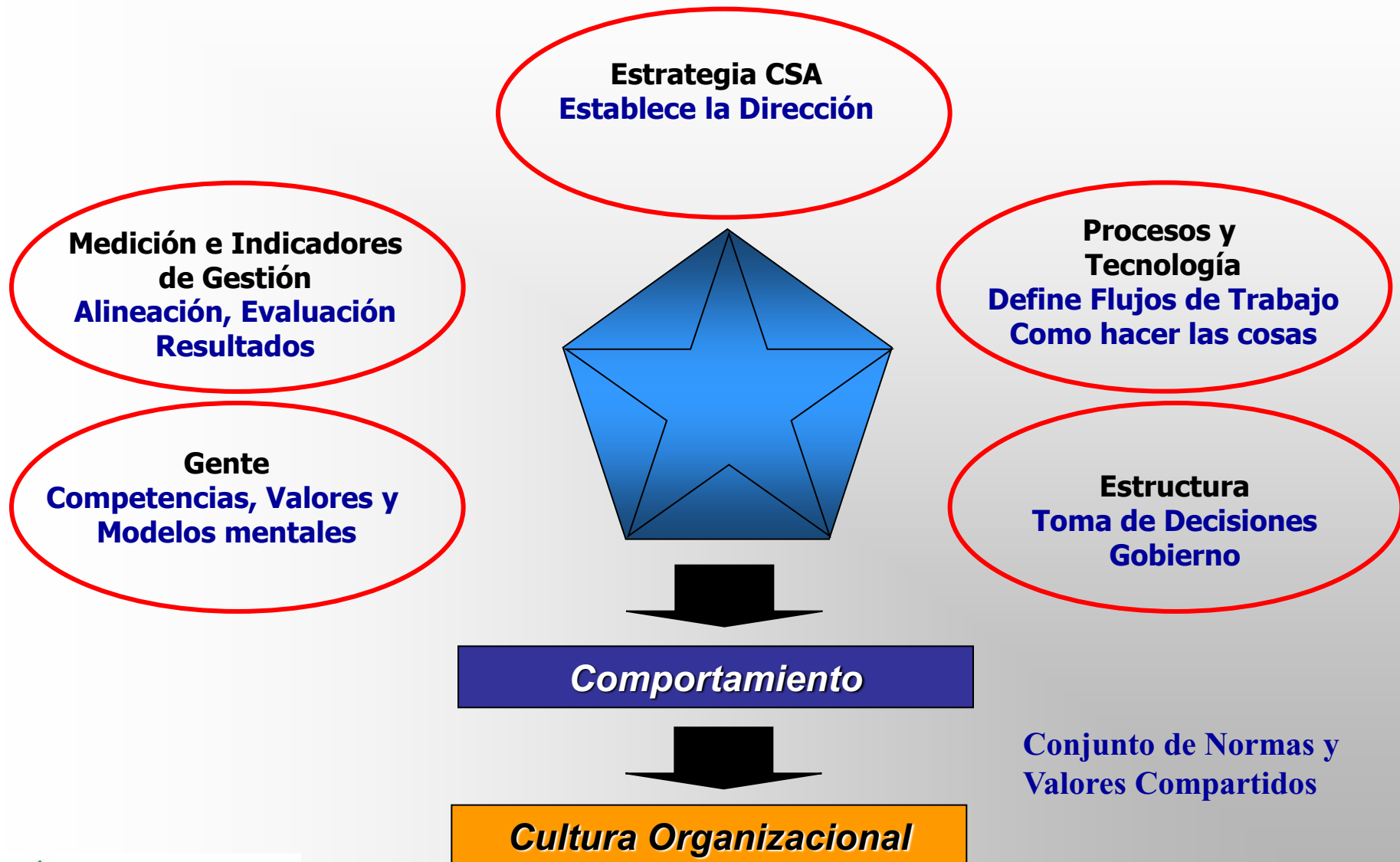
Los Imperativos Estratégicos para CSA

Derivados de informe E&Y y del Análisis interno realizado



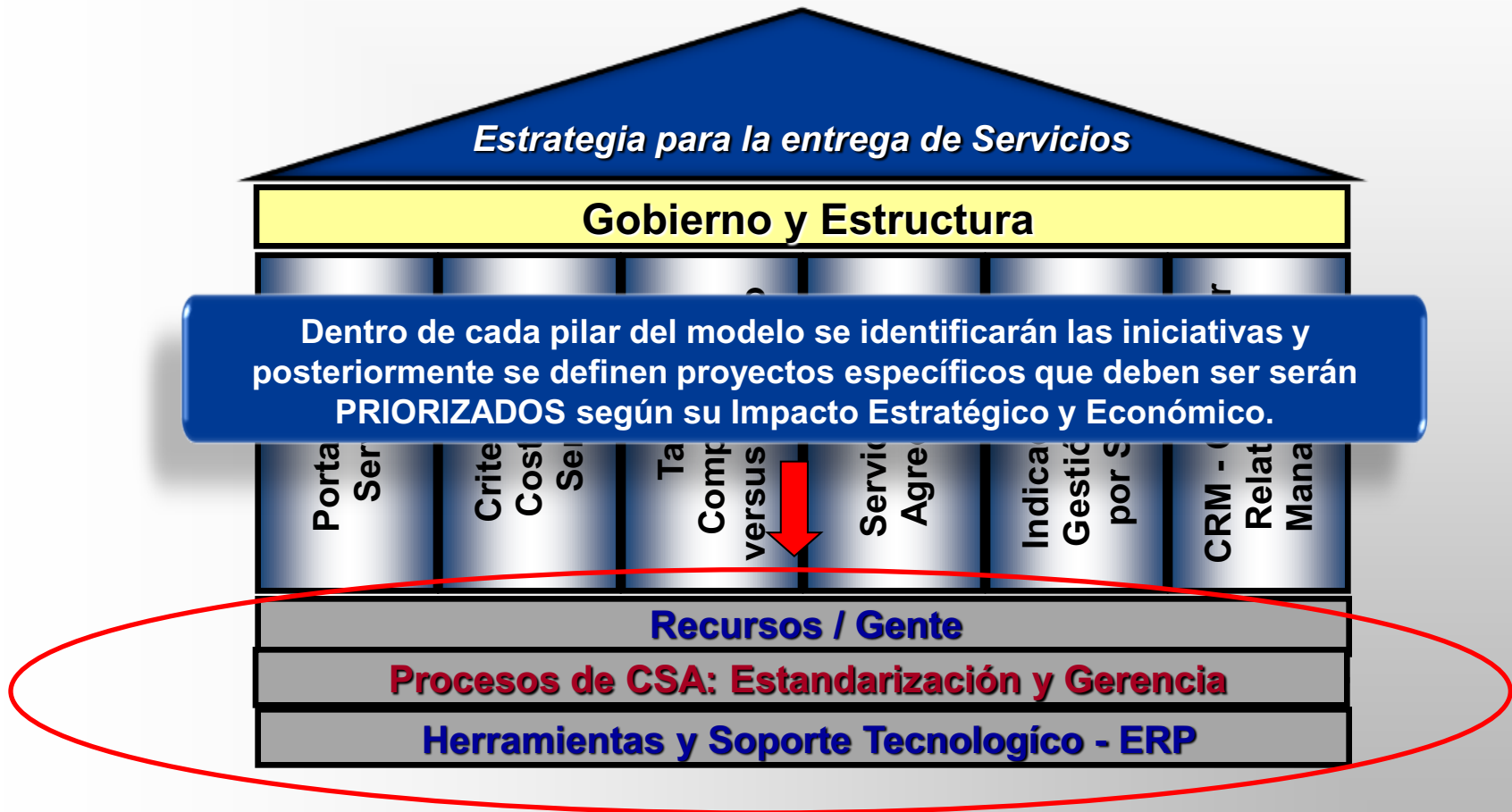
Estos Imperativos deben acompañarse de un Sistema de Benchmarking permanente

...Modelo General de Gestión – Es necesario entender la Cultura Organizacional GECC para lograr un buen desarrollo de CSA...



Modelo propuesto para estructurar el Plan para el CSA*

El Modelo nos permite – de manera sistemática y organizada – clasificar las iniciativas y frentes de trabajo surgidos del Estudio de Ernst & Young según su naturaleza. Después debemos **PRIORIZAR**



Conclusiones Preliminares - Plan de Trabajo

- ➔ El Modelo de CSC dejó de ser para las Empresas Multinacionales y los Conglomerados Económicos un esquema “deseable” para convertirse en una “necesidad” Organizacional en procura de la competitividad, la estandarización de procesos, el mejor control y la disposición de plataformas aseguradas de crecimiento.
- ➔ El punto en el que se encuentra CSA es un punto de inflexión, en el cual ya ha ido logrando organizar todos los elementos que le permitirán competir con el mercado, ir optimizando sus procesos y reduciendo el costo de sus servicios. También le permitirán tomar decisiones mejor documentadas frente a la conveniencia de la tercerización de servicios. Pero este proceso es GRADUAL y debemos darle el tiempo adecuado para evolucionar en esa dirección, que es la correcta.
- ➔ A continuación, y en coherencia con lo anterior, se presenta el siguiente Plan de Trabajo – que contempla seis (6) grandes Proyectos o macro-iniciativas, las cuales se han desagregado en subproyectos, con sus respectivos responsables, tiempos y costos de implementación.

Iniciativas Estratégicas que se desprenden del Estudio de Ernst & Young Organizadas de acuerdo a Modelo de Servicios Compartidos

PLAN GENERAL DE TRABAJO - INICIATIVAS ESTRATEGICAS CSA	RESP
Estrategia	
- Validación del Mandato Organizacional de CSA	Presid.
- Ratificar Modelo: CSA Centro de Utilidad Corporativo - Impacto Tributario	Ger. Fin Corp.
Gobierno y Estructura	
- Estructura de Gobierno de CSA es clara? Zonas grises con SBUs?	Presid. & Gte. Gral. CSA
Portafolio de Servicios	
- Analizar Portafolio de Servicios CSA	Gte. Gral.CSA
- Validar Matriz de Cobertura Servicios - Renuncias y Proyección	Gte. Gral.CSA
Criterios de Costeo x Servicio	
- Determinación de Costo Operativo x Servicio	Ger. Fin. CSA
- Redefinición y/o revisión de "drivers" - Validación con clientes CSA	Ger. Fin. CSA
- Plan de Reducción de Costos	Gte. Gral.CSA
- Implementación Modelo de Costeo	Ger. Fin. CSA
Tarifas y Competitividad frente al mercado	
- Análisis de Costos internos versus Tercerización	Gte. Gral.CSA
- Benchmarking & KPIs de Costo, Productividad y Calidad x Servicio	Dir. Op. Y Proc. CSA
- Implementación Servicios Tercerizados	Gte. Gral.CSA

Iniciativas Estratégicas que se desprenden del Estudio de Ernst & Young Organizadas de acuerdo a Modelo de Servicios Compartidos

PLAN GENERAL DE TRABAJO - INICIATIVAS ESTRATEGICAS CSA	RESP
Indicadores de Gestión	
- Diseño Modelo de Cuantificación de Ahorros / Beneficios	Gte. Gral.CSA
Service Level Agreements - SLAs	
- Revisión estructura de SLAs, concertación y seguimiento x Servicio	Coord SC
Customer Relationship Management - CRM	
- Modelo de atención x Servicio (Func., Procesos, Geogr., Cliente)	Gte. Gral.CSA
- Encuestas de Satisfacción al Cliente	Coord. SC
Gente - Recurso Humano	
- Change Management	Ger. GH Corp.
- Revisión Sistema Compensación CSA	Gte. Gral.CSA
- Ajuste Perfil Recurso Humano - Eval. Competencias - Capacitación	Ger. GH Corp.
- Cultura de Servicio - Talleres	Coord. SC
- Ajuste y Alineación Estructura CSA coherente con Procesos + Int. con UTI	Gte. Gral.CSA
Procesos	
- Revisión de Procesos - Análisis de Eficiencias (Lean Sigma)	Dir. Op. Y Proc. CSA
- Determinación de Madurez de Procesos (HCR)	Dir. Op. Y Proc. CSA
- Implementación Mejoras y Optimización de Procesos	Dir. Op. Y Proc. CSA
Soporte Tecnológico - ERP	
- Estabilización del ERP	Dir TI
- Depuración Maestros - Bases de Datos - Proveedores	Dir TI

Frentes Estratégicos - Plan de Trabajo CSA

Definiciones Estratégicas

- ◆ Validación Mandato Organizacional CSA
- ◆ CSA Centro de Utilidad Independiente y Corporativo?
- ◆ Estructura de Gobierno CSA – Zonas Grises
- ◆ Análisis Portafolio de Servicios CSA

1ª. Ola

- ◆ Determinar Costos Operación x Servicio
- ◆ Propuesta Drivers de Costeo x Servicio
- ◆ Benchmarking & KPIs
- ◆ Implementar Modelo Costeo
- ◆ Estabilizar ERP
- ◆ Depurar Maestros
- ◆ Matriz de Cobertura Servicios de CSA
- ◆ Análisis de Procesos x Servicio (“Lean”)
- ◆ Estructura de ANS. Proceso y Seguimiento
- ◆ Modelo Cuantificación de Beneficios CSA

- ◆ Change Management

2ª. Ola

- ◆ Revisión y validación Perfiles Gente (Competencias, capacitación, etc)
- ◆ Análisis de Tercerización
- ◆ Modelo de entrega de Servicios CSA
- ◆ Determinación Nivel madurez de Procesos CSA (HCR)
- ◆ Change Management

3ª. Ola

- ◆ Mejora de Procesos
- ◆ Plan de Reducción de Costos
- ◆ Implementación Servicios Tercerizados
- ◆ Ajuste Estructura CSA
- ◆ Talleres Cultura de Servicio
- ◆ Diseño Sistemas de Compensación CSA
- ◆ Encuestas de Satisfacción Clientes
- ◆ Alineación Organizacional – CSA / UTI
- ◆ Change Management

Agrupación en Proyectos según Naturaleza

Definiciones Estratégicas

- ◆ Validación Mandato Organizacional CSA
- ◆ CSA Centro de Utilidad Independiente y Corporativo?
- ◆ Estructura de Gobierno CSA – Zonas Grises
- ◆ Análisis Portafolio de Servicios CSA

Proyecto de Costos y Competitividad

- ◆ Determinar Costos Operación x Servicio
- ◆ Propuesta Drivers de Costeo x Servicio
- ◆ Benchmarking & KPIs
- ◆ Análisis de Tercerización
- ◆ Plan de Reducción de Costos
- ◆ Modelo Cuantificación de Beneficios CSA
- ◆ Implementación Servicios Tercerizados

Proyecto de Estabilización del ERP

- ◆ Estabilizar ERP
- ◆ Depuración de Maestros de Proveedores

Proyecto de Revisión y Opt. de Procesos

- ◆ Análisis de Procesos x Servicio (“Lean”)
- ◆ Mejora de Procesos
- ◆ Determinación Nivel madurez de Procesos CSA (HCR)

Agrupación en Proyectos según Naturaleza

Proyecto Change Management

- ◆ Change Management

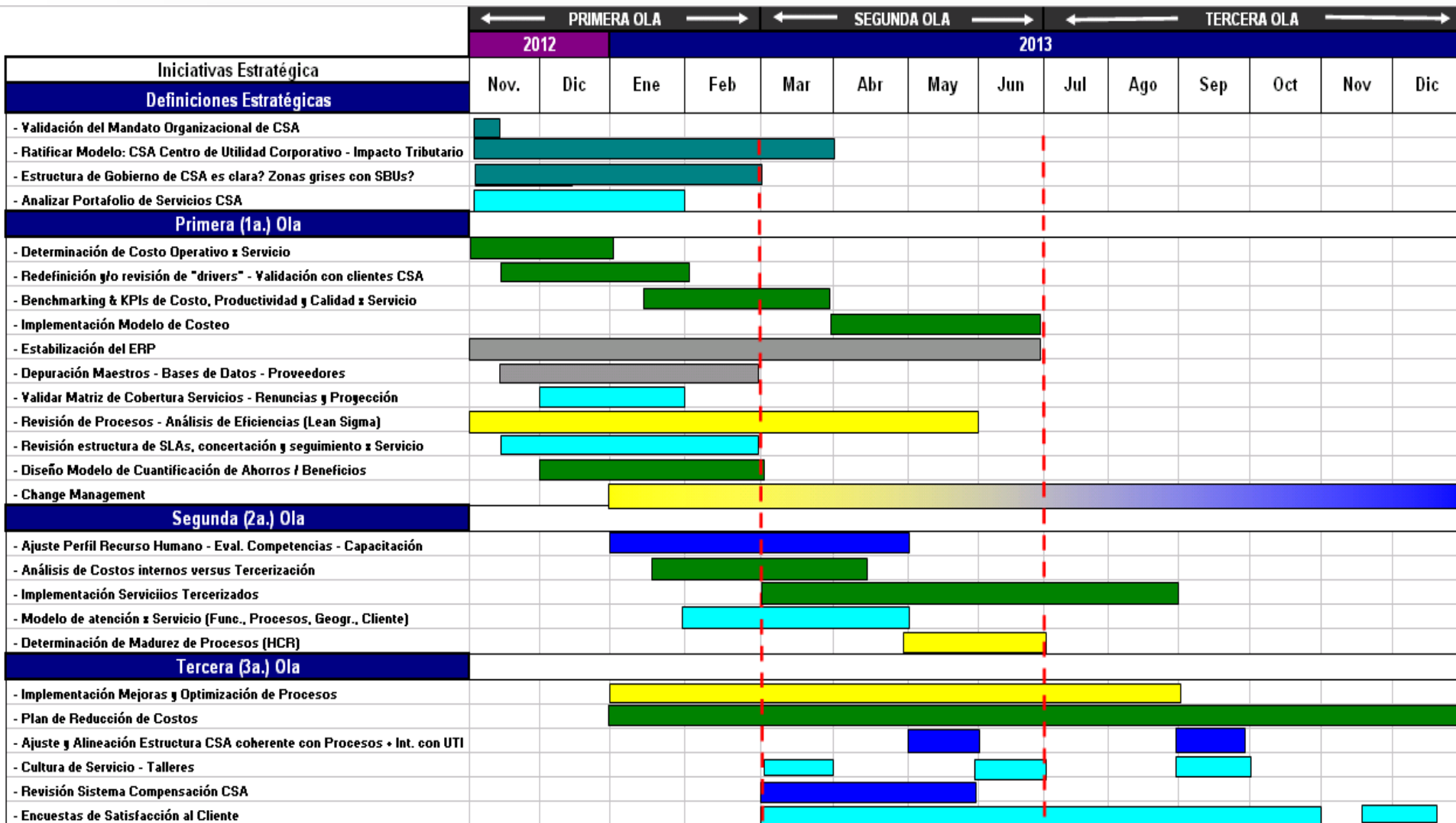
Proyecto Modelo de Atención

- ◆ Matriz de Cobertura Servicios de CSA
- ◆ Estructura de ANS. Proceso de Seguimiento
- ◆ Modelo de entrega de Servicios CSA
- ◆ Talleres Cultura de Servicio
- ◆ Encuestas de Satisfacción Clientes

Proyecto de Gestión Humana

- ◆ Revisión y validación Perfiles Gente (Competencias, capacitación, etc)
- ◆ Diseño Sistemas de Compensación CSA
- ◆ Alineación Organizacional – CSA / UTI
- ◆ Ajuste Estructura CSA

Cronograma Propuesto de Implementación



Observaciones y Recomendaciones

- ➔ Para la implementación de algunas iniciativas – que deben ser lideradas internamente por la Gerencia de CSA y por su equipo directivo – se prevé la conveniencia de algún acompañamiento externo que facilite las herramientas y/o las metodologías que permitan llevar a la práctica el presente Plan.
- ➔ El Proyecto CREA ha permitido identificar y secuenciar una serie de acciones que se irán desarrollando en los próximos meses. La Optimización de Procesos y la reducción de costos, sinembargo, es un proceso que reviste GRADUALIDAD y que no arroja beneficios de manera “automática”. Lo importante es que siga llevando a CSA en la dirección correcta - de eficiencia y competitividad - que ya ha iniciado.
- ➔ El “outsourcing” siempre será una alternativa abierta para cualquier Centro de Servicios Compartidos, y en algunos casos, seguramente será el camino a tomar. Sinembargo, la no competitividad de CSA detectada en una etapa inicial de diagnóstico para sus servicios, debe ir acompañada del ahorro potencial que se puede lograr y del tiempo requerido, ANTES de tomar una decisión de tercerización.
- ➔ La nueva plataforma tecnológica (ERP) una vez estabilizada, facilitará mucho los objetivos de eficiencia operacional para CSA

Eduardo Prada Silva

Hoja de Vida



Eduardo Prada Silva

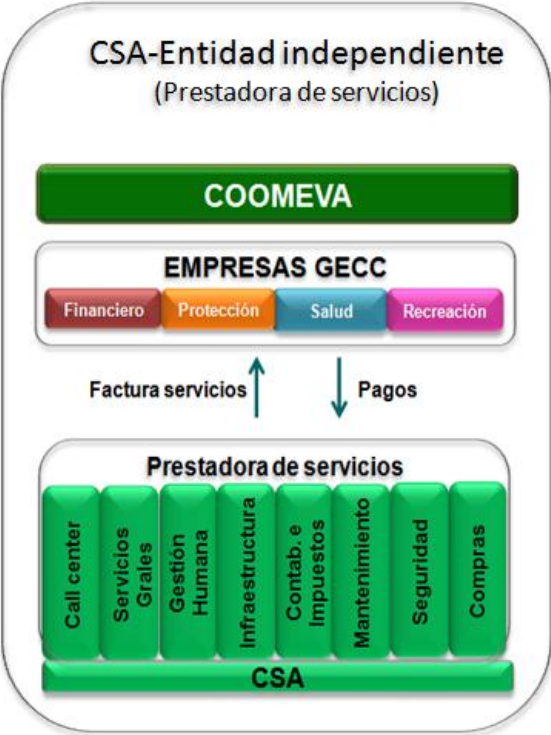
- ❖ Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes, en donde es Profesor de Cátedra en el Programa Ejecutivo del MBA y en la Especialización de Finanzas – Vinculación con la Universidad desde hace más de 30 años. Master en Industrial Management de Georgia Tech y Especialización en Toma de Decisiones y Riesgo del Massachusetts Institute of Technology (MIT).
 - ❖ Director Ejecutivo de Eduardo Prada Consulting & Executive Training – Firma Especializada en Consultoría de Servicios Compartidos – Aliado Estratégico de ScottMadden para Colombia.
 - ❖ Organización Corona - Gerente General de la Unidad de Servicios Compartidos (USC). Diseñó, implementó y desarrolló la USC desde su concepción inicial en el año 2000 hasta Julio de 2012
 - ❖ Vicepresidente Financiero Corporativo de la Organización Corona – Gerente Financiero de Colcerámica..
- Ha ocupado cargos Ejecutivos en las siguientes Empresas Colombianas y Extranjeras:
- ❖ Asesor Financiero para Orchid Ceramics – Filial de Colcerámica en los USA.
 - ❖ Acerías Paz del Rio – Vicepresidente Financiero y Vicepresidente de Planeación
 - ❖ Colseguros – Gerente Nacional de Mercadeo
 - ❖ Bavaria S.A. – Vicepresidencia de Planeación – Director de Proyectos
 - ❖ Universidad de los Andes – Dirección y Coordinación del Programa de Pregrado de Ingeniería Industrial.
 - ❖ Experto funcional en áreas de Planeación y análisis Financiero, Relaciones Humanas, Negociación, Cadenas de Abastecimiento, Diseño de Sistemas de Compensación Variable y Administración de Capital de Trabajo.
 - ❖ Conferencista en varios Foros de Servicios Compartidos en Colombia y América Latina.



Análisis tributario de las alternativas propuestas para potenciar CSA

Alternativas E&Y para potenciar a CSA

MODELO ACTUAL



Modelo 1

CSA
 Unidad COOMEVA
 (Prestadora servicios)

ALTERNATIVAS PROPUESTAS E&Y

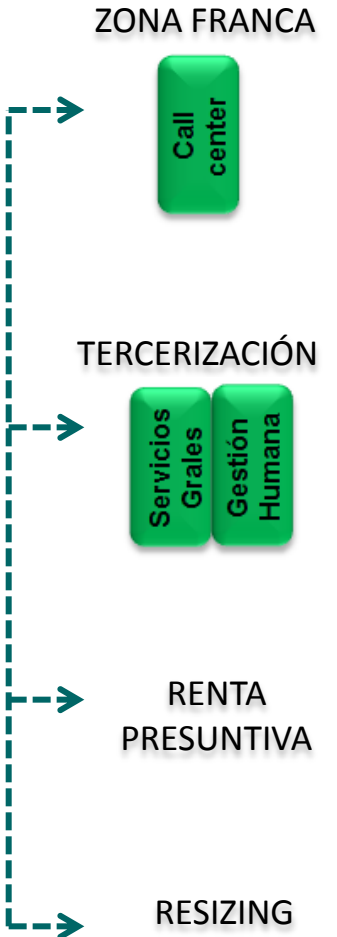


Modelo 2

CSA
 Entidad Independ.
 (Prestadora servicios)



OPORTUNIDADES



Análisis comparativo de impuestos

IMPUESTOS	MODELO ACTUAL	MODELOS PROPUESTOS E&Y	
	CSA – Entidad independiente (Prestadora de servicios)	Alternativa 1: CSA - Unidad de Coomeva (Prestadora de servicios)	Alternativa 2: CSA – Entidad Independiente (Administradora procesos)
Renta	<p>Utilidad antes imptos</p> <p>Utilidad A.I.</p> <p>Renta → 33%</p>	<p>Utilidad antes imptos</p> <p>Utilidad A.I.</p> <p>Renta → 20%</p>	<p>Utilidad antes imptos</p> <p>Utilidad A.I.</p> <p>Renta → 33% (25% Reforma)</p>
Retefuente	<p>Ingresos</p> <p>Margen</p> <p>Administración</p>	<p>Ingresos</p> <p>Margen</p> <p>Administración</p>	<p>Ingresos</p> <p>Margen</p> <p>Administración</p>
IVA	<p>Nómina</p>	<p>Nómina</p> <p>Disminuye facturación COOMEVA</p>	<p>Disminuye facturación NÓMINA</p>
Industria y Cio	<p>Retefuente → 11%</p> <p>IVA → 16%</p>	<p>Retefuente → 0%</p> <p>IVA → 16%</p>	<p>Retefuente → 11%</p> <p>IVA → 16%</p>
4x1000	<p>Ind. y Cio → S/ciudad</p> <p>GMF → 4 x 1000</p>	<p>Ind. y Cio → S/ciudad</p> <p>GMF → 4 x 1000</p>	<p>Ind. y Cio → S/ciudad</p> <p>GMF → 4 x 1000</p>

Impacto del proyecto de reforma tributaria

El proyecto de reforma tributaria plantea cambios importantes en materia de Renta, IVA y regulación de operaciones entre vinculadas, que podrían representar beneficios y riesgos en cada una de las alternativas planteadas ...

PRINCIPALES CONSIDERACIONES	DESCRIPCIÓN	IMPACTO MODELOS ANALIZADOS
1. Norma Antiabuso	<p>Las operaciones podrían calificar como operación regulada por las normas anti-abuso del proyecto de Reforma Tributaria, ya que al pasar de CSA a Coomeva, cumplirían al menos dos supuestos:</p> <ol style="list-style-type: none">1.Coomeva es la matriz del GECC2.Coomeva es del régimen tributario especial	El MODELO 1 genera un riesgo medio-alto, pues al ser Coomeva una Holding (matriz) y además ser una compañía del régimen tributario especial, con una tasa de renta menor a la de CSA (20% VS 33%), podría calificar como una operación regulada por esta norma.
2.Cambio en tasa de RENTA	El proyecto propone disminuir la tasa del 33% al 25% y la creación de un nuevo impuesto CREE del 8%. Las cooperativas quedarían con la misma tasa del 20%, pero posiblemente estarían sujetas al 8%.	En el MODELO 1, disminuye los puntos % de optimización previstos, ya que antes de la reforma la tasa de renta de este modelo pasaría del 33% al 20% y después de la reforma, la tasa pasa del 25% al 20%

Impacto del proyecto de reforma tributaria

El proyecto de reforma tributaria plantea cambios importantes en materia de Renta, IVA y regulación de operaciones entre vinculadas, que podrían representar beneficios y riesgos en cada una de las alternativas planteadas ...

PRINCIPALES CONSIDERACIONES	DESCRIPCIÓN	IMPACTO MODELOS ANALIZADOS
3.Impuesto CREE	El proyecto propone crear un nuevo impuesto del 8% CREE, liquidado sobre la renta líquida y eliminando aportes al SENA, ICBF y salud (tasa del 13,5%) para salarios < a 10 SMLVM	Se da un efecto casi NEUTRO en cualquiera de los 2 modelos, pues se beneficia a las empresas intensivas en mano de obra y con salarios < a 10 SMLVM, independiente de quién quede a cargo de la nómina.
4.Cambio en la tasa y liquidación del IVA	El proyecto propone una modificación estructural al régimen del IVA descontable, que favorece a empresas como MP y COOMEVA. Sin embargo, las demás empresas siguen igual (IVA es mayor gasto)	Se refuerza el MODELO 2, pues aunque se da una mejora en IVA descontable para COOMEVA y Coomeva MP, las demás empresas como el BANCO y EPS que son las que más tributan, tendrán que seguir asumiendo el IVA.

Impacto del proyecto de reforma tributaria

El impacto final solo se conocerá cuando quede en firme el documento final de la reforma tributaria ...

Cifras en \$ Millones

IMPUESTOS	MODELOS PROPUESTOS E&Y (Antes Reforma Tributaria)		MODELO ÓPTIMO (Después Reforma Tributaria)
	Alternativa 1: CSA - Unidad Coomeva (Prestadora servicios)	Alternativa 2: CSA – Entidad Independiente (Administradora procesos)	Alternativa 2: CSA – Entidad Independiente (Administradora procesos)
Efecto Caja			
Retefuente	2.384	1.536	1.536
Efecto P&G			
Renta	452	577	437
IVA	670	4.899	3.672
Ind. y Cio	97	417	417
4x1000	50	194	194
TOTAL	\$1.269	\$6.087	\$4.720

Impacto del proyecto de reforma tributaria

ALTERNATIVA 2: CSA como administradora de procesos...

ASPECTOS LABORALES:

- ❖ Contratación del personal operativo de CSA por las empresas del GEC (Sustitución patronal).
- ❖ Responsabilidad de las empresas ante beneficios del trabajador.
- ❖ El Ingreso de CSA sería una comisión por administración.

ASPECTOS TRIBUTARIOS:

- Beneficio fiscal por eliminación de operaciones recíprocas y la disminución de la base gravable respectiva.



De acuerdo con los impactos identificados frente al proyecto de Reforma Tributaria y con el fin de disminuir riesgos ante la DIAN por operaciones entre vinculados (**norma anti-abuso**), el modelo 2 se proyecta como el más óptimo desde el punto de vista fiscal, pero debe evaluarse nuevamente una vez aprobada la reforma definitiva:

- ❖ Se obtendría un ahorro importante por eliminación de operaciones recíprocas en IVA, ICA y Retefuente. Esto favorece especialmente a EPS y el BANCO, pues el IVA se registra como mayor valor del costo.
- ❖ Si se implementa el impuesto CREE, que favorece a las compañías que tiene personal menor (\leq) a 10 SMLMV, se mantiene el beneficio tributario, independiente de la empresa que quede a cargo de la nómina.



Impacto del proyecto de reforma tributaria

Optimización tributaria adicional – Call center en zona franca ...

Propuesta ERNST& YOUNG

- ❖ Crear una entidad independiente en Zona Franca.

Ahorro: En impuesto de renta por diferencial de tasa que se pasaría del 33% al 15%.



Recomendación:

Es una operación viable pero se deben evaluar los siguientes aspectos frente al proyecto de reforma tributaria:

- ❖ La tarifa de renta pasara del 15% al 23% por el efecto del CREE.
- ❖ Los usuarios de zona franca no pueden prestar servicios por fuera de la zona franca.
- ❖ Se debe evaluar adicionalmente la inversión y costo por el impacto generado por la ubicación física en zona franca.



Impacto del proyecto de reforma tributaria

Optimización tributaria adicional – Renta presuntiva...

Propuesta ERNST& YOUNG

La diferencia entre la renta líquida y la renta presuntiva es representativa, lo que genera oportunidades adicionales de optimización fiscal.

	<u>Impuesto</u>	<u>renta</u>
<u>2011</u>		
➤ Renta Líquida :	\$944	MM
➤ Renta Presuntiva:	\$ 45	MM



Recomendación:

No se prevén cambios importantes frente a la Reforma Tributaria.

Es una alternativa a evaluar, pues deben revisarse riesgos ante la DIAN (**norma anti-abuso**).



Recomendaciones

En el Consejo de Administración celebrado el 7 de septiembre del 2012 se aprobó por unanimidad el estudio presentado por Ernst and Young en el marco del proyecto CREA y se solicitó la elaboración de un plan de implementación detallado, así como la evaluación financiera de los escenarios sobre sinergias tributarias.

Una vez evaluada la presentación del plan de implementación del proyecto, así como los escenarios y recomendaciones de los asesores tributarios externos, la Administración presenta las siguientes recomendaciones:

- De cara al compromiso de potenciar y revisar a CSA en todos sus componentes para alcanzar la excelencia operacional, en elementos como, costo, oportunidad, eficiencia, calidad, estandarización y servicio, se requiere de un proceso gradual de implementación de 14 meses, momento en el cual los servicios de CSA podrán comenzar a ser comparados frente al mercado. De acuerdo con lo anterior, se recomienda al Consejo de Administración la aprobación del plan presentado, solicitando a la Gerencia General de CSA la presentación de informes de avance del mismo.
- Tomando en consideración los elementos evaluados frente al proyecto de reforma tributaria, la Administración propone acoger la recomendación de los asesores tributarios externos, de aplazar la definición del modelo de servicios compartidos que adoptará el GECC, hasta conocer el texto definitivo de la reforma tributaria, ya que se prevé la introducción de nuevos impuestos y cambios importantes en materia de Renta, IVA y de regulación de operaciones entre vinculadas, que podrían representar beneficios y riesgos en cada una de las alternativas planteadas.